

<b>REGRA DE FUNCIONAMENTO</b>		<b>N.º</b>	<b>45</b>
		<b>Versão n.º</b>	<b>03</b>
<b>DATA:</b>	17/10/2023	<b>ENTRADA EM VIGOR:</b> 18/10/2023	
<b>ASSUNTO:</b>	PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS		

A aprovação do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR) é da responsabilidade do Conselho de Administração, que assegura a sua devida implementação na Sociedade.

O presente PPR é aplicável a todos os colaboradores da Sociedade, sendo os respetivos atos e procedimentos adotados, adaptados e elaborados em conformidade com o PPR e com a legislação e regulamentação relacionada.

**ANEXO: PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS**

**PLANO DE  
PREVENÇÃO DE  
RISCOS DE  
CORRUPÇÃO E  
INFRAÇÕES  
CONEXAS**



## INFORMAÇÃO SOBRE O DOCUMENTO

Owner	Função de Conformidade
Versão atual	03
Órgão de aprovação	CA
Última revisão	Setembro 2023
Próxima revisão	2026 (a cada 3 anos) ou sempre que se opere uma alteração nas atribuições ou na estrutura orgânica ou societária da entidade que justifique a revisão dos elementos
Publicação obrigatória no site	Sim

Histórico		
Versão	Data de aprovação	Alterações
00	01/06/2022	<p>O presente Plano foi elaborado tendo em vista a identificação, relativamente a cada área ou departamento, dos riscos de corrupção e infrações conexas, a indicação de medidas que previnam a sua ocorrência, incluindo áreas de administração, de direção, operacionais ou de suporte, e contem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a identificação, análise e classificação dos riscos e das situações que possam expor a Sociedade a atos de corrupção e infrações conexas, incluindo aqueles associados ao exercício de funções pelos titulares dos órgãos de administração e direção, considerando a realidade do sector e as áreas geográficas em que atua;</li> <li>medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações que sejam identificados.</li> </ul>
01	21/12/2022	A presente revisão serviu para atualização da metodologia de monitorização dos riscos de conformidade e reputacional bem como para proceder à atualização das áreas de atividade e dos respetivos riscos de prática de atos de corrupção e infrações conexas e ainda para a introdução de alguns conceitos (medidas corretivas, medidas preventivas, nível de risco, probabilidade de ocorrência e risco).
02	05/05/2023	A necessidade da presente revisão resultou de solicitação da Função de Gestão de Riscos em parecer dado no sentido de se reavaliar o impacto de determinados riscos.

03	09/10/2023	Atualização da tabela de riscos de corrupção e infrações conexas e medidas preventivas da Função de Auditoria Interna; Atualização da expressão definições; Introdução de datas de elaboração dos relatórios; Uniformização com os demais normativos internos da Sociedade.
----	------------	---

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>DISPOSIÇÕES INICIAIS</b> .....	<b>5</b>
1.1	Enquadramento legal.....	5
1.2	Âmbito de Aplicação do Plano .....	8
1.3	Objetivos do Plano.....	9
1.4	Sistema Nacional de Garantia Mútua .....	9
1.5	Conceitos.....	10
<b>2</b>	<b>MODELO DE GOVERNAÇÃO</b> .....	<b>12</b>
2.1	Conselho de Administração .....	12
2.2	Função de Conformidade .....	12
2.3	Função de Auditoria Interna.....	13
2.4	Função de Gestão de Riscos.....	13
2.5	Unidades de Estrutura .....	14
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS</b> .....	<b>14</b>
3.1	Descrição da probabilidade de ocorrência.....	15
3.2	Descrição do Impacto .....	15
3.3	Grau de severidade de risco final .....	19
3.4	Acompanhamento da avaliação do risco .....	19
3.5	Monitorização e controlo dos riscos de corrupção e infrações conexas .....	20
<b>4</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS DE INCIDÊNCIA</b> .....	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO</b> .....	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>REGIME SANCIONATÓRIO</b> .....	<b>23</b>
6.1	Regime contraordenacional: .....	23
6.2	Responsabilidade disciplinar .....	23
6.3	Responsabilidade pelas contraordenações .....	24
6.4	Responsabilidade subsidiária .....	25
6.5	Sanções acessórias.....	25
<b>7</b>	<b>APROVAÇÃO E ENTRADA EM VIGOR</b> .....	<b>25</b>
<b>8</b>	<b>REVISÃO E VIGÊNCIA</b> .....	<b>25</b>
<b>9</b>	<b>DIVULGAÇÃO</b> .....	<b>26</b>

<b>10 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS E MEDIDAS PREVENTIVAS.....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXO – LEGISLAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DE SUPORTE.....</b>	<b>43</b>

# 1 DISPOSIÇÕES INICIAIS

## 1.1 Enquadramento legal

Tendo em consideração que a corrupção e as infrações conexas constituem um complexo obstáculo ao normal funcionamento das instituições, quer no setor público, quer no setor privado, existindo cada vez mais a preocupação com o mundo do direito penal económico e, concretamente, com os denominados crimes de colarinho branco passou a ser dado um maior relevo ao estabelecimento de políticas concretas com vista à prossecução de uma sociedade mais justa.

No sentido de prevenir e combater a corrupção, foi publicado a 9 de dezembro, o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, que criou o Mecanismo Nacional Anticorrupção (doravante denominado apenas por “MENAC”) e concomitantemente aprovou o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (doravante denominado apenas por “RGPC”). Entendeu-se que estes mecanismos são essenciais na luta contra a corrupção, tendo como princípios fundamentais, designadamente, os da igualdade, transparência, livre concorrência, imparcialidade, legalidade, integridade e justa redistribuição da riqueza.

O MENAC é uma entidade administrativa independente, com personalidade jurídica de direito público com poderes de autoridade, dotada de autonomia administrativa e financeira, que desenvolve atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas, que tem por missão a promoção da transparência e da integridade na ação pública e a garantia da efetividade de políticas de prevenção da corrupção e de infrações conexas na sequência do artigo 6º da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, de 31 de dezembro de 2003, ratificada pelo Decreto do Presidente da República n.º 97/2007, de 21 de setembro. O MENAC detém poderes de iniciativa, de controlo e de sanção.

Por sua vez, o RGPC prevê instrumentos e autênticas políticas de Conformidade, como os programas de cumprimento normativo, os quais deverão incluir os planos de prevenção ou gestão de riscos, os códigos de ética e conduta, programas de formação, os canais de denúncia e a designação de um responsável pelo cumprimento normativo. Este regime determina, também, a implementação de sistemas de controlo interno que assegurem a efetividade dos instrumentos integrantes do programa de cumprimento normativo bem como a transparência e a imparcialidade dos procedimentos e decisões, prevendo-se igualmente um regime sancionatório próprio. Este Regulamento, de acordo com o disposto no artigo 2.º, n.º 1 do Anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021 de 9 de dezembro, aplica-se às pessoas coletivas com sede em Portugal que empreguem 50 (cinquenta) ou mais trabalhadores, que como forma de promover a transparência administrativa e a prevenção de conflitos de interesses, devem adotar um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (doravante designado apenas por “PPR”), que abranja toda a sua organização e atividade, incluindo as áreas de administração, de direção, operacionais e/ou de suporte e que contenha:

- a) A identificação, análise e classificação dos riscos e das situações que possam expor a Norgarante – Sociedade de Garantia Mútua, S.A. (doravante “Sociedade”), a atos de corrupção e infrações conexas, incluindo aqueles associados ao exercício de funções pelos titulares dos Órgãos de Administração e Direção, considerando a realidade do sector e as áreas geográficas em que a entidade atua;

- b) Medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificados.

Deve, ainda, ser incluído no PPR:

- a) As áreas de atividade da entidade com risco de prática de atos de corrupção e infrações conexas;
- b) A probabilidade de ocorrência e o impacto previsível de cada situação, de forma a permitir a graduação de riscos;
- c) Medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificados;
- d) Nas situações de risco elevado ou severo, as medidas de prevenção mais exaustivas, sendo prioritária a respetiva execução;
- e) A designação do responsável geral pela execução, controlo e revisão do PPR, que pode ser o responsável pelo cumprimento do normativo.

Assim, ao abrigo do Artigo 5.º do Anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, deve a Norgarante adotar medidas de prevenção da corrupção, nomeadamente:

- adotar e implementar um programa de cumprimento normativo que inclua, pelo menos, um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (“PPR”), um código de conduta, um programa de formação e um canal de denúncias, a fim de prevenirem, detetarem e sancionarem atos de corrupção e infrações conexas, levados a cabo contra ou através da sociedade;
- designar, como elemento da direção superior ou equiparado, um responsável pelo cumprimento normativo, que garanta e controle a aplicação do programa de cumprimento normativo, exercendo as suas funções de modo independente, permanente e com autonomia decisória, devendo ser assegurado, pela respetiva entidade obrigada pelo RGPC, de que este responsável dispõe da informação interna e dos meios humanos e técnicos necessários ao bom desempenho da sua função.

A Sociedade adotou mecanismos de prevenção previstos nos seguintes documentos:

- ✓ Código de Conduta - aplica-se a todos os titulares dos órgãos sociais, colaboradores e colaboradoras, clientes, fornecedores. Menciona os princípios e valores fundamentais da Sociedade.
  - O Código de Conduta visa:
    - a) Identificar os valores, princípios e normas de conduta que disciplinam as atividades da Sociedade e o seu relacionamento com as suas contrapartes;
    - b) Assegurar o cumprimento, pela Sociedade, das normas legais, regulatórias, éticas e deontológicas aplicáveis à Sociedade.

- ✓ Política de Prevenção, Comunicação e Sanação de Conflitos de Interesses – aplica-se a todos os membros dos órgãos sociais e aos colaboradores e permite analisar ou evitar eventuais conflitos de interesses que possam vir a ocorrer sejam solucionados de forma ética e responsável.
- ✓ Política de Participação de Irregularidades - tem por objetivo estabelecer as diretrizes e orientações para a receção, registo e tratamento de irregularidades participadas, em linha com as obrigações legais e regulamentares, bem como com as demais disposições e deveres internamente definidos.

Particularmente, o presente Plano visa:

- a) Estabelecer os princípios orientadores do processo de participação de irregularidades e garantir que os mesmos são aplicáveis a todos os responsáveis e intervenientes do processo;
- b) Definir e clarificar as responsabilidades inerentes ao Conselho de Administração, ao Órgão de Fiscalização, à Função de Conformidade, à Função de Auditoria Interna e à Função de Gestão de Riscos na matéria de participação de irregularidades;
- c) Identificar os responsáveis pelo processo de participação de irregularidades;
- d) Indicar as fases e os meios sobre as quais o processo de participação de irregularidades ocorre bem como as responsabilidades dos respetivos intervenientes;
- e) Garantir que são adotados os procedimentos necessários para tratamento e resposta às participações que se verifiquem.

Estes documentos são do conhecimento de todos os colaboradores da Sociedade e estão publicitados no sítio da internet, consubstanciando instrumentos fundamentais para a mitigação de riscos, nomeadamente:

- i. Estabelecendo o regime disciplinar perante infrações ao Código de Conduta;
- ii. Permitindo a identificação e modo de resolução de possíveis situações de conflito de interesses;
- iii. Definindo regras de aceitação de ofertas por terceiros;
- iv. Prevendo a possibilidade de comunicação de qualquer situação ou suspeita fundamentada relacionada com a prática de irregularidades.

A Sociedade, também, adotou e implementou, de modo a prevenir, detetar e sancionar atos de corrupção e infrações conexas, levados a cabo contra ou através da sociedade:

- ✓ Um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas - A Sociedade adota e implementa um PPR que abrange toda a sua organização e atividade, incluindo áreas de administração, de direção, operacionais ou de suporte;
- ✓ Um programa de formação e um canal de denúncias – a Sociedade dispõe de canais de denúncia interna que dão seguimento a denúncias de atos de corrupção e infrações conexas nos termos do disposto na legislação que transpõe a Diretiva (UE) 2019/1937, do Parlamento Europeu e do



Conselho, de 23 de outubro de 2019, relativa à proteção das pessoas que denunciam violações do direito da União;

- ✓ Programas de formação interna - A Sociedade assegura a realização de programas de formação interna a todos os seus colaboradores, com o objetivo de que estes conheçam e compreendam as políticas e procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados na organização.

A Sociedade designou internamente o Responsável pelo Cumprimento do Normativo, assim como o seu substituto, afetos à Função de Conformidade, e que exercem as suas funções de forma independente, permanente e com autonomia decisória.

Este tema revela-se também de crucial importância dentro da Sociedade, que na sua qualidade de sociedade financeira, sujeita à supervisão do Banco de Portugal, se encontra inserida num setor de atividade pautado por elevados padrões de ética e integridade, confiança, sustentabilidade e responsabilidade.

Nesta ótica, torna-se necessário a elaboração de um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (doravante denominado “PPR”) aplicável a toda a Sociedade e que resultou da identificação e avaliação, por parte de cada área de atividades potencialmente mais expostas ao risco de corrupção. Esta avaliação resultou da conjugação entre a probabilidade de ocorrência e a severidade do impacto de fenómenos de corrupção e infrações conexas..

## **1.2 Âmbito de Aplicação do Plano**

O presente PPR é aplicável a todos os colaboradores da Sociedade, sendo os respetivos atos e procedimentos adotados, adaptados e elaborados em conformidade com o PPR e com a legislação e regulamentação relacionada.

O âmbito do PPR abrange, assim, todas as Unidades de Estrutura da Sociedade de modo a identificar, prevenir e mitigar a ocorrência de riscos de corrupção e infrações conexas. Nesse sentido, o PPR visa a descrição de todas as atividades realizadas pelas diferentes Unidades de Estrutura no âmbito das suas competências organizacionais e funcionais internas que se identifiquem como possíveis fontes de corrupção ou infrações conexas. Igualmente, o presente documento apresenta a metodologia de suporte à avaliação do risco de corrupção e infrações conexas afetas a cada atividade previamente identificada. Através da avaliação dos riscos identificados e dos mecanismos existentes para a sua prevenção e/ou mitigação, verificam-se se as situações potenciadoras de fenómenos corruptivos e práticas conexas são devidamente geridas e tratadas de uma forma aceitável para a Sociedade, em alinhamento com o seu apetite pelo risco e recomendações regulamentares.

Na identificação dos riscos dessas atividades, devem ser reconhecidas as vulnerabilidades associadas a determinadas funções que têm de ser geridas por criarem situações que geram risco. Todos os riscos são associados às atividades que se identificam como passíveis de comportar risco, tendo estas de ser controladas e geridas numa ótica de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas.

Por fim, deve ser efetuada a catalogação dos instrumentos, medidas e mecanismos de mitigação para cada risco identificado.

### 1.3 Objetivos do Plano

Quanto aos objetivos deste PPR, pretende-se a identificação, relativamente a cada área ou departamento, dos riscos de corrupção e infrações conexas, a indicação de medidas que previnam a sua ocorrência, incluindo áreas de administração, de direção, operacionais ou de suporte, e que contenha:

- a identificação, análise e classificação dos riscos e das situações que possam expor a Sociedade a atos de corrupção e infrações conexas, incluindo aqueles associados ao exercício de funções pelos titulares dos órgãos de administração e direções, considerando a realidade do sector e as áreas geográficas em que atua;
- medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações que sejam identificados.

### 1.4 Sistema Nacional de Garantia Mútua

O Sistema Nacional de Garantia Mútua passou a integrar, em 2002, 3 (três) Sociedades de Garantia Mútua (doravante “SGM”), a saber: Garval, Lisgarante e Norgarante, com atuação de âmbito regional. Em 2006, o Sistema Nacional de Garantia Mútua, passou a ser composto por 4 (quatro) Sociedades, com a criação da Norgarante, sociedade especificamente destinada a apoiar o sector primário.

As SGM são sociedades financeiras supervisionadas pelo Banco de Portugal, que desenvolvem atividade bancária restrita à realização de operações financeiras e à prestação de serviços conexos, em benefício de micro, pequenas e médias empresas ou outras entidades coletivas, qualquer que seja a sua natureza jurídica, através da emissão de garantias, desempenhando assim um papel relevante nas condições de obtenção de financiamentos pelas pequenas e médias empresas e pelas microempresas, tanto junto do sistema financeiro, em geral, como junto do mercado de capitais, em particular.

Todas as sociedades que compõem o sistema adotaram a forma de sociedade anónima, de cariz mutualista, regendo-se todas pelo Decreto-Lei n.º 211/98 de 16 de julho, pelas disposições aplicáveis do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 298/92, de 31 de dezembro, pelo Código das Sociedades Comerciais, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 262/86 de 2 de setembro e pela regulamentação do Banco de Portugal, enquanto Autoridade de Supervisão.

A Norgarante - Sociedade de Garantia Mútua, S.A., é uma sociedade financeira que integra o sistema nacional de caucionamento mútuo, conforme previsto no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 229/98, de 22 de julho, tendo como missão a promoção do desenvolvimento da economia nacional, e do emprego, através de um apoio sistemático no acesso ao crédito pelos agentes económicos, em especial as micro, pequenas e médias empresas, mediante a prestação de garantias.

## 1.5 Definições

Entende-se por:

- a) **Corrupção e infrações conexas:** são os crimes de corrupção, recebimento e oferta indevidos de vantagem, peculato, participação económica em negócio, concussão, abuso de poder, prevaricação, tráfico de influência, branqueamento ou fraude na obtenção ou desvio de subsídio, subvenção ou crédito, previstos no Código Penal, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 48/95, de 15 de março, na sua redação atual, na Lei n.º 34/87, de 16 de julho, na sua redação atual, no Código de Justiça Militar, aprovado em anexo à Lei n.º 100/2003, de 15 de novembro, na Lei n.º 50/2007, de 31 de agosto, na sua redação atual, na Lei n.º 20/2008, de 21 de abril, na sua redação atual, e no Decreto-Lei n.º 28/84, de 20 de janeiro, na sua redação atual. Para que exista corrupção é necessário conjugar os seguintes quatro elementos: (1) prática de uma ação ou omissão, (2) prática de um ato lícito ou ilícito, (3) contrapartida de uma vantagem indevida, (4) essa vantagem é para o próprio ou para terceiro.
- b) **Corrupção ativa:** dar ou prometer a funcionário, ou a terceiro, com o conhecimento daquele, por si, ou por interposta pessoa, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que a este não seja devida, quer seja para a prática de um ato lícito ou ilícito;
- c) **Corrupção passiva para ato ilícito:** solicitar ou aceitar, por si ou por interposta pessoa, vantagem patrimonial ou promessa de vantagem patrimonial ou não patrimonial, para si ou para terceiro, para a prática de um qualquer ato ou omissão contrários aos deveres do cargo;
- d) **Corrupção passiva para ato lícito:** solicitar ou aceitar, por si ou por interposta pessoa, vantagem patrimonial ou promessa de vantagem patrimonial ou não patrimonial, para si ou para terceiro, para a prática de um qualquer ato ou omissão não contrários aos deveres do cargo;
- e) **Medidas corretivas:** São ações concebidas e/ou adotadas com o objetivo de corrigir uma situação específica de risco ocorrida. Podem ter natureza sancionatória, de reversão da situação ocorrida, ou ambas;
- f) **Medidas preventivas:** São estratégias concebidas e/ou adotadas com o objetivo de prevenir a materialização de um ou mais riscos, incidindo muitas vezes sobre as causas que estão na origem de determinado risco;
- g) **Nível de Risco:** Constitui uma apreciação qualitativa efetuada pelas áreas;
- h) **Probabilidade de Ocorrência:** Constitui uma estimativa qualitativa da frequência de ocorrência do risco durante o período de vigência do PPR efetuada pelas áreas;
- i) **Risco:** É um evento, situação ou circunstância futura, que decorre das atividades de um serviço ou unidade orgânica e que tem, simultaneamente, uma probabilidade de ocorrência e uma potencial consequência negativa.

Existem outros crimes conexos à prática da corrupção, igualmente prejudiciais ao bom funcionamento das instituições e dos mercados, que têm em comum a obtenção de uma vantagem (ou compensação) não devida. A título de exemplo, destacam-se ainda os seguintes crimes:

- j) **Abuso de poder:** abuso de poderes ou violar deveres inerentes às suas funções, com intenção de obter, para si ou para terceiro, benefício ilegítimo ou causar prejuízo a outra pessoa;
- k) **Branqueamento:** Converter, transferir, auxiliar ou facilitar alguma operação de conversão ou transferência de vantagens, obtidos por si ou por terceiro, direta ou indiretamente, com o fim de dissimular a sua origem ilícita, ou de evitar que o autor ou participante dessas infrações seja criminalmente perseguido ou submetido a uma reação criminal; ocultar ou dissimular a verdadeira natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou titularidade das vantagens, ou dos direitos a ela relativos;
- l) **Concussão:** no exercício das suas funções ou de poderes de facto delas decorrentes, por si ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, receber, para si, para o Estado ou para terceiro, mediante indução em erro ou aproveitamento de erro da vítima, vantagem patrimonial que lhe não seja devida, ou seja superior à devida, nomeadamente contribuição, taxa, emolumento, multa ou coima;
- m) **Participação económica em negócio:** intenção de obter, para si ou para terceiro, participação económica ilícita, lesar em negócio jurídico os interesses patrimoniais que, no todo ou em parte, lhe cumpre, em razão da sua função, administrar, fiscalizar, defender ou realizar;
- n) **Peculato:** apropriação ilegítima, em proveito próprio ou de outra pessoa, de dinheiro ou qualquer coisa móvel, pública ou particular, que lhe tenha sido entregue, esteja na sua posse ou lhe seja acessível em razão das suas funções;
- o) **Prevaricação:** funcionário que, no âmbito de inquérito processual, processo jurisdicional, por contraordenação ou disciplinar, conscientemente e contra o direito, promover ou não promover, conduzir, decidir ou não decidir, ou praticar ato no exercício de poderes decorrentes do cargo que exerce;
- p) **Suborno:** convencer ou tentar convencer outra pessoa, através de dádiva ou promessa de vantagem patrimonial ou não patrimonial, a prestar falso depoimento ou declaração em processo judicial, ou a prestar falso testemunho, perícia, interpretação ou tradução, sem que estes venham a ser cometidos;
- q) **Tráfico de influência:** solicitar ou aceitar, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para abusar da sua influência, real ou suposta, junto de qualquer entidade pública.

## 2 MODELO DE GOVERNAÇÃO

Apresentam-se de seguida as principais responsabilidades afetas ao Conselho de Administração, à Função de Auditoria Interna, às Funções de Gestão de Risco e de Conformidade, e às Unidades de Estrutura de primeira linha da Sociedade.

### 2.1 Conselho de Administração

O Conselho de Administração da Sociedade é responsável por promover a implementação e manutenção de um sistema de controlo interno que garanta, entre outras condições, a existência de um adequado ambiente de controlo interno, de um sólido sistema de gestão de riscos que tome em consideração todos os riscos que se possam revelar materiais e de políticas e procedimentos de controlo documentados e divulgados, de forma a assegurar que as medidas de mitigação dos riscos, como seja o risco de corrupção, são implementadas. No âmbito da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, as seguintes responsabilidades:

- a) Assegurar a revisão e aprovação do PPR;
- b) Analisar e aprovar o Relatório Anual de Avaliação sobre o cumprimento das ações de implementação do PPR;
- c) Analisar e aprovar o Relatório de Avaliação Intercalar.

### 2.2 Função de Conformidade

A Função de Conformidade da Sociedade, é responsável pela coordenação da gestão do risco de *compliance* na Sociedade, onde se inclui o acompanhamento da avaliação dos procedimentos de controlo em matéria de prevenção da fraude, do branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo. No âmbito da prevenção da corrupção e infrações conexas, é responsável pela elaboração e coordenação da atualização da respetiva Política e pela elaboração do Plano e do Relatório Anual de Execução a publicar.

Tem, ainda, no âmbito da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, as seguintes responsabilidades:

- a) Assegurar o desenvolvimento e revisão do PPR;
- b) Assegurar o desenvolvimento do Relatório Anual de Avaliação, a ocorrer no mês de abril do ano seguinte àquele a que respeita, sobre as situações identificadas de risco elevado ou severo e dar conhecimento do mesmo ao órgão de fiscalização e à Função de Gestão de Riscos, após aprovação pelo Conselho de Administração;
- c) Assegurar o desenvolvimento do Relatório de Avaliação Intercalar, a ocorrer no mês de outubro, sobre o cumprimento das ações de implementação do PPR e dar conhecimento do mesmo ao órgão de fiscalização e à Função de Gestão de Riscos, após aprovação pelo Conselho de Administração;

- d) Avaliar o ambiente de risco e a suficiência e adequação da moldura de mitigação descrita, com base na informação reportada pelas Unidades de Estrutura;
- e) Assegurar a interação com as funções de primeira linha com vista à adequada identificação, avaliação, acompanhamento e controlo dos riscos das categorias de risco de conformidade e reputacional de corrupção e infrações conexas;
- f) Assegurar, com o apoio do Departamento de Organização e Recursos Humanos a elaboração de ações de formação para os trabalhadores da Sociedade, com conteúdos de temas de combate e sensibilização da prevenção da corrupção, infrações conexas e conflito de interesses;
- g) Verificar, de acordo com a natureza das mesmas, se as diversas Unidades de Estrutura dispõem e aplicam efetivamente o PPR, mencionando tal facto nos seus relatórios.

## 2.3 Função de Auditoria Interna

A Função de Auditoria Interna da Sociedade, contribui para uma cultura de controlo interno da Sociedade, através da avaliação sistemática, disciplinada, independente e objetiva, baseada no risco, da estrutura de governo interno e do sistema de controlo interno, com vista a garantir a sua adequação e eficácia, nomeadamente através da identificação de deficiências, de oportunidades de melhoria e da monitorização da sua implementação.

## 2.4 Função de Gestão de Riscos

A Função de Gestão de Riscos da Sociedade, tem por objetivo a proteção do capital da sociedade, nomeadamente através da gestão de diversos tipos de riscos, por forma a assegurar o cumprimento da apetência pelo risco definido pelo Conselho de Administração e que não afetarão significativamente a situação financeira da Sociedade.

Tem, ainda, no âmbito da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, as seguintes responsabilidades:

- a) Apoiar a Função de Conformidade na elaboração do PPR;
- b) Monitorizar riscos identificados pelas Unidades de Estrutura e acompanhar as medidas de mitigação (excetuando as categorias de risco de conformidade e reputacional, sob alçada da Função de Conformidade);
- c) Acompanhamento e controlo dos riscos exceto das categorias de risco de conformidade e reputacional de corrupção e infrações conexas.

## 2.5 Unidades de Estrutura

Para concretização da sua atividade, a Sociedade desenvolve a sua atividade suportada nas seguintes áreas operacionais, que respeitam os princípios da colaboração, multidisciplinariedade e segregação de funções, pela sua natureza.

- Direção de Operações – Departamento Jurídico, Departamento de Organização e Recursos Humanos, Departamento de Execução de Operações;
- Direção de Análise de Risco de Crédito – área da Análise de Risco de Crédito;
- Gabinete de Marketing e Gestão de Projetos;
- Direção Comercial – área de Comercial;
- Direção de Acompanhamento e Recuperação do Crédito – área de Recuperação do Crédito;

As Unidades de Estrutura da Sociedade, através do seu responsável, têm no âmbito da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, as seguintes responsabilidades:

- a) Assegurar o desenvolvimento e o controlo da atividade de forma adequada e eficiente;
- b) Listar todas as atividades da área;
- c) Avaliar a probabilidade de ocorrência da prática de atos de corrupção e infrações conexas bem como o impacto previsível de cada situação;
- d) Recolher e reportar à Função de Conformidade informação sobre as atividades que se encontram expostas a riscos de corrupção e infrações conexas;
- e) Identificar e reportar à Função de Conformidade comportamentos que envolvam atos de corrupção, destacando-se as alterações que se possam ter verificado ao nível de novos riscos, alteração na criticidade, e riscos eliminados;
- f) Implementar as medidas de mitigação destacadas no PPR de modo a minimizar a probabilidade de ocorrência de eventos que venham a materializar os riscos identificados.

## 3 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS

De modo a verificar se as situações que potenciam eventos de corrupção e infrações conexas são geridas e abordadas de forma correta pela Sociedade, devem ser avaliadas as atividades que comportem risco desta tipologia, a fim de calcular o grau de exposição da Sociedade. O risco pode, assim, ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências<sup>1</sup>. Consequentemente, após aferição do risco para as atividades identificadas, devem ser elaboradas medidas de correção, por forma a garantir a devida mitigação dos riscos identificados.

---

<sup>1</sup> ISO/IEC Guide 73

Assim sendo, foi efetuada uma classificação do risco quanto à probabilidade da sua ocorrência e impacto, em concordância com a metodologia disposta na Política de Controlo Interno da Sociedade. Deve-se considerar que a determinação da probabilidade de ocorrência e impacto do risco é atribuída essencialmente através da abordagem qualitativa, ou seja, baseia-se no conhecimento dos recursos humanos das Unidades de Estrutura da Sociedade, assim como noutros dados relativos ao risco inerente, mediante orientação da Função de Gestão de Riscos e da Função de Conformidade.

Neste sentido, deve ser tida em consideração a existência ou não de controlos de risco identificados e a sua eficiência, atendendo nomeadamente à complexidade, criticidade e frequência das atividades realizadas, perfil dos colaboradores, número de colaboradores envolvidos, entre outros.

### 3.1 Descrição da probabilidade de ocorrência

No âmbito da probabilidade da ocorrência:

- Número de ocorrências do evento/risco num determinado horizonte temporal ou respetiva previsão de ocorrência.

A metodologia de avaliação de riscos considera os seguintes níveis relativos à probabilidade de ocorrência:

Nível de Probabilidade	Descrição
<b>Muito alta</b>	Espera-se que o evento ocorra várias vezes ao longo do ano. (e.g. o evento originou mais de três sanções no ano anterior).
<b>Alta</b>	O evento provavelmente irá ocorrer algumas vezes ao longo do ano. (e.g. originou três sanções no ano anterior).
<b>Média</b>	O evento pode ocorrer num número de vezes reduzido, ao longo do ano. (e.g. originou uma ou duas sanções no ano anterior).
<b>Baixa</b>	Ocorrência do evento em circunstâncias excecionais ao longo do ano. (e.g. não tenha originado sanções no ano anterior ou muito improvável de originar sanções).

*Tabela 1 - Probabilidade de ocorrência associada aos riscos de conformidade*

### 3.2 Descrição do Impacto

No âmbito dos impactos associados ao risco:

- Obrigações legais/regulamentares e sanções aplicáveis ao seu incumprimento, considerando o montante das coimas;



- Percepção da equipa responsável sobre a obrigatoriedade de cumprir obrigações contratuais, a possibilidade de limitação de oportunidades de negócio e consequentemente de expansão, bem como o possível número de incumprimentos incorridos;
- Histórico de contraordenações, multas, temas judiciais identificados pelo supervisor ou pelas autoridades competentes.

Com base na informação reunida, a metodologia de avaliação de riscos considera os seguintes níveis de impacto:

Nível do Impacto	Descrição
<b>Muito alto</b>	Fortes danos e prejuízos, associados a uma perda de capacidade de operação e comprometimento da estratégia.
<b>Alto</b>	Grandes danos e prejuízos, associados a uma perda de capacidade de operação e expansão de negócio.
<b>Médio</b>	Passível de gerar uma perda financeira significativa.
<b>Baixo</b>	Sem danos e prejuízos, perdas financeiras sem materialidade.

Tabela 2 - Impacto associado aos riscos de conformidade

O resultado obtido após classificação dos riscos quanto à sua probabilidade de ocorrência e impacto materializa-se na seguinte matriz:

		PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA			
		Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)	Muito Alta (4)
IMPACTO	SEVERIDADE DO RISCO				
	Muito Alto (4)	Elevada (3)	Elevada (3)	Elevada (3)	Severa (4)
	Alto (3)	Moderada (2)	Moderada (2)	Elevada (3)	Elevada (3)
	Médio (2)	Reduzida (1)	Moderada (2)	Moderada (2)	Elevada (3)
	Baixo (1)	Reduzida (1)	Reduzida (1)	Moderada (2)	Moderada (2)

Figura 1 - Matriz de gestão de riscos

Da conjugação das variáveis apresentadas, e tendo em consideração a atividade desenvolvida e a estrutura da Sociedade, para efeitos do PPR da Sociedade, foram considerados quatro graus de severidade de risco distintos:

**Severo:** Situação extrema com probabilidade de ocorrência muito alta que poderá levar a perdas financeiras muito elevadas, violação grave da estratégia, políticas e valores da Sociedade, danos consideráveis na reputação/prestígio da Sociedade e grave incumprimento nas disposições legais e regulamentares;

**Elevada:** Situação grave que poderá levar a perdas financeiras substanciais, incumprimento da estratégia, políticas e valores da Sociedade, danos na reputação/prestígio da Sociedade e incumprimento nas disposições legais e regulamentares;

**Moderado:** Situação que poderá levar a perdas financeiras e/ou resultar em danos na reputação/prestígio da Sociedade;

**Reduzido:** Situação com probabilidade de ocorrência média/baixa e com impacto financeiro e reputacional limitado para a Sociedade.

Adicionalmente, e após a avaliação dos riscos inerentes aos diferentes processos da Sociedade, deve proceder-se a uma apreciação do ambiente de controlo associado aos processos, com o objetivo de avaliar a adequação e qualidade dos controlos implementados para mitigação dos riscos, bem como o tipo de informação que descrevem, atendendo nomeadamente:

- a) À complexidade, criticidade e frequência das atividades realizadas;
- b) Ao grau de automatização e tipificação da atividade;
- c) À existência de uma atividade de controlo e à possibilidade e custo de correção de erros identificados;
- d) À segregação de funções e perfis informáticos;
- e) Ao perfil dos colaboradores (experiência, conhecimento da atividade, formação, motivação, adequação à função, etc.);
- f) Ao número de colaboradores com acesso a informação confidencial / reservada;
- g) À adequação da dimensão da equipa;
- h) À concentração de conhecimentos / tarefas em colaboradores específicos;
- i) Ao nível de rotação de recursos humanos;
- j) À clareza e abrangência do normativo;
- k) À existência, dependência e perfil de atividades com recurso a *outsourcing*;
- l) À fiabilidade e robustez da informação existente e dos respetivos sistemas de suporte;
- m) À existência de um processo de substituição e de contingência.

A atribuição do nível de ambiente de controlo permite efetuar uma análise da probabilidade de mitigação de determinado risco, uma vez que quanto melhor a classificação atribuída ao ambiente de controlo, maior a probabilidade de reduzir a exposição ao risco inerente.

Com base nos requisitos mencionados, consideram-se os seguintes níveis para o ambiente de controlo, que pretendem detalhar o risco residual associado aos processos:

Nível do ambiente de controlo	Descrição
<b>Inexistente</b>	<p><b>Os controlos não se encontram implementados ou não se encontram implementados de forma apropriada/adequada.</b></p> <p>Ausência de normativo interno e de controlos implementados ou de evidência dos mesmos.</p>
<b>Insuficiente</b>	<p><b>Os controlos apenas se encontram parcialmente implementados.</b></p> <p>Implementação deficiente ou limitada dos controlos ou inexistência de normativo interno. Controlos implementados com grande componente manual ou controlo reativos, com fracas evidências de efetividade. Falhas na implementação da governação /responsabilidades sobre os controlos identificados.</p>
<b>Razoável</b>	<p><b>Os controlos encontram-se implementados, mas apresentam falhas.</b></p>
<b>Suficiente</b>	<p><b>Os controlos implementados são suficientes, contudo apresentam falhas, havendo assim espaço para oportunidades de melhoria.</b></p> <p>Verificada a existência de normativos internos, que suportam os controlos implementados, com oportunidade de melhora identificadas. Encontram-se definidas e documentadas as responsabilidades de execução dos controlos e existem evidências dos mesmos.</p> <p>Verifica-se ainda um equilíbrio entre os controlos produzidos de forma automática e manual, bem como dos controlos proativos e reativos.</p>
<b>Adequado</b>	<p><b>Os controlos implementados permitem a mitigação dos riscos.</b></p> <p>Verifica-se a existência de normativo interno, evidência dos controlos e de responsabilidades definidas e documentadas. Os controlos implementados permitem a mitigação dos riscos de conformidade.</p>

Tabela 3 - Níveis do ambiente de controlo

O exercício de avaliação regular da adequação e eficácia das medidas adotadas institucionalmente possibilita a deteção de qualquer risco de incumprimento ou de quaisquer deficiências de controlo interno emergentes no respetivo cumprimento.

### 3.3 Grau de severidade de risco final

Da conjugação das variáveis apresentadas, e tendo em consideração a atividade desenvolvida e a estrutura da sociedade, para efeitos do PPR da Norgarante, foram considerados somente 4 graus de severidade de risco distintos.

**Severo:** Situação extrema com probabilidade de ocorrência muito alta que poderá levar a perdas financeiras muito elevadas, violação grave da estratégia, políticas e valores da sociedade, danos consideráveis na reputação/prestígio da sociedade e grave incumprimento nas disposições legais e regulamentares;

**Elevado:** Situação grave que poderá levar a perdas financeiras substanciais, incumprimento da estratégia, políticas e valores da sociedade, danos na reputação/prestígio da sociedade e incumprimento nas disposições legais e regulamentares;

**Moderado:** Situação que poderá levar a perdas financeiras e/ou resultar em danos na reputação/prestígio da sociedade;

**Reduzido:** Situação com probabilidade de ocorrência média/baixa e com impacto financeiro e reputacional limitado para a sociedade.

### 3.4 Acompanhamento da avaliação do risco

Considerando o grau de risco atribuído na fase anterior, são planeadas as ações necessárias para mitigação do risco. Para tal, as unidades de negócio respetivas ponderam a resposta ao risco, considerando um conjunto de questões, designadamente:

- a) Se deve manter a atividade geradora do risco;
- b) Se o risco é aceitável;
- c) Se é possível transferir a atividade geradora de risco para uma terceira entidade;
- d) Se o custo do tratamento do risco é superior ou inferior ao seu benefício.

A análise que se segue sugere um conjunto de estratégias que se poderá observar, face ao risco e à sua graduação obtida através da matriz de gestão de riscos, alinhada com a Política de Gestão de Risco da Sociedade, nomeadamente:

Classificação da Matriz	Descrição
Severo	<b>Tomar medidas imediatas para mitigação do risco.</b> Transferir ou evitar: a atividade não deve ser retomada até que sejam retomadas/ tomadas medidas de redução de risco.
Elevado	<b>Tomar medidas para mitigação do risco, no curto prazo (e.g. 1 a 3 meses).</b>

	Prevenir ou transferir: a atividade com potencial de agravamento pode ser suspensa até que o risco seja reduzido.
<b>Moderado</b>	<b>Tomar medidas para mitigação do risco, assim que terminadas as respeitantes aos riscos com maior prioridade (e.g. 3 a 6 meses).</b> Prevenir: devem ser implementadas medidas que atenuem o risco.
<b>Reduzido</b>	<b>Tomar medidas para mitigação do risco, sem caráter de urgência.</b> Aceitar ou prevenir: devem ser equacionadas medidas com o melhor custo/ benefício.

Após definir as ações para mitigar o risco, as unidades de estrutura responsáveis estabelecem o PPR a seguir para a sua implementação. Estes planos de ação incluem todas as ações previamente definidas para mitigar o risco e a metodologia para a sua execução, com identificação de:

- Justificação da escolha por determinada ação de mitigação do risco e resultado esperado pela sua implementação;
- Identificação dos responsáveis pela implementação;
- Descrição das ações, recursos necessários e possíveis contingências;
- Determinação dos critérios para avaliar o cumprimento dos planos e do respetivo reporte;
- Calendarização das tarefas definidas no PPR.

De salientar que a responsabilidade da implementação dos planos de ação definidos recai sobre os responsáveis pelo processo em questão, competindo à Função de Conformidade acompanhar e monitorizar a sua implementação, de forma a garantir que esta é adequada.

Assim, a Função de Conformidade deve ainda participar e dinamizar um conjunto de ações de forma que o acompanhamento dos riscos de conformidade se proceda de forma eficiente, no qual deve definir e implementar, pelo menos:

- Indicadores de alerta, incluindo indicadores de alerta precoce para identificação de situações de exceção que possam ter impacto material ao nível da conformidade da Sociedade;
- Limites, métricas e níveis de tolerância objetivos e prudentes para cada um dos riscos de conformidade incorridos na atividade desenvolvida, até onde for adequado e possível.

### 3.5 Monitorização e controlo dos riscos de corrupção e infrações conexas

A exposição de cada subcategoria de riscos de corrupção e infrações conexas a que a Sociedade está ou pode vir a estar exposta é monitorizada através da implementação de um processo de controlo destes riscos.

Desta forma, a etapa descrita no presente capítulo foca-se no controlo da implementação dos planos de ação delineados para mitigar os riscos identificados. O objetivo desta monitorização é assegurar que as ações desenvolvidas para mitigação dos riscos são implementadas em linha com as medidas e os prazos previstos e que qualquer necessidade de revisão destes é devidamente endereçada, neste caso, à Função de Conformidade, que posteriormente faz chegar a informação à Função de Gestão de Riscos.

A periodicidade de monitorização dos planos de ação varia de acordo com o resultado previamente obtido na avaliação dos riscos de corrupção e infrações conexas e, conseqüentemente, com a priorização definida para cada um dos riscos, sendo que os riscos com classificação mais gravosa de risco são acompanhados de forma mais frequente.

Classificação do Risco	Frequência de Monitorização
Severo	Mensal
Elevada	Trimestral
Moderada	Semestral
Reduzida	Anual

Desta forma, o processo de monitorização deve incluir todos os aspetos que comportam riscos de corrupção e infrações conexas e tem por objetivo:

- a) Assegurar a efetividade e eficiência dos controlos;
- b) Considerar informação complementar na avaliação dos riscos;
- c) Analisar todos os eventos de risco, mesmo os que não se traduziram em conseqüências, e incorporar essa informação na gestão dos riscos;
- d) Proceder à revisão do tratamento dos riscos nos casos em que se verifiquem alterações no contexto externo ou interno, nomeadamente alterações no próprio risco ou no seu critério;
- e) Identificar possíveis riscos emergentes.

## 4 IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS DE INCIDÊNCIA

Tendo em consideração a atividade desenvolvida pela Sociedade, relativamente a cada área, dos riscos de corrupção e infrações conexas, foram identificadas e caracterizadas como áreas sujeitas a potenciais riscos, as que desenvolvem as seguintes atividades:

- ✓ **Administração:** Inclui tarefas como: Prosseguir os interesses gerais da Sociedade e assegurar a gestão dos seus negócios com vista à prossecução do objeto social, representando a Sociedade perante terceiros, Definir as orientações estratégicas e aprovar os planos de atividade da Sociedade, bem como os correspondentes orçamentos e seus relatórios periódicos de execução, Deliberar sobre a prestação de garantias e sobre a subscrição de obrigações e de outros títulos de dívida negociáveis, Prestar o consentimento à transmissão das ações da Sociedade, Adquirir,

vender ou, por qualquer forma, alienar ou onerar direitos relativos a bens móveis e imóveis, Estabelecer a organização interna da Sociedade e as suas normas de funcionamento, incluindo o que se refere ao pessoal e à sua remuneração, Aprovar o código de conduta e demais normativos específicos e estruturantes da Sociedade e a sua cultura organizacional, Aprovar a subcontratação ocasional de tarefas operacionais específicas da competência das funções de controlo interno, Assegura que a Sociedade identifica trimestralmente, uma lista completa e atualizada das suas partes relacionadas e aprova as operações com Partes Relacionadas, de acordo com a Política de Transações com Partes Relacionadas em vigor, Zelar pela correta execução das deliberações do Conselho de Administração, Uso de recursos da Sociedade em benefício próprio, Deliberar sobre as aquisições e alienações de imóveis e outros ativos recebidos em garantia pela Sociedade, no exercício da sua atividade, Aplicação de recursos financeiros, Definir e aprovar as linhas estratégicas para se aferir e classificar a viabilidade económica das empresas proponentes das garantias.

- ✓ **Direção de Operações:** Inclui tarefas de Consulta, Negociação, Adjudicação, Encomenda e Receção de Bens e Serviços, Gestão de Imobilizado, Gestão de Frota, Gestão Administrativa de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção e Formação, Emissão de Garantia, Apoio Jurídico, Formalização de colaterais, Formalização de garantia em sistema, Compra e venda de ações, Secretariar reuniões dos órgãos de administração e Arquivo.
- ✓ **Direção de Análise de Risco de Crédito:** Inclui tarefas de Introdução de Contas, Emissão de Pareceres, Monitorização e Acompanhamento de clientes em Direção de Comercial, Análise individual de Imparidade, Atribuição de Rating e *Override*, Validação de Grupos Económicos e Acompanhamento de Rating.
- ✓ **Direção Comercial:** Inclui tarefas de Validação de Enquadramento de Candidaturas, Análise Comercial, Emissão de Pareceres, Atribuição das Variáveis Qualitativas do Rating e *Override* de Rating, Proposta de Alterações de Aprovação, Alterações Contratuais, Renovações e Reestruturações, Monitorização de Clientes, Devolução de Livranças e Colaterais, Validação de Moras/CRC, Tratamento das Moratórias.
- ✓ **Direção de Acompanhamento e Recuperação de Crédito:** Execução de Garantias e Monitorização de Clientes, Passagem de Clientes para Direção Comercial, Proposta de Acordos de Pagamento, Proposta de Alterações de Aprovação, Alterações Contratuais, Renovações e Reestruturações.
- ✓ **Gabinete de Marketing e Gestão de Projetos :** Execução do Plano de Marketing; Consulta, negociação, adjudicação e encomenda de bens e serviços; Divulgação de informação para o exterior: newsletter e produtos; Tratamento e gestão de reclamações.
- ✓ **Controlo Interno:** Inclui as Funções de Gestão de Riscos, Conformidade e Auditoria Interna.

É da responsabilidade das Unidades de Estrutura responsáveis pelas atividades acima referidas, recolher e reportar informação sobre as que estão mais expostas a riscos de corrupção e infrações conexas, identificar e comunicar comportamentos que envolvam atos de corrupção e desenvolvimentos acerca de riscos, assim como implementar as medidas de mitigação de modo a minimizar a probabilidade de ocorrência de eventos de risco. O processo que decorre desde a identificação até à resolução dos riscos deverá ser acompanhado pela Função de Conformidade.

No capítulo seguinte, apresentam-se para cada área, os principais riscos que podem conduzir à prática de atos de corrupção e infrações conexas, classificados de acordo com os graus de risco estabelecidos na Sociedade, em função do grau de probabilidade de ocorrência conjugada com o impacto das suas consequências. De modo a apresentar graus de risco mais próximos da realidade, a classificação é efetuada tendo em consideração a existência de medidas preventivas adotadas internamente, para prevenir a sua ocorrência e mitigar o seu impacto.

## **5 CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO**

Devem ser conduzidas as seguintes ações de controlo da competência da Função de Conformidade:

- a) Elaboração, no mês de outubro, de relatório de avaliação intercalar nas situações identificadas de risco Elevado ou Severo;
- b) Elaboração, no mês de abril do ano seguinte a que respeita a execução, de relatório de avaliação anual, contendo nomeadamente a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação.

## **6 REGIME SANCIONATÓRIO**

### **6.1 Regime contraordenacional:**

- Contraordenações
- Responsabilidade pelas contraordenações;
- Responsabilidade subsidiária;
- Sanções acessórias.

### **6.2 Responsabilidade disciplinar**

É punível como contraordenação:

- a) A não adoção ou implementação do PPR ou a adoção ou implementação de um PPR a que falte algum ou alguns dos elementos;



- b) A não adoção de um código de conduta ou a adoção de um código de conduta que não considere as normas penais referentes à corrupção e às infrações conexas ou os riscos da exposição da entidade a estes crimes;
- c) A não implementação de um sistema de controlo interno.

**Coimas:**

- De 2.000,00€ a 44.891,81€, para pessoas coletivas ou entidades equiparadas
- Até 3.740,98€, para pessoas singulares
  - a) Não elaboração dos relatórios de controlo do PPR;
  - b) Não revisão do PPR;
  - c) Não publicitação do PPR e dos respetivos relatórios de controlo aos trabalhadores;
  - d) Não comunicação do PPR ou dos respetivos relatórios de controlo;
  - e) Não elaboração de relatório de infração do código de conduta;
  - f) Não revisão do código de conduta;
  - g) Não publicitação do código de conduta aos trabalhadores;
  - h) Não comunicação do código de ética e dos pertinentes relatórios.

**Coimas:**

- De 1.000,00 a 25.000,00€ para pessoas coletivas ou entidades equiparadas
- Até 2.500,00€ para pessoas singulares.

### **6.3 Responsabilidade pelas contraordenações**

- A responsabilidade da Sociedade, quando os factos tiverem sido praticados pelos titulares dos seus órgãos, mandatários, representantes ou colaboradores no exercício das respetivas funções ou em seu nome e por sua conta;

- A responsabilidade da Sociedade é excluída quando o agente atue contra ordens ou instruções expressas daquela;

- Os titulares do órgão de administração ou dirigentes das pessoas coletivas, o responsável pelo cumprimento normativo, os responsáveis pela direção ou fiscalização de áreas de atividade em que seja praticada alguma contraordenação são responsáveis pelas contraordenações previstas quando pratiquem os factos ou quando, conhecendo ou devendo conhecer a sua prática, não adotem as medidas adequadas para lhes pôr termo imediatamente.

- A responsabilidade da Norgarante não exclui nem depende da responsabilidade individual dos agentes referidos.

## **6.4 Responsabilidade subsidiária**

Titulares do órgão de administração ou colaboradores da Sociedade são subsidiariamente responsáveis:

- Pelo pagamento das coimas aplicadas por contraordenações praticadas anteriormente ao período de exercício do cargo, quando por culpa sua o património da Sociedade se tiver tornado insuficiente para o pagamento;
- Pelo pagamento das coimas aplicadas por contraordenações praticadas por factos anteriores ao mesmo período, quando a decisão definitiva que as aplicar for notificada durante o período de exercício do cargo e lhes seja imputável a falta de pagamento.

Presume-se a insuficiência de património, nomeadamente, em caso de declaração de insolvência e de dissolução e encerramento da liquidação.

## **6.5 Sanções acessórias**

Às pessoas coletivas de direito privado, como é o caso da Sociedade que pratiquem alguma das contraordenações pode ser aplicada, em função da gravidade do facto e da respetiva culpa, a sanção acessória de publicidade da condenação.

A publicação da condenação é efetuada, na íntegra ou por extrato, a expensas do infrator, designadamente num jornal nacional, regional ou local, consoante o que se afigure mais adequado, bem como na página oficial na Internet do MENAC pelo período de 90 dias.

## **7 APROVAÇÃO E ENTRADA EM VIGOR**

O presente PPR é aprovado pelo Conselho de Administração que assegura ainda que o presente PPR é devidamente implementado na Sociedade.

## **8 REVISÃO E VIGÊNCIA**

O presente PPR deverá ser revisto, pelo menos, a cada 3 (três) anos, ou sempre que se opere uma alteração nas atribuições ou na estrutura orgânica ou societária que justifique a revisão antecipada e/ou sempre que existam alterações à Lei, sendo da competência da Função de Conformidade, enquanto Responsável pelo Plano, apresentar quaisquer propostas para a alteração e/ou atualização do plano.

## 9 DIVULGAÇÃO

É de a responsabilidade do Conselho de Administração assegurar que o presente PPR se encontra acessível e é divulgado internamente a todos os colaboradores, bem como publicado no sítio da internet da Sociedade, no prazo de 10 (dez) dias contados desde a sua aprovação e respetivas revisões.

## 10 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS E MEDIDAS PREVENTIVAS

- **Administração**

Principais Atividades	Identificação dos Riscos	Classificação dos Riscos			Medidas Preventivas	Normativo Interno
		PO	I	GR		
Prosseguir os interesses gerais da Sociedade e assegurar a gestão dos seus negócios com vista à prossecução do objeto social, representando a Sociedade perante terceiros	Utilização/divulgação de informação privilegiada e/ ou confidencial para benefício próprio ou de terceiros	Baixa	Alto	Moderado	Tomada de decisões descentralizada, por votos em plenário e maioria	Código de Conduta
Definir as orientações estratégicas e aprovar os planos de atividade da Sociedade, bem como os correspondentes orçamentos e seus relatórios periódicos de execução	Reporte inadequado ou incorreto, influenciado por interesses específicos que afetam a isenção e imparcialidade	Baixa	Alto	Moderado	Tomada de decisões descentralizada, por votos em plenário e maioria	Código de Conduta
Deliberar sobre a prestação de garantias e sobre a subscrição de obrigações e de outros títulos de dívida negociáveis	Atribuição de vantagens a terceiros por troca de benefícios	Baixa	Alto	Moderado	Tomada de decisões descentralizada, por votos em plenário e maioria	Código de Conduta NIARCG
Prestar o consentimento à transmissão das ações da Sociedade	Atribuição de vantagens a terceiros por troca de benefícios	Baixa	Médio	Reduzido	Tomada de decisões descentralizada, por votos em plenário e maioria	Estatutos da Sociedade
Adquirir, vender ou, por qualquer forma, alienar ou onerar direitos relativos a bens móveis e imóveis	Atribuição de vantagens a terceiros por troca de benefícios	Baixa	Médio	Reduzido	Tomada de decisão não centralizada num único Administrador.	Manual de procedimentos

Classificação dos Riscos: PO – Probabilidade de Ocorrência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); I – Impacto/Gravidade da Consequência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); GR – Grau de Risco (S - Severo; E - Elevado; M – Moderado; R – Reduzido).

• **Administração (cont.)**

Principais Atividades	Identificação dos Riscos	Classificação dos Riscos			Medidas Preventivas	Normativo Interno
		PO	I	GR		
Estabelecer a organização interna da Sociedade e as suas normas de funcionamento, incluindo o que se refere ao pessoal e à sua remuneração	Atribuição de vantagens a terceiros por troca de benefícios	Baixa	Alto	Moderado	Tomada de decisão não centralizada num único Administrador.	Código de Conduta Regra de funcionamento n.º 1 Política de Remuneração dos Colaboradores
Aprovar o código de conduta e demais normativos específicos e estruturantes da Sociedade e a sua cultura organizacional	Não fazer cumprir o regularmente aprovado, atribuindo vantagens para si ou para terceiros.	Baixa	Baixo	Reduzido	- Todos os colaboradores e órgão de administração têm de cumprir com o Código de Conduta, tendo formação sobre o mesmo; - Participação / denuncia anónima de irregularidades; - Tomada de decisão não centralizada num único Administrador; - Registo da tomada de conhecimento do código de conduta.	Código de Conduta
Aprovar a subcontratação ocasional de tarefas operacionais específicas da competência das funções de controlo interno	Atribuição de vantagens a terceiros por troca de benefícios	Baixa	Médio	Reduzido	- Tomada de decisão não centralizada num único Administrador; - Necessário consentimento prévio do órgão de fiscalização.	Política de subcontratação das tarefas operacionais das funções de controlo interno e dos sistemas informáticos de suporte à participação de irregularidades
Assegura que a Sociedade identifica trimestralmente, numa lista completa e atualizada das suas partes relacionadas e aprova as operações com Partes Relacionadas, de acordo com a Política de Transações com Partes Relacionadas em vigor	Atribuição de vantagens a terceiros através da omissão de partes relacionadas	Média	Médio	Moderado	- Política de Transações com Partes Relacionadas; - KYC; - Identificação do grupo económico em SIG; - Parecer das Funções de Gestão de Riscos e Conformidade; - Parecer do Fiscal Único.	Política de Transações com Partes Relacionadas; Manual de procedimentos.

Classificação dos Riscos: PO – Probabilidade de Ocorrência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); I – Impacto/Gravidade da Consequência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); GR – Grau de Risco (S - Severo; E - Elevado; M – Moderado; R – Reduzido).

• **Administração (cont.)**

Principais Atividades	Identificação dos Riscos	Classificação dos Riscos			Medidas Preventivas	Normativo Interno
		PO	I	GR		
Zelar pela correta execução das deliberações do Conselho de Administração	Não assegurar o cumprimento do deliberado ou Utilizar/divulgar informação privilegiada e/ ou confidencial para benefício próprio ou de terceiros	Baixa	Alto	Moderado	- Tomada de decisões descentralizada, por votos em plenário e maioria; - As Funções de Controlo Interno têm acesso aos despachos com as deliberações do Conselho de Administração e às atas.	Código de Conduta
Uso de recursos da Sociedade em benefício próprio	Incorrer em gastos indevidos	Baixa	Baixo	Reduzido	- Aprovação de gastos não pode ser feita pelo próprio.	Manual de procedimentos
Deliberar sobre as aquisições e alienações de imóveis e outros ativos recebidos em garantia pela Sociedade, no exercício da sua atividade	Não assegurar o cumprimento do deliberado ou Utilizar/divulgar informação privilegiada e/ ou confidencial para benefício próprio ou de terceiros	Baixa	Baixo	Reduzido	- Tomada de decisão descentralizada.	Código de Conduta Manual de procedimentos
Deliberar sobre acordos de pagamento em processos resultantes de garantias executadas	Não assegurar o cumprimento do deliberado ou conceder condições mais favoráveis a partes relacionadas	Baixa	Médio	Reduzido	- Tomada de decisão descentralizada.	Código de Conduta NIARCG Manual de procedimentos
Aplicação de recursos financeiros	Aplicação indevida de recursos financeiros	Baixa	Médio	Reduzido	- Tomada de decisões descentralizada, por votos em plenário e maioria; - Acompanhamento dos indicadores de risco identificados neste âmbito através do relatório de monitorização do quadro de apetência pelo risco.	Declaração de Apetência pelo Risco Orçamento da Sociedade Política de aplicações financeiras (em elaboração)
Definir e aprovar as linhas estratégicas para se aferir e classificar a viabilidade económica das empresas proponentes das garantias	Definição de linhas estratégicas incompletas ou insuficientes	Baixa	Alto	Moderado	- Tomada de decisão descentralizada.	Manual de procedimentos

Classificação dos Riscos: PO – Probabilidade de Ocorrência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); I – Impacto/Gravidade da Consequência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); GR – Grau de Risco (S - Severo; E - Elevado; M – Moderado; R – Reduzido).

• **Direção de Operações**

Principais Atividades	Identificação dos Riscos	Classificação dos Riscos			Medidas Preventivas	Normativo Interno
		PO	I	GR		
Consulta, Negociação, Adjudicação e encomenda de bens e serviço	Favorecimento de fornecedores de bens e/ou serviços para obtenção de benefícios próprios ou para terceiros:	Baixa	Médio	Reduzido	- Análise de mercado com propostas baseadas em mais do que um fornecedor ou caso não devidamente justificado;	Código de Conduta
	• Deficiente ou inadequada condução dos processos de aquisição de bens e serviços;				- Segregação de funções no processo de avaliação e decisão da aquisição (hierarquia de decisão).	Manual de Procedimentos e Ordem de Serviço de Compras
	• Adjudicações autorizadas por órgão sem competência para o efeito.					
	• Aquisições de bens e serviços não enquadradas em planeamento de necessidades reais.					
Receção de Bens e Serviços	Desvio ou não entrega dos bens contratados, não prestação dos serviços contratado:	Baixa	Médio	Reduzido	- Controlo da conformidade da entrega de bens na receção dos mesmos	Manual de Procedimentos e Ordem de Serviço de Compras
	• Deficiente controlo da quantidade e qualidade dos bens recebidos e serviços prestados;				- Segregação de funções nas várias etapas do processo de aquisição de bens e serviços;	
	• Realização de pagamento de bens e serviços sem que venha a ocorrer a entrega dos bens ou a realização dos serviços.				- Acompanhamento da encomenda/prestação do serviço pelas áreas competentes/intervenientes.	
Gestão de imobilizado	Manipulação de inventários de imobilizado propiciando o furto ou apropriação de bens para proveito próprio:	Baixa	Médio	Reduzido	- Regras e procedimentos do processo de doação;	Manual de Procedimentos
	• Alienação de bens de modo a obter vantagens em benefício próprio ou de terceiros;				- Venda e abate de bens;	
	• Alienação de bens sem a adequada aprovação.				- Controlo periódico do imobilizado da sociedade.	
	• Apropriação indevida de bens por parte dos colaboradores.					

Classificação dos Riscos: PO – Probabilidade de Ocorrência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); I – Impacto/Gravidade da Consequência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); GR – Grau de Risco (S - Severo; E - Elevado; M – Moderado; R – Reduzido).

• Direção de Operações (cont.)

Principais Atividades	Identificação dos Riscos	Classificação dos Riscos			Medidas Preventivas	Normativo Interno
		PO	I	GR		
Gestão de frota	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de serviços de manutenção, inspeção e reparação das viaturas fora do âmbito dos planos programados de manutenção sem a adequada aprovação;</li> </ul>	Baixa	Baixo	Reduzido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segregação de funções: não é o utilizador do veículo que o faz.</li> <li>Acompanhamento da prestação do serviço pelas áreas competentes/intervenientes</li> </ul>	Manual de Procedimentos e Ordem de Serviço com Normas de utilização de viaturas
Gestão Administrativa de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falhas no registo da informação das bases de dados dos colaboradores e divulgação de informação confidencial.</li> </ul>	Baixa	Baixo	Reduzido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de autenticação e restrição de acessos às bases de dados.</li> </ul>	
Recrutamento e Seleção	Favorecimento ilícito na escolha dos recursos humanos a contratar:	Baixa	Baixo	Reduzido	Definidos perfis de competências que são a base para a seleção de candidatos;	Código de Conduta
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervenção no processo de recrutamento de pessoas com relações de proximidade dos candidatos;</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Segregação de funções nas várias fases do processo</li> <li>Avaliação dos candidatos envolvendo triagem e realização de entrevistas com participação mínima de dois colaboradores da sociedade;</li> </ul>	Manual de Procedimentos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilização de critérios de seleção discricionários, sem respeito pelo princípio da equidade;</li> <li>Seleção de candidatos sem perfil adequado à função.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigência de fundamentação de propostas de recrutamento.</li> </ul>	
Formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ações de formação inadequadas às funções a desempenhar pelos colaboradores;</li> <li>Contratação de entidades formadoras sem habilitação adequada;</li> </ul>	Baixa	Baixo	Reduzido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação das necessidades de formação por parte das direções;</li> <li>Execução do plano de formação aprovado pela administração;</li> <li>Contratação de Entidades formadoras devidamente reconhecidas no mercado;</li> <li>É dada preferência, nas formações externas, a entidades certificadas pela DGERT (entidade que certifica as empresas de formação).</li> </ul>	Manual de Procedimentos

Classificação dos Riscos: PO – Probabilidade de Ocorrência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); I – Impacto/Gravidade da Consequência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); GR – Grau de Risco (S - Severo; E - Elevado; M – Moderado; R – Reduzido).



• Direção de Operações (cont.)

Principais Atividades	Identificação dos Riscos	Classificação dos Riscos			Medidas Preventivas	Normativo Interno
		PO	I	GR		
Emissão de Garantia	Emissão de Garantia sem o devido despacho	Baixa	Alto	Moderado	- O processo de emissão de garantias é efetuado por duas áreas distintas, havendo uma adequada segregação de funções; - Verificação aleatória de processos; - Existe um workflow de tramitação dos processos no SIG que impõe a passagem do processo após a sua validação.	Manual de Procedimentos; Código de Conduta
Apoio Jurídico	Prestar apoio jurídico na preparação de instrumentos regulamentares, contratuais, bem como na respetiva interpretação e aplicação: - Fuga de informação ou favorecimento de particulares, - Apreciação deficiente de peças procedimentais com impacto na conclusão de procedimentos aquisitivos ou na desconformidade com as regras legais; - Apreciação insuficiente de minutas de contratos, determinando prejuízo ou desproteção da Sociedade.	Baixa	Médio	Reduzido	- Adequada segregação de funções; - Sensibilização para o cumprimento estrito do Código de Conduta; - Formação adequada dos técnicos que prestam apoio jurídico.	Manual de Procedimentos; Código de Conduta
Formalização de colaterais	Incorreta formalização de colaterais como forma de beneficiar o cliente	Baixa	Alto	Moderado	- Adequada segregação de funções; - Processos emitidos/validados pelo Departamento Jurídico e posteriormente revisto e inseridos na aplicação de gestão de colaterais pelo Departamento de Execução de Operações; - em momento prévio à formalização é feita a pré-validação das minutas.	Manual de Procedimentos

Classificação dos Riscos: PO – Probabilidade de Ocorrência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); I – Impacto/Gravidade da Consequência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); GR – Grau de Risco (S - Severo; E - Elevado; M – Moderado; R – Reduzido).

• Direção de Operações (cont.)

Principais Atividades	Identificação dos Riscos	Classificação dos Riscos			Medidas Preventivas	Normativo Interno
		PO	I	GR		
Formalização de garantia em sistema	Não formalização ou formalização incorreta de garantia em sistema como forma de benefício de determinado cliente.	Baixa	Alto	Moderado	- Adequada segregação de funções; - Controlo da completude do processo de emissão de garantias; - Existe um workflow de tramitação dos processos no SIG que impõe a passagem do processo após a sua validação.	Manual de Procedimentos Código de Conduta
Compra e venda de ações	Pagamento de ações a cliente, sem assegurar a transferência das ações para a SGM	Baixa	Médio	Reduzido	- Pagamento apenas com confirmação de transferência dos títulos pela IC competente - Reconciliação dos saldos da conta de títulos	Manual de Procedimentos
Secretariar reuniões dos órgãos de administração	Utilização/divulgação de informação privilegiada e/ou confidencial relacionada com as entidades sujeitas a supervisão para benefício próprio ou de terceiros	Baixa	Baixo	Reduzido	- Sensibilização para o cumprimento estrito do Código de Conduta e dever de sigilo; - Regras limitadoras de acesso a informação privilegiada, nomeadamente perfis de acesso no Servidor.	Código de conduta
Arquivo	Destruição de peças contratuais para benefício de clientes.	Baixa	Médio	Reduzido	- Arquivo em Caixa Forte com acessos limitados ao arquivo e registo de acessos; - Arquivo sob custódia em entidade externa com registo de pedidos de levantamento de documentos; - Possibilidade de se obter terceiras vias junto da IC ou outro, e no limite ação de reforma de documentos ou equivalente.	Código de Conduta Manual de procedimentos

Classificação dos Riscos: PO – Probabilidade de Ocorrência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); I – Impacto/Gravidade da Consequência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); GR – Grau de Risco (S - Severo; E - Elevado; M – Moderado; R – Reduzido).

**Gabinete de Marketing e Gestão de Projetos**

Principais Atividades	Identificação dos Riscos	Classificação dos Riscos			Medidas Preventivas	Normativo Interno
		PO	I	GR		
Execução do Plano de Marketing: - Consulta, negociação, adjudicação e encomenda de bens e serviços	Favorecimento de fornecedores de bens e/ou serviços para obtenção de benefícios próprios ou para terceiros: - deficiente ou inadequada condução dos processos de aquisição de bens e serviços; - adjudicações autorizadas por órgão sem competência para o efeito; - aquisição de bens e serviços não enquadradas em planeamento de necessidades reais.	Baixo	Médio	Reduzido	Consulta ao mercado para obtenção de propostas em mais do que um fornecedor, ou caso haja apenas uma proposta deverá ser devidamente justificado; segregação de funções no processo de avaliação e decisão da aquisição dos bens e serviços (hierarquia de decisão)	> Código de Conduta > Manual de Procedimentos > Ordem de Serviço de Compras
Divulgação de informação para o exterior: - newsletter e produtos	Divulgação de informação incorreta ou sensível para o exterior.	Baixo	Alto	Moderado	Informação de produtos ou de atividade da Norgarante validada em CE ou com o PCE	> Código de Conduta > Manual de Procedimentos > Política de Comercialização e Governação de produtos (futuramente)
Tratamento e gestão de reclamações	Favorecimento do reclamante ou envio de informação incorreta ou sensível.	Baixo	Médio	Reduzido	Consultadas as áreas relacionadas com o tema da reclamação e decisão final junto do órgão decisor (PCE ou CE de acordo com a tipologia da reclamação) controlo das reclamações pela área de Conformidade	> Código de Conduta > Manual de Procedimentos

Classificação dos Riscos: PO – Probabilidade de Ocorrência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); I – Impacto/Gravidade da Consequência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); GR – Grau de Risco (S - Severo; E - Elevado; M – Moderado; R – Reduzido).

• **Direção de Análise de Risco de Crédito**

Principais Atividades	Identificação dos Riscos	Classificação dos Riscos			Medidas Preventivas	Normativo Interno
		PO	I	GR		
Introdução de contas	Favorecimento ilícito de entidade no processo de introdução de contas: • Introdução adulterada das demonstrações financeiras pelo Técnico assistente de risco de modo a beneficiar terceiro.	Baixa	Baixa	Reduzido	Existe análise de crédito, no mínimo, por TAR que permite controlo desta situação.	RF 13 - Manual de Procedimentos
Emissão de Pareceres	Favorecimento ilícito de entidade no processo de análise de risco de crédito: - Enviesamento da análise de risco de crédito pelo analista ou diretor de modo a beneficiar a entidade em análise na aprovação de propostas.	Baixa	Alto	Moderado	Controlo dos pareceres por terceiros dado que a decisão das propostas terá que ser efetuada por intervenientes diferentes da emissão de pareceres, conforme previsto nas NIARCG e limitado também pelo próprio SIG que não permite que a mesma pessoa que deu parecer, intervenha na decisão de crédito	RF 13 - Manual de Procedimentos RF 4 - NIARCG RF 3 - RCG
Decisão de operações	Favorecimento ilícito de entidade no processo de decisão de crédito: - Intervenientes no órgão decisor aprovam proposta a entidade que em situação regular não seria aprovada ou seria reduzida ou com preço desadequado face ao risco, em favorecimento dessa entidade.	Baixa	Alto	Moderado	As próprias NIARCG mitigam os riscos com reduzidos montantes em que apenas existem 2 intervenientes no processo de decisão. À medida que os montantes aumentam os intervenientes no processo de análise aumentam, pelo que existe um maior escrutínio que reduz o risco de uma decisão sem devida sustentação com os pareceres dos diferentes intervenientes	RF 13 - Manual de Procedimentos RF 4 - NIARCG
Monitorização e Acompanhamento de clientes em DC	Favorecimento ilícito de entidade no processo de monitorização de clientes: - Ocultação de entidades em dificuldades e com incidentes não informando devidamente os órgãos de gestão no relatório de monitorização.	Baixa	Médio	Reduzido	Existência de outros controlos e automatismos que marcariam o cliente como risco elevado (e.g. rating acompanhamento) assim como controlo de validação dos relatórios pela direção	RF 13 - Manual de Procedimentos OS07/2021 - Monitorização e Acompanhamento da Carteira de Clientes OS 010_2015 - Manual de rating

Classificação dos Riscos: PO – Probabilidade de Ocorrência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); I – Impacto/Gravidade da Consequência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); GR – Grau de Risco (S - Severo; E - Elevado; M – Moderado; R – Reduzido).

• **Direção de Análise de Risco de Crédito**

Principais Atividades	Identificação dos Riscos	Classificação dos Riscos			Medidas Preventivas	Normativo Interno
		PO	I	GR		
Introdução de contas	Favorecimento ilícito de entidade no processo de introdução de contas: • Introdução adulterada das demonstrações financeiras pelo Técnico assistente de risco de modo a beneficiar terceiro.	Baixa	Baixa	Reduzido	Existe análise de crédito, no mínimo, por TAR que permite controlo desta situação.	RF 13 - Manual de Procedimentos
Emissão de Pareceres	Favorecimento ilícito de entidade no processo de análise de risco de crédito: - Enviesamento da análise de risco de crédito pelo analista ou diretor de modo a beneficiar a entidade em análise na aprovação de propostas.	Baixa	Alto	Moderado	Controlo dos pareceres por terceiros dado que a decisão das propostas terá que ser efetuada por intervenientes diferentes da emissão de pareceres, conforme previsto nas NIARCG e limitado também pelo próprio SIG que não permite que a mesma pessoa que deu parecer, intervenha na decisão de crédito	RF 13 - Manual de Procedimentos RF 4 - NIARCG RF 3 - RCG
Decisão de operações	Favorecimento ilícito de entidade no processo de decisão de crédito: - Intervenientes no órgão decisor aprovam proposta a entidade que em situação regular não seria aprovada ou seria reduzida ou com preço desadequado face ao risco, em favorecimento dessa entidade.	Baixa	Alto	Moderado	As próprias NIARCG mitigam os riscos com reduzidos montantes em que apenas existem 2 intervenientes no processo de decisão. À medida que os montantes aumentam os intervenientes no processo de análise aumentam, pelo que existe um maior escrutínio que reduz o risco de uma decisão sem devida sustentação com os pareceres dos diferentes intervenientes	RF 13 - Manual de Procedimentos RF 4 - NIARCG
Monitorização e Acompanhamento de clientes em DC	Favorecimento ilícito de entidade no processo de monitorização de clientes: - Ocultação de entidades em dificuldades e com incidentes não informando devidamente os órgãos de gestão no relatório de monitorização.	Baixa	Médio	Reduzido	Existência de outros controlos e automatismos que marcariam o cliente como risco elevado (e.g. rating acompanhamento) assim como controlo de validação dos relatórios pela direção	RF 13 - Manual de Procedimentos OS07/2021 - Monitorização e Acompanhamento da Carteira de Clientes OS 010_2015 - Manual de rating

Classificação dos Riscos: PO – Probabilidade de Ocorrência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); I – Impacto/Gravidade da Consequência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); GR – Grau de Risco (S - Severo; E - Elevado; M – Moderado; R – Reduzido).

• **Direção Comercial**

Principais Atividades	Identificação dos Riscos	Classificação dos Riscos			Medidas Preventivas	Normativo Interno
		PO	I	GR		
Validar enquadramento de candidaturas	- aceitar informações erradas de modo a permitir erradamente o enquadramento de candidaturas	Média	Alto	Moderado	Alguns das condições já são automáticas, diminuindo o impacto	Manual de Procedimentos: N   PG   02
Análise Comercial	-omitir informações negativa, falsear informações positivas como forma a uma candidatura seja aprovada	Baixa	Muito Alto	Elevado	A informação financeira e a análise de risco não depende da análise comercial, colmatando os impactos da deturpação da informação qualitativa	Manual de Procedimentos: N   AD   01
Emissão de Pareceres	-emitir um parecer favorável, quando o correto seria um parecer desfavorável, de forma a que uma candidatura seja aprovada	Baixa	Muito Alto	Elevado	Todas as propostas têm pareceres comerciais e de risco, atenuando a deturpação do parecer comercial	Manual de Procedimentos: N   AD   02
Atribuição das variáveis qualitativas do rating e override de rating	- atribuir de forma incorreta as variáveis qualitativas e utilizar fundamentos falso para um override de rating de forma a facilitar a aprovação de candidaturas ou a melhoria de condições de uma candidatura	Baixa	Alto	Moderado	As variáveis qualitativas têm impacto limitado e são validadas pela DR	Manual de Procedimentos: N   AC   02.01
Propor alterações de aprovação, alterações contratuais, renovações e reestruturações	- apresentação de fundamentações incorretas de forma a viabilizar estas propostas	Média	Alto	Moderado	O OD ou a DR podem sempre pedir fundamentação da informação apresentada	Manual de Procedimentos: N   AD   07; N   GG   03; N   GG   02 e N   GG   04
Monitorização de Clientes	- não apresentar a real situação da empresa de modo a que não sejam tomadas medidas de redução de envolvimento ou reforço de colaterais	Baixa	Alto	Moderado	A monitorização de clientes envolve mais informação que só a recolhida pela DC, colmatando os impactos da deturpação da informação qualitativa	Manual de Procedimentos: N   AC   01.01
Devolução de livranças e colaterais	-indicar que não existem valores em dívida, apesar de existirem, de forma a permitir uma devolução de colateral de forma errada	Baixa	Alto	Moderado	DJ valida a informação encaminhada pela DC, detetando eventual falsificação de informação	Manual de Procedimentos: N   AC   01.13 e N   AC   01.14
Validação de moras/CRC	-falsificar justificações de forma a permitir a execução de garantia ou a não passagem de clientes para DRC	Baixa	Alto	Moderado	DAR (no âmbito da monitorização de clientes e DJ (no âmbito de contratação) valida a informação encaminhada pela DC, detetando eventual falsificação de informação	N   AC   02.02 (Acompanhamento do rating)
Contatar clientes com moras	- não contactar clientes de forma a que o cliente não tenha de pagar no imediato o valor em dívida	Baixa	Alto	Moderado	O processo de monitorização de clientes detetará o acumular de valores em dívida	Manual de Procedimentos: S   CT   02 - DC-A 5

Classificação dos Riscos: PO – Probabilidade de Ocorrência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); I – Impacto/Gravidade da Consequência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); GR – Grau de Risco (S - Severo; E - Elevado; M – Moderado; R – Reduzido).

• Direção de Acompanhamento e Recuperação de Crédito

Principais Atividades	Identificação dos Riscos	Classificação dos Riscos			Medidas Preventivas	Normativo Interno
		PO	I	GR		
Execução de Garantias	Carregar a execução em sistema de uma garantia fictícia.	Baixa	Baixo	Reduzido	A criação de uma garantia passa por intervenientes diferentes, de áreas distintas. Portanto na validação da execução deteta-se que a garantia não existe.	N.GG.06 - Execução de Garantias. / / OS 91 Manual Boas práticas de DRC
Monitorização de Clientes	Favorecimento ilícito de entidade no processo de monitorização - Com objetivo de permitir atrasos nos pagamentos acordados.	Média	Alto	Moderado	Processo automatizado, se não cumprir com o acordado o próprio sistema despoleta o reporte ao BdP como crédito vencido, e a própria aplicação coloca automaticamente o acordo em incumprimento, não existe forma manual de alterar.	N.AC.01.09 - Monitorização de clientes DRC / OS 91 Manual Boas práticas de DRC
Passagem de Clientes para DC	Favorecimento ilícito de entidade no processo de passagem para DC: - Ocultação de informação negativa.	Baixa	Baixo	Moderado	A passagem passa por vários intervenientes que validam as condições de passagem, e os próprios sistemas informáticos retornam toda a informação verdadeira, não sendo possível um colaborador manipular a informação.	N.AC.01.10 - Passagem de clientes para DC / OS 91 Manual Boas práticas de DRC
Proposta de Acordos	Favorecimento ilícito de entidade no processo de decisão de acordos: - Aprovação de proposta em condições mais vantajosas para a entidade.	Média	Alto	Moderado	As próprias NIARCG mitigam o risco. O OD definido para condições excecionais é o órgão máximo de decisão, que está distante da negociação e é composto por vários intervenientes. Nenhum nível de decisão tem apenas 1 decisor.	N.AC.01.03 - Proposta de acordos DRC / OS 91 Manual Boas práticas de DRC
Propor alterações de aprovação, alterações contratuais, renovações e reestruturações	Apresentação de fundamentações incorretas de forma a viabilizar estas propostas	Média	Alto	Moderado	O processo passa também pelo DAR e pelo OD.	N.GG.02 - Renovação de garantias e plafonds / N.GG.03 Alteração de condições contratuais / N.GG.04 - Reestruturação de garantia / OS 92 - Política de Reestruturação, Prorrogação de prazo de caducidade e suspensão de juros corridos.

Classificação dos Riscos: PO – Probabilidade de Ocorrência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); I – Impacto/Gravidade da Consequência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); GR – Grau de Risco (S - Severo; E - Elevado; M – Moderado; R – Reduzido).

- **Controlo Interno:**
  - a) **Função de Gestão de Riscos**

Principais Atividades	Identificação dos Riscos	Classificação dos Riscos			Medidas Preventivas	Normativo Interno
		PO	I	GR		
Elaborar de pareceres técnicos sobre operações de riscos significativos, alterações significativas, novos produtos e partes relacionadas	Falta de isenção e imparcialidade, em benefício próprio ou de terceiros, com o objetivo de adulterar a identificação e respetiva avaliação dos riscos	Baixo	Alto	Médio	Existe validação por vários níveis hierárquicos, aplicação do princípio dos 4 olhos – os pareceres são validados por intervenientes e níveis hierárquicos distintos- Técnico, Responsável e em casos específicos, Fiscal Único pronuncia-se sob forma de parecer. Os colaboradores têm obrigação de cumprirem com o estipulado no Código de Conduta da Sociedade	Código de conduta
Elaborar propostas de definição do perfil e do grau de tolerância ao risco na SGM	Condicionamento ou inibição na prestação de informação relevante e na implementação de medidas de mitigação, em benefício próprio ou de terceiros	Baixo	Alto	Médio	Validação das atividades da Função por parte da 3ª linha de defesa e por parte do Fiscal Único enquanto órgão de Fiscalização. Os colaboradores têm obrigação de cumprirem com o estipulado no Código de Conduta da Sociedade	Código de conduta
Promoção do processo de registo e análise de incidentes de risco operacional	Condicionamento ou inibição na prestação de informação relevante e na implementação de medidas de mitigação, em benefício próprio ou de terceiros	Baixo	Médio	Reduzido		
Realização dos exercícios de identificação e avaliação dos riscos inerentes à atividade da SGM, em colaboração com os restantes departamentos	Utilização/divulgação, em benefício próprio ou de terceiros, de informação confidencial/privilegiada	Baixo	Médio	Reduzido		

Classificação dos Riscos: PO – Probabilidade de Ocorrência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); I – Impacto/Gravidade da Consequência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); GR – Grau de Risco (S - Severo; E - Elevado; M – Moderado; R – Reduzido).



**b) Função de Conformidade**

Principais Atividades	Identificação dos Riscos	Classificação dos Riscos			Medidas Preventivas	Normativo Interno
		PO	I	GR		
Elaborar de pareceres e análises técnicas sobre operações de prevenção de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo, novos produtos e conflitos de interesse e partes relacionadas	Falta de isenção e imparcialidade, em benefício próprio ou de terceiros, com o objetivo de adulterar a identificação e respetiva avaliação do risco de conformidade e de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo	Baixa	Alto	Moderado	Existe validação por vários níveis hierárquicos, aplicação do princípio dos 4 olhos – os exercícios são validados por intervenientes e níveis hierárquicos distintos- Técnico, Responsável e em casos específicos, Fiscal Único pronuncia-se sob forma de parecer. Os colaboradores têm obrigação de cumprirem com o estipulado nos normativos internos.	Código de conduta, Política de AML, Política de Transações com Partes Relacionadas, Política de Comunicação, Mitigação e Sanação dos Conflitos de Interesse, Política de Participação de Irregularidades
	Condicionamento do processo de decisão, através de omissão/manipulação de informação ou do adiamento/morosidade de análises e propostas, para benefício próprio e/ou de terceiros	Baixa	Alto	Moderado		
Programação e execução de ações de conformidade	Omissão/manipulação das ações de conformidade a incluir no plano de testes de conformidade para benefício próprio ou de terceiros	Baixa	Alto	Moderado		
	Reporte inadequado ou incorreto, influenciado por interesses específicos que afetam a isenção e imparcialidade técnicas	Baixa	Alto	Moderado		
Acompanhamento das Participações de Irregularidades	Condicionamento do processo de decisão, através de omissão/manipulação de informação ou do adiamento/morosidade de análises e propostas, para benefício próprio e/ou de terceiros	Baixa	Alto	Moderado		
	Envolvimento não tempestivo em matéria de participações de irregularidades quando solicitado pelo Órgão de Fiscalização para benefício próprio ou de terceiros	Baixa	Alto	Moderado		
Realização dos exercícios de identificação e acompanhamento com acesso à base de dados de clientes, colaboradores e fornecedores	Utilização/divulgação, em benefício próprio ou de terceiros, de informação confidencial/privilegiada	Baixa	Médio	Reduzido	Sistema de autenticação e restrição de acessos às bases de dados	

Classificação dos Riscos: PO – Probabilidade de Ocorrência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); I – Impacto/Gravidade da Consequência (MA - Muito Alta; A - Alta; M – Média; B – Baixa); GR – Grau de Risco (S - Severo; E - Elevado; M – Moderado; R – Reduzido).

c) **Função de Auditoria Interna**

d)

Principais Atividades	Identificação dos Riscos	Classificação dos Riscos			Medidas Preventivas	Normativo Interno
		PO	I	GR		
Planeamento de Auditoria Interna	Utilização/divulgação de informação privilegiada e/ou confidencial para benefício próprio ou de terceiros	Baixa	Alto	Moderado	Adoção das Normas Internacionais de Auditoria Interna e Código de Conduta dos Auditores Internos	Regulamento de Auditoria Interna
	Reporte inadequado ou incorreto, influenciado por interesses específicos que afetam a isenção e imparcialidade técnicas	Baixa	Alto	Moderado	Obrigatoriedade de confirmação anual de independência dos auditores Critérios objectivos de seleção das acções a realizar	Código de Ética da Auditoria Interna Política de Auditoria Interna
Programação e execução de auditoria interna	Atribuição de vantagens a terceiros na intervenção na condução de trabalhos de auditoria por troca de benefícios	Baixa	Alto	Moderado	Segregação de funções na execução e na revisão dos trabalhos ( <i>four eyes principle</i> ) Contratação de recursos humanos qualificados e com experiência comprovada	Procedimentos internos de Auditoria Interna
	Omissão/manipulação dos segmentos auditáveis a incluir no plano de auditoria para benefício próprio ou de terceiros	Baixa	Alto	Moderado	Definição de um Plano de Formação anual, para formação contínua dos elementos da equipa	Programa de Avaliação da Qualidade e Melhoria da Auditoria Interna
Reporte de auditoria interna	Condicionamento do processo de decisão, através de omissão/manipulação de informação ou do adiamento/morosidade de análises e propostas, para benefício próprio e/ou de terceiros	Baixa	Alto	Moderado	Possibilidade de subcontratação de entidades externas para realização de auditorias em regime de <i>co-sourcing</i> e/ou apoio à Função Parecer prévio do Órgão de Fiscalização ao Regulamento da Função e aos Planos Anual e Plurianual de atividades	Organização e Distribuição de Responsabilidades
Avaliação da Qualidade da Função de Auditoria Interna	Análise incompleta ou insuficiente por falta de meios técnicos ou humanos qualificados em diferentes áreas de intervenção	Média	Muito alto	Elevado	Sujeição da aprovação dos relatórios de auditoria ao Conselho de Administração Adopção de ferramentas informáticas de suporte ao trabalho da Função	Política de Controlo Interno Código de Conduta
	Envolvimento não tempestivo em matéria de participações de irregularidades quando solicitado pelo Órgão de Fiscalização para benefício próprio ou de terceiros	Baixa	Baixo	Reduzido	Reportes periódicos ao Conselho de Administração Avaliação externa de 5 em 5 anos	Política de Prevenção, Comunicação e Sanação de Conflitos de Interesses dos Colaboradores e Órgãos Sociais
	Omissão de incumprimentos de requisitos regulamentares e boas práticas aplicáveis à Função de Auditoria Interna, no âmbito da avaliação da qualidade da Função	Baixa	Alto	Moderado	Auditoria externa às contas da Sociedade com avaliação ao nível do Sistema de Controlo Interno	

## ANEXO – LEGISLAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DE SUPORTE

Normas nacionais	Tema
<b>Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro</b>	Cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção.
<b>Lei n.º 83/2017, de 18 de agosto</b>	Estabelece medidas de combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo.
<b>Lei n.º 5/2002, de 11 de janeiro</b>	Estabelece medidas de combate à criminalidade organizada e económico-financeira e prevê um regime especial de recolha de prova, quebra do segredo profissional e perda de bens a favor do Estado relativamente a diversos tipos de crime, entre os quais o branqueamento de capitais e o financiamento do terrorismo.
<b>Decreto-Lei n.º 298/92, de 31 de dezembro</b>	Aprova o Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras.
<b>Código Penal</b>	Em cujo artigo 368.º-A se encontra tipificado o crime de branqueamento.
<b>Lei n.º 34/87, de 16 de julho</b>	Determina os crimes de responsabilidade que titulares de cargos políticos cometam no exercício das suas funções, bem como as sanções que lhes são aplicáveis e os respetivos efeitos.
<b>Lei n.º 15/2001, de 15 de junho</b>	Reforça as garantias do contribuinte e a simplificação processual, reformula a organização judiciária tributária e estabelece um novo regime geral para as infrações tributárias.
<b>Lei n.º 50/2007, de 31 de agosto</b>	Estabelece um novo regime de responsabilidade penal por comportamentos suscetíveis de afetar a verdade, a lealdade e a correção da competição e do seu resultado na atividade desportiva, em especial a corrupção passiva e ativa (artigos 8.º e 9.º), o tráfico de influências (artigo 10.º) e a associação criminosa (artigo 11.º).
<b>Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro</b>	Aprova o Código dos Contratos Públicos, estabelecendo a disciplina aplicável à contratação pública, determina a impossibilidade de serem candidatos, concorrentes ou integrar qualquer agrupamento, as entidades que tenham sido condenadas por sentença transitada em julgado pelo crime de corrupção (artigo 55.º).
<b>Lei n.º 20/2008, de 21 de abril</b>	Cria o novo regime penal de corrupção no comércio internacional e no setor privado.

<b>Lei n.º 36/94, de 29 de setembro</b>	Define medidas de combate à corrupção e criminalidade económica e financeira, prevendo medidas e instrumentos suscetíveis de garantirem uma ação mais eficaz a nível da prevenção e da repressão deste tipo de criminalidade.
<b>Lei n.º 93/99, de 14 de julho</b>	Regula a aplicação de medidas para proteção de testemunhas em processo penal, refere o crime de corrupção e crimes conexos como uma das condições para a não revelação da identidade da testemunha.
<b>Lei n.º 101/2001, de 25 de agosto</b>	Aprova o regime jurídico das ações encobertas para fins de prevenção e investigação criminal, veio dar mais possibilidades legais para a obtenção de prova, estabelecendo a admissibilidade de ações encobertas no âmbito da prevenção e repressão dos crimes de corrupção, peculato, participação económica em negócio e tráfico de influências.
<b>Lei n.º 49/2008, de 27 de agosto</b>	Aprova a Lei de Organização da Investigação Criminal, refere que é da competência reservada da Polícia Judiciária, não podendo ser deferida a outros órgãos de polícia criminal, a investigação, entre outros, dos crimes de tráfico de influência, corrupção, peculato e participação económica em negócio, bem como de crimes com estes conexos.
<b>Decreto-Lei n.º 137/2019, de 13 de setembro</b>	Define a Nova Estrutura Organizacional da Polícia Judiciária, prevê a criação da Unidade Nacional de Combate à Corrupção (UNCC) com competências em matéria de prevenção, deteção, investigação criminal e a coadjuvação das autoridades judiciais relativamente aos crimes de corrupção, peculato, tráfico de influências e participação económica em negócio.
<b>Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro</b>	Estabelece o regime geral de proteção de denunciante de infrações.
<b>Normas Regulamentares do Banco de Portugal</b>	<b>Tema</b>
<b>Aviso n.º 3/2020, de 15 de julho</b>	Regulamenta os sistemas de governo e controlo interno e define os padrões mínimos em que deve assentar a cultura organizacional das entidades sujeitas à supervisão do Banco de Portugal. Revoga os Avisos n.ºs 5/2008 e 10/2011, bem como a Instrução n.º 20/2008.
<b>Aviso n.º 1/2022, de 6 de junho</b>	Regulamenta as condições de exercício, procedimentos, instrumentos, mecanismos, formalidades de aplicação, obrigações de prestação de informação e os demais aspetos necessários a assegurar o cumprimento dos deveres preventivos do BCFT.

<b>Outros</b>	<b>Tema</b>
<b>ISO Guide 73:2009</b>	Fornece as definições de termos genéricos relacionados com a gestão dos riscos. Visa incentivar uma compreensão mútua e consistente e uma abordagem coerente da descrição das atividades relacionadas com a gestão dos riscos, bem como a utilização de uma terminologia uniforme de gestão dos riscos nos processos e quadros que lidam com a gestão dos riscos.
<b>Estratégia Nacional de Combate à Corrupção 2020-2024</b>	Identifica um conjunto de prioridades destinadas a diminuir a corrupção em Portugal, sugerindo medidas na área da prevenção, deteção e repressão.