

# **MANUAL DE GESTÃO DE RISCO**

**UNIVERSIDADE LUSÓFONA**

## Índice

<b>1. ENQUADRAMENTO E FINALIDADE.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ÂMBITO DE APLICAÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>3. PRINCÍPIOS ORIENTADORES .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1 Proporcionalidade .....</b>	<b>3</b>
<b>3.2 Transparência .....</b>	<b>4</b>
<b>3.3 Responsabilização .....</b>	<b>4</b>
<b>3.4 Cooperação Institucional .....</b>	<b>4</b>
<b>3.5 Melhoria Contínua.....</b>	<b>4</b>
<b>3.6 Segregação de Funções .....</b>	<b>4</b>
<b>4. OBJETIVOS DO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCO.....</b>	<b>5</b>
<b>5. ESTRUTURA DE GOVERNAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO .....</b>	<b>5</b>
<b>5.1 Conselho de Administração da COFAC .....</b>	<b>5</b>
<b>5.2 Reitoria da Universidade Lusófona.....</b>	<b>6</b>
<b>5.3 Responsável pelo Cumprimento Normativo (RCN) .....</b>	<b>6</b>
<b>5.4 Diretores de Serviços, Unidades Orgânicas e Departamentos .....</b>	<b>6</b>
<b>5.5 Auditoria Interna .....</b>	<b>7</b>
<b>6. TIPOLOGIA DE RISCOS .....</b>	<b>7</b>
<b>7. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCO .....</b>	<b>7</b>
<b>8. DOCUMENTAÇÃO E REGISTO .....</b>	<b>8</b>
<b>9. COMUNICAÇÃO E FORMAÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>10. REVISÃO DO MANUAL.....</b>	<b>8</b>

## **1. ENQUADRAMENTO E FINALIDADE**

A COFAC, enquanto entidade instituidora da Universidade Lusófona, estabelece o presente Manual de Gestão de Risco (MGR) com o objetivo de implementar um sistema integrado que permita identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorizar riscos suscetíveis de afetar o desempenho, a integridade, a legalidade e a reputação da instituição. Este manual constitui um instrumento essencial do sistema de controlo interno, contribuindo para a prevenção, deteção e reporte de irregularidades e situações de fraude. Encontra-se alinhado com a legislação nacional e comunitária aplicável, nomeadamente o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que define o regime geral de prevenção da corrupção e infrações conexas, incorporando igualmente boas práticas nacionais e internacionais de governação e controlo interno.

## **2. ÂMBITO DE APLICAÇÃO**

O Manual de Gestão de Risco aplica-se a todos os órgãos de governação da COFAC, à Reitoria, às unidades orgânicas e funcionais, aos serviços administrativos, financeiros, académicos, jurídicos e de recursos humanos, bem como a projetos de investigação, unidades de I&D, centros e laboratórios. Abrange igualmente docentes, investigadores, pessoal não docente e prestadores de serviços. A sua aplicação é obrigatória em todos os processos internos e externos que influenciem a gestão, o funcionamento, a integridade e a reputação da Universidade.

## **3. PRINCÍPIOS ORIENTADORES**

A gestão de risco assenta nos seguintes princípios fundamentais:

### **3.1 Proporcionalidade**

O princípio da proporcionalidade determina que todas as medidas de gestão de risco devem ser ajustadas à dimensão, complexidade e capacidade real da instituição. A implementação de mecanismos de controlo deve, por isso, ser equilibrada e adequada ao contexto operacional da Universidade, evitando excessos administrativos ou insuficiências que comprometam a eficácia do sistema.

### **3.2 Transparência**

A transparência exige que todas as decisões, procedimentos e ações relacionadas com a gestão de risco sejam claras, devidamente documentadas e acessíveis para efeitos de auditoria e escrutínio. Este princípio reforça a confiança institucional e promove práticas alinhadas com os valores de integridade e prestação de contas.

### **3.3 Responsabilização**

O princípio da responsabilização implica que todas as áreas, departamentos e unidades orgânicas da Universidade assumam um papel ativo na identificação, avaliação e mitigação dos riscos inerentes às suas atividades. Cada colaborador deve compreender as suas responsabilidades e contribuir para a prevenção de falhas, promovendo uma cultura organizacional de rigor e compromisso.

### **3.4 Cooperação Institucional**

A cooperação institucional defende que a gestão de risco deve ser encarada de forma transversal, promovendo a articulação entre serviços, a partilha de informação relevante e a resolução conjunta de problemas. A colaboração interdepartamental permite respostas mais eficazes e uma visão integrada dos riscos que afetam a organização.

### **3.5 Melhoria Contínua**

O princípio da melhoria contínua estabelece que o sistema de gestão de risco deve ser alvo de revisões periódicas, incorporando alterações legislativas, mudanças estruturais e boas práticas emergentes. A atualização constante dos mecanismos e procedimentos garante que a instituição se mantém preparada para enfrentar novos desafios e reduzir vulnerabilidades.

### **3.6 Segregação de Funções**

O princípio da segregação de funções determina que as tarefas e responsabilidades críticas sejam distribuídas por diferentes pessoas ou unidades, evitando que a mesma entidade concentre várias etapas de um processo sensível. Este princípio reduz a

probabilidade de erro, fraude ou conflito de interesses, reforçando o controlo interno e promovendo maior rigor, imparcialidade e segurança operacional.

#### **4. OBJETIVOS DO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCO**

O MGR visa identificar riscos internos e externos, avaliar o seu impacto e probabilidade, e definir mecanismos de prevenção e mitigação adequados. Pretende ainda monitorizar a eficácia das medidas implementadas, promover uma cultura institucional baseada na integridade, minimizar perdas, falhas operacionais ou danos na reputação, e assegurar o cumprimento rigoroso da legislação aplicável, com especial referência ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro.

#### **5. ESTRUTURA DE GOVERNAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO**

A estrutura de governação organiza-se em vários níveis. O Conselho de Administração da COFAC aprova a estratégia global, analisa relatórios anuais e indicadores críticos e assegura os recursos necessários à implementação do sistema. A Reitoria da Universidade Lusófona é responsável pela operacionalização do MGR e pela supervisão das unidades académicas e administrativas. O Responsável pelo Cumprimento Normativo (RCN), figura prevista no Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, coordena o sistema de controlo interno, garante o cumprimento do MGR e do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção, emite recomendações e elabora relatórios de conformidade. Os diretores de serviços, unidades orgânicas ou departamentos asseguram a aplicação local do manual, identificam e reportam riscos e implementam medidas preventivas e corretivas. A Auditoria Interna avalia a eficácia dos controlos, realiza auditorias temáticas ou operacionais e elabora relatórios independentes.

**COLOCAR O ORGANOGRAMA**

##### **5.1 Conselho de Administração da COFAC**

O Conselho de Administração da COFAC assume a responsabilidade máxima na governação do sistema de gestão de risco. Compete-lhe aprovar a estratégia global, analisar os relatórios anuais e os indicadores críticos relacionados com os principais

riscos institucionais e garantir a disponibilização dos recursos necessários para a implementação eficaz do MGR. Este órgão assegura que a gestão de risco está alinhada com os objetivos estratégicos da instituição e com as exigências legais aplicáveis.

## **5.2 Reitoria da Universidade Lusófona**

A Reitoria é responsável pela operacionalização do Manual de Gestão de Risco em todas as unidades académicas e administrativas. Supervisiona a implementação das políticas e medidas definidas, presta apoio às unidades orgânicas e garante que as orientações estratégicas do Conselho de Administração são cumpridas. A Reitoria assegura ainda a articulação institucional e promove uma cultura de integridade e prevenção.

## **5.3 Responsável pelo Cumprimento Normativo (RCN)**

O Responsável pelo Cumprimento Normativo, previsto no Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, coordena o sistema de controlo interno e monitoriza a conformidade com o MGR e com o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. Compete-lhe emitir recomendações, acompanhar a execução das medidas de mitigação, elaborar relatórios de conformidade e assegurar que a instituição cumpre os requisitos legais, regulamentares e procedimentais pertinentes. O RCN atua como garante da integridade e da robustez do sistema de gestão de risco.

## **5.4 Diretores de Serviços, Unidades Orgânicas e Departamentos**

Os diretores de serviços e responsáveis das unidades orgânicas têm a responsabilidade de aplicar o MGR no âmbito das suas áreas de atuação. Devem identificar e reportar riscos, implementar medidas preventivas e corretivas e assegurar que os procedimentos operacionais estão alinhados com os princípios e orientações do manual. Estes órgãos funcionam como primeira linha de defesa na gestão de risco, atuando diretamente sobre os processos críticos do dia-a-dia.

## **5.5 Auditoria Interna**

A Auditoria Interna desempenha uma função independente e objetiva de avaliação. Compete-lhe analisar a eficácia dos controlos implementados, realizar auditorias temáticas e operacionais, identificar vulnerabilidades e emitir recomendações de melhoria. Os relatórios da Auditoria Interna apoiam a tomada de decisão dos órgãos de governação e contribuem para o reforço contínuo do sistema de controlo interno e da gestão de risco da instituição.

## **6. TIPOLOGIA DE RISCOS**

O sistema abrange diversas categorias de risco. Os riscos operacionais incluem falhas administrativas, erros académicos, incumprimento de prazos ou a gestão inadequada de recursos. Os riscos financeiros englobam irregularidades contabilísticas, desvios orçamentais, pagamentos indevidos ou fraude. No âmbito académico, consideram-se riscos o plágio, a fraude estudantil, a manipulação de classificações ou o desrespeito por princípios de integridade científica. Na área dos recursos humanos podem surgir riscos relativos ao recrutamento inadequado, conflitos laborais, erros de avaliação ou de progressão na carreira e conflitos de interesse não declarados. Os riscos tecnológicos abrangem questões de cibersegurança, falhas de infraestrutura digital e o acesso indevido a bases de dados sensíveis. Já os riscos legais e de conformidade respeitam ao incumprimento normativo, a violações do RGPD ou à falta de transparência procedural. Por fim, os riscos de reputação incluem incidentes mediáticos, quebras éticas ou condutas impróprias de colaboradores ou parceiros.

## **7. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCO**

A metodologia a seguir na gestão de risco divide-se em várias fases. A identificação de riscos realiza-se através do mapeamento de processos, revisão documental, auditorias, análise de incidentes anteriores e recolha de informação interna. A avaliação utiliza uma matriz de probabilidade e impacto que permite classificar os riscos como baixos, moderados ou elevados. O tratamento pode assentar na eliminação do risco, na sua redução, na transferência através de mecanismos como

realização de contratos de seguro e outsourcing, ou na sua aceitação quando a mitigação é desproporcionada. Para cada risco é elaborado um plano de ação que define as medidas de mitigação, os responsáveis, os prazos, os indicadores de monitorização e as evidências necessárias. A monitorização é contínua e inclui relatórios semestrais, revisões anuais pelo RCN, auditorias internas periódicas e um canal disponível para comunicação de sugestões ou incidentes.

## **8. DOCUMENTAÇÃO E REGISTO**

Todos os riscos identificados são registados no Mapa de Riscos Institucional, que contém o código, a descrição, a área responsável, a probabilidade, o impacto, o nível de risco, as medidas definidas, o estado de execução e as evidências documentais. Este mapa é atualizado pelo RCN e disponibilizado aos órgãos competentes.

## **9. COMUNICAÇÃO E FORMAÇÃO**

A Universidade assegura a divulgação permanente do MGR, promove formação obrigatória destinada a dirigentes, dinamiza workshops temáticos para serviços e departamentos e divulga boas práticas, bem como alertas de risco relevantes para a comunidade académica.

## **10. REVISÃO DO MANUAL**

O manual é revisto de dois em dois anos ou sempre que ocorram alterações legislativas ou organizacionais que o justifiquem. A revisão é conduzida pelo RCN e a versão atualizada é submetida a aprovação pelo Conselho de Administração da COFAC.