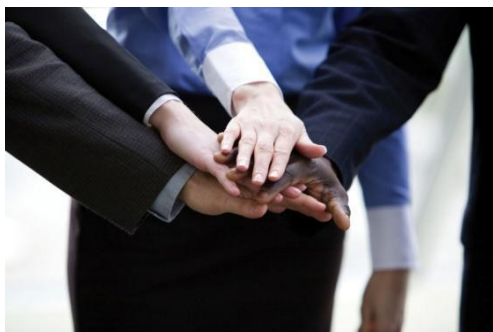


# Plano de Prevenção do Risco de Corrupção e Infrações Conexas



# Controlo de versões do documento

## Tabela de controlo de versões:

Versão	Descrição	Páginas	Data
0.0	Redação inicial	Todas	30.12.09
1.0	Introdução de dois novos riscos, risco n.º 4 da DCI e risco n.º 4 das Direções Regionais	23, 26, 35, 36	06.01.10
2.0	Revisão da versão 1.0, com a introdução da nova orgânica SEF (Decreto-Lei n.º 240/2012), junto com a avaliação de novos riscos potenciais	Todas	Nov. 2013 a Fev. 2014

## Índice

### Preâmbulo

Nota introdutória

Mensagem do Diretor Nacional

### Capítulo 1 - Enquadramento

1.1 Missão e objetivos fundamentais

1.2 Estrutura orgânica

1.3 Cadeia de valor e interações com o exterior

1.4 Objetivos do Plano e abordagem metodológica

### Capítulo 2 – Análise de riscos e definição de medidas de prevenção

2.1 Macro - análise dos riscos na Organização

2.2 Riscos e medidas por Unidade Orgânica

2.3 Medidas, matriz e calendário de prevenção

2.4 Formação e sensibilização

### Capítulo 3 – Programa de implementação e de monitorização

3.1 Modelo de governação

3.2 Relatório(s) de monitorização

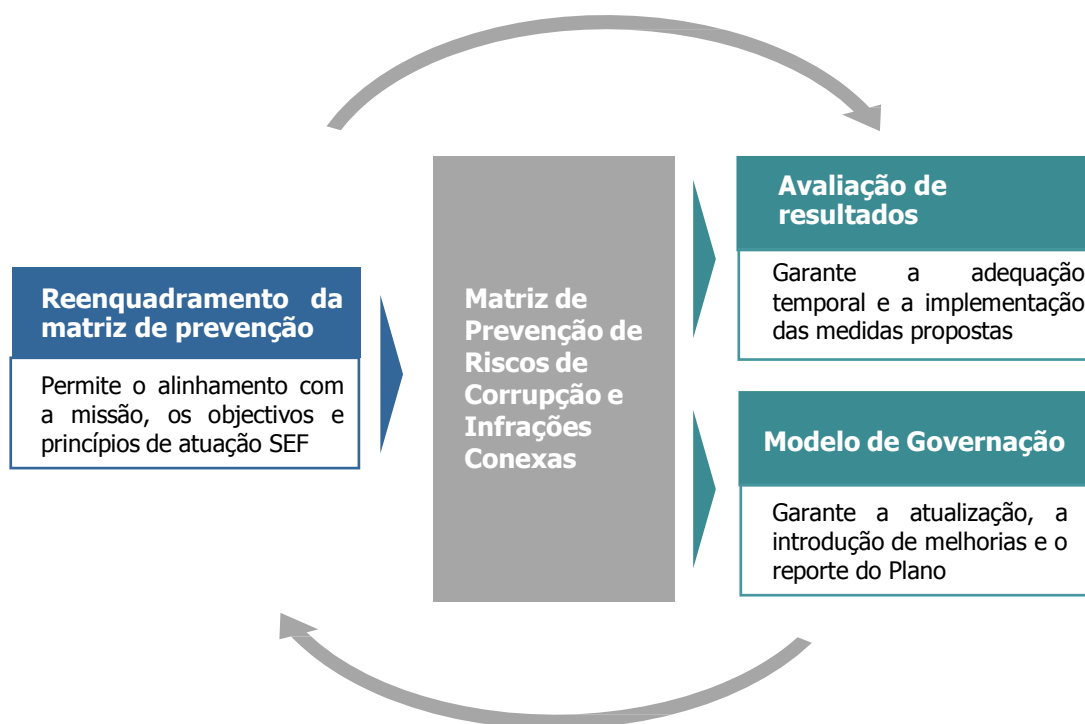
# Nota introdutória

As entidades públicas encontram-se, pela sua natureza e competências, orientadas para a prestação de serviços destinados ao bem público, assumindo por isso um papel importante no que respeita à prevenção dos riscos de corrupção e infracções conexas.

É no âmbito do trabalho já desenvolvido pelo SEF em matéria de prevenção dos riscos de corrupção e infracções conexas que surge esta versão 2.0 do Plano inicialmente traçado. Tem como propósito a redução dos riscos de corrupção e infracções conexas, sendo um referencial de atuação e um modelo de promoção da melhoria contínua das atividades do SEF.

Esta segunda versão do Plano engloba três fases:

- i) Reenquadramento da Matriz de Prevenção por força das alterações à orgânica do SEF, cominadas em 2012 com o Decreto-Lei n.º 240/2012;
- ii) Adequação da Matriz de Riscos e das Medidas preventivas em função da avaliação dos resultados da implementação do Plano na sua versão inicial;
- iii) Elenco dos instrumentos de apoio à implementação de novas medidas e à monitorização permanente dos riscos (Novos Cronograma de Monitorização e Modelo de Governação).



A segunda versão do Plano pretende assim manter a suficiente elasticidade que lhe confira a natureza de instrumento dinâmico, como forma de evidenciar a todo o tempo e de forma transversal os princípios orientadores da atuação do SEF.

Inclui assim uma análise crítica das medidas já implementadas bem como o relato das menos conseguidas, gizando depois um modelo de governação consentâneo com a actual estrutura orgânica do Serviço, adaptado às insuficiências detetadas na monitorização da corrupção e das infracções conexas desde a implementação da primeira versão, em 2010.

## A tipificação legal da corrupção e dos crimes conexos

O Código Penal prevê, no seu Título V (crimes contra o Estado), não só o crime de corrupção, mas também todo um conjunto de crimes conexos igualmente prejudiciais ao bom funcionamento das instituições e dos mercados. O elemento comum a todos estes crimes é a obtenção de uma vantagem (ou compensação) não devida.

Assim, no Capítulo IV (crimes cometidos no exercício de funções públicas), nos artigos 372.º a 374.º-B são previstos e punidos os crimes de **corrupção** (passiva e ativa) e o **recebimento indevido de vantagem**, bem como as condições de agravamento ou atenuação das penas previstas.

### **Artigo 372.º - Recebimento indevido de vantagem**

1 - O funcionário que, no exercício das suas funções ou por causa delas, por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que não lhe seja devida, é punido com pena de prisão até cinco anos ou com pena de multa até 600 dias.

2 - Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a funcionário, ou a terceiro por indicação ou conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que não lhe seja devida, no exercício das suas funções ou por causa delas, é punido com pena de prisão até três anos ou com pena de multa até 360 dias.

3 - Excluem-se dos números anteriores as condutas socialmente adequadas e conformes aos usos e costumes.

### **Artigo 373.º - Corrupção passiva**

1 - O funcionário que por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para a prática de um qualquer acto ou omissão contrários aos deveres do cargo, ainda que anteriores àquela solicitação ou aceitação, é punido com pena de prisão de um a oito anos.

2 - Se o acto ou omissão não forem contrários aos deveres do cargo e a vantagem não lhe for devida, o agente é punido com pena de prisão de um a cinco anos.

### **Artigo 374.º - Corrupção activa**

1 - Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a funcionário, ou a terceiro por indicação ou com conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial com o fim indicado no n.º 1 do artigo 373.º, é punido com pena de prisão de um a cinco anos.

2 - Se o fim for o indicado no n.º 2 do artigo 373.º, o agente é punido com pena de prisão até três anos ou com pena de multa até 360 dias.

3 - É correspondentemente aplicável o disposto na alínea b) do artigo 364.º

Além daqueles, estão ainda previstos os seguintes **crimes conexos**:

- **Peculato** (artigo 375.º);
- **Peculato de uso** (artigo 376.º);
- **Participação económica em negócio** (artigo 377.º);
- **Concussão** (artigo 379.º) e
- **Abuso de poder** (artigo 382.º).

### **Artigo 375.º - Peculato**

1 - O funcionário que ilegitimamente se apropriar, 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, é punido com pena de prisão de 1 a 8 anos, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal.

2 - Se os valores ou objectos referidos no número anterior forem de diminuto valor, nos termos da alínea c) do artigo 202.º, o agente é punido com pena de prisão até 3 anos ou com pena de multa.

3 - Se o funcionário der de empréstimo, empenhar ou, de qualquer forma, onerar valores ou objectos referidos no n.º 1, é punido com pena de prisão até 3 anos ou com pena de multa, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal.

### **Artigo 376.º - Peculato de uso**

1 - O funcionário que fizer uso ou permitir que outra pessoa faça uso, para fins alheios àqueles a que se destinem, de veículos ou de outras coisas móveis de valor apreciável, públicos ou particulares, que lhe forem entregues, estiverem na sua posse ou lhe forem acessíveis em razão das suas funções, é punido com pena de prisão até 1 ano ou com pena de multa até 120 dias.

2 - Se o funcionário, sem que especiais razões de interesse público o justifiquem, der a dinheiro público destino para uso público diferente daquele a que está legalmente afectado, é punido com pena de prisão até 1 ano ou com pena de multa até 120 dias.

### **Artigo 377.º - Participação económica em negócio**

1 - O funcionário que, com 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, é punido com pena de prisão até 5 anos.

2 - O funcionário que, por qualquer forma, receber, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial por efeito de acto jurídico-civil relativo a interesses de que tinha, por força das suas funções, no momento do acto, total ou parcialmente, a disposição, administração ou fiscalização, ainda que sem os lesar, é punido com pena de prisão até 6 meses ou com pena de multa até 60 dias.

3 - A pena prevista no número anterior é também aplicável ao funcionário que receber, para si ou para terceiro, por qualquer forma, vantagem patrimonial por efeito de cobrança, arrecadação, liquidação ou pagamento que, por força das suas funções, total ou parcialmente, esteja encarregado de ordenar ou fazer, posto que não se verifique prejuízo para a Fazenda Pública ou para os interesses que lhe estão confiados.

### **Artigo 379.º - Concussão**

1 - O funcionário que, 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, é punido com pena de prisão até 2 anos ou com pena de multa até 240 dias, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal.

2 - Se o facto for praticado por meio de violência ou ameaça com mal importante, o agente é punido com pena de prisão de 1 a 8 anos, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal.

### **Artigo 382.º - Abuso de poder**

O funcionário que, fora dos casos previstos nos artigos anteriores, abusar 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, é punido com pena de prisão até 3 anos ou com pena de multa, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal.

Cabem ainda no elenco dos crimes conexos o **crime de tráfico de influências** (artigo 335.º) e o **crime de administração danosa no setor público ou cooperativo** (artigo 235.º):

#### **Artigo 335.º - Tráfico de influência**

1 - Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, 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, é punido:

*a)* Com pena de prisão de 6 meses a 5 anos, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal, se o fim for o de obter uma qualquer decisão ilícita favorável;

*b)* Com pena de prisão até 6 meses ou com pena de multa até 60 dias, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal, se o fim for o de obter uma qualquer decisão lícita favorável.

2 - Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer vantagem patrimonial ou não patrimonial às pessoas referidas no número anterior para os fins previstos na alínea *a)* é punido com pena de prisão até 3 anos ou com pena de multa.

#### **Artigo 235.º - Administração danosa**

1 - Quem, infringindo intencionalmente normas de controlo ou regras económicas de uma gestão racional, provocar dano patrimonial importante em unidade económica do sector público ou cooperativo é punido com pena de prisão até 5 anos ou com pena de multa até 600 dias.

2 - A punição não tem lugar se o dano se verificar contra a expectativa fundada do agente.

**Em legislação avulsa** o combate à corrupção é feito, entre outros, nos seguintes diplomas:

Na Lei n.º 34/87, de 16 de julho (última redação: Lei n.º 4/2013, de 14/01), que determina os **crimes de responsabilidade dos titulares de cargos políticos ou de altos cargos públicos**, em especial o artigo 16.º (recebimento indevido de vantagem), os artigos 17.º e 18.º (corrupção passiva e ativa), os artigos 20.º a 22.º (peculato), o artigo 23.º (participação económica em negócio) e o artigo 26.º (abuso de poderes);

No Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro (última redação: DL n.º 149/2012, de 12/07), que aprova o **Código dos Contratos Públicos**, estabelecendo a disciplina aplicável à contratação pública, cominando 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).

**No âmbito do direito processual penal**, além das normas gerais previstas no Código de Processo Penal sobre os meios de prova, meios de obtenção de prova e realização do inquérito, existe também legislação avulsa especificamente aplicada no combate ao crime de corrupção:

A Lei n.º 36/94, de 29 de Setembro (última redação: Lei n.º 32/2010, de 02/09), definiu **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;

A Lei n.º 5/2002, de 11 de janeiro (última redação: Lei n.º 60/2013, de 23/08), estabelece **novas medidas de combate à criminalidade organizada e económico-financeira**, em resultado da constatação da insuficiência dos mecanismos existentes de combate a este tipo de criminalidade. Introduziu mecanismos de investigação e de repressão mais eficazes estabelecendo medidas especiais em matéria de derrogação do segredo fiscal e das entidades financeiras, de registo de voz e imagem enquanto meio de prova e de perda em favor do Estado das vantagens do crime;

A Lei n.º 93/99, de 14 de julho, que **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 (artigo 16.º);

A Lei n.º 101/2001, de 25 de agosto (última redação: Lei n.º 60/2013, de 23/08), que **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;

A Lei n.º 49/2008, de 27 de agosto (última redação: Lei n.º 34/2013, de 16/05), que **aprova a Lei de Organização da Investigação Criminal**, refere no artigo 7.º que é da competência reservada da Polícia Judiciária, não podendo ser deferida a outros órgãos de polícia criminal, a investigação, entre outros, dos crimes tráfico de influência, corrupção, peculato e participação económica em negócio, bem como de crimes com estes conexos.

Fonte: Direção-Geral da Política de Justiça



# Mensagem do Diretor Nacional

O Serviço de Estrangeiros e Fronteiras tem apostado na execução de uma estratégia assente na expansão da sua vertente operacional, na renovação tecnológica, no reforço das relações internacionais, na qualificação dos recursos humanos, na desburocratização e na qualidade do serviço prestado. Esta estratégia destina-se a responder, de forma pró-ativa, às significativas alterações que se vêm registando nas diversas vertentes da realidade imigratória a nível nacional, sobretudo em razão da construção do Espaço Europeu de liberdade, segurança e justiça.

O Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, enquanto serviço de segurança e órgão de polícia criminal, tem uma responsabilidade acrescida perante a sociedade numa perspectiva de defesa do interesse público e da transparência. A sua atuação é pautada pela defesa intransigente da dignidade e vai norteada por elevados padrões de ética.

Num tempo em que escasseiam os recursos públicos e a contenção orçamental é a regra, impôs-se o reforço da prestação de contas, o acréscimo na legitimidade do exercício de funções e a criação de instrumentos eficazes de prevenção. Sobretudo em matéria de corrupção, por força dos seus efeitos e pelo quanto mina os fundamentos da cidadania, da confiança, da credibilidade e da coesão social.

Neste sentido e em alinhamento com a recomendação de 01/07/2009 do Conselho de Prevenção da Corrupção, elaborou-se em 2010 a versão inicial deste Plano de Prevenção do Risco de Corrupção e Infrações Conexas, identificando os potenciais riscos e práticas de corrupção a que o SEF possa estar exposto, delineando os mecanismos e as medidas que permitam reduzir ou eliminar os referidos riscos.

Com o propósito de zelar pela implementação das boas práticas decorrentes do Plano e, bem assim, no intuito de acatar as recomendações efectuadas pelo Tribunal de Contas na sequência da Auditoria Financeira realizada por este mesmo Tribunal à conta de gerência de 2011, designadamente a recomendação constante no ponto 106.1. (monitorização do PPRCIC), nomeei um Grupo de Trabalho especificamente vocacionado para esse efeito, cujos esforços vão plasmados nesta segunda versão.

Enquanto Diretor Nacional reafirmo nesta mensagem o nosso compromisso com a continuação da prestação de um serviço isento e de qualidade e com a consolidação de uma organização coesa e transparente. Este documento materializa tal compromisso, corporizando grande parte das práticas de boa governação e administração levadas a cabo pelo SEF nos últimos anos.

O Serviço de Estrangeiros e Fronteiras reforça assim uma preocupação contínua com esta temática através da implementação de novas medidas de prevenção da corrupção e demais infrações, num processo que envolve todos os seus colaboradores. Estamos cientes dos riscos e a sua prevenção é uma prioridade, agora mais centrada nas atividades de proximidade do Serviço – nas fronteiras, na fiscalização e no atendimento.

Medidas que a longo prazo poderão ser integradas numa cadeia de gestão mais exigente, com automatismos de controlo, com a monitorização a todo o tempo e com instrumentos de deteção de desvios à norma por via da interconexão de procedimentos e das bases de dados, num modelo mais amplo e dinâmico, assente numa visão integrada da atividade do Serviço, para, no cumprimento escrupuloso de normas e procedimentos, se aferir em conjunto os seus custos, os seus proveitos e os seus efeitos.

O Diretor Nacional,

Manuel Jarmela Palos

# Capítulo 1

## Enquadramento



# 1.1 Missão e objetivos fundamentais

## Missão e objetivos fundamentais do SEF

O Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, abreviadamente designado SEF, é um serviço de segurança, organizado hierarquicamente, na dependência do Ministro da Administração Interna, com autonomia administrativa.

Integra o quadro da política de segurança interna. Enquanto órgão de polícia criminal, o SEF atua no processo, nos termos da lei processual penal, sob a direcção e em dependência funcional da autoridade judiciária competente.



### Missão

O SEF tem por missão dar execução à política de imigração e asilo de Portugal, de acordo com as disposições da Constituição e da Lei e as orientações do Governo. Cumpre-lhe assegurar o controlo das pessoas nas fronteiras, dos estrangeiros em território nacional, a prevenção e o combate à criminalidade relacionada com a imigração ilegal e tráfico de seres humanos, gerir os documentos de viagem e de identificação de estrangeiros e instruir os processos de pedido de asilo, na salvaguarda da segurança interna e dos direitos e liberdades individuais no contexto global da realidade migratória.



### Visão e valores

O SEF almeja construir um serviço de segurança próximo dos cidadãos, activo e eficaz na gestão dos fluxos migratórios e na construção do espaço alargado de liberdade, segurança e justiça. A sua atuação é norteada pelos seguintes valores:

- Proximidade com os cidadãos estrangeiros;
- Modernização e eficácia;
- Salvaguarda do interesse público;
- Qualificação dos colaboradores.



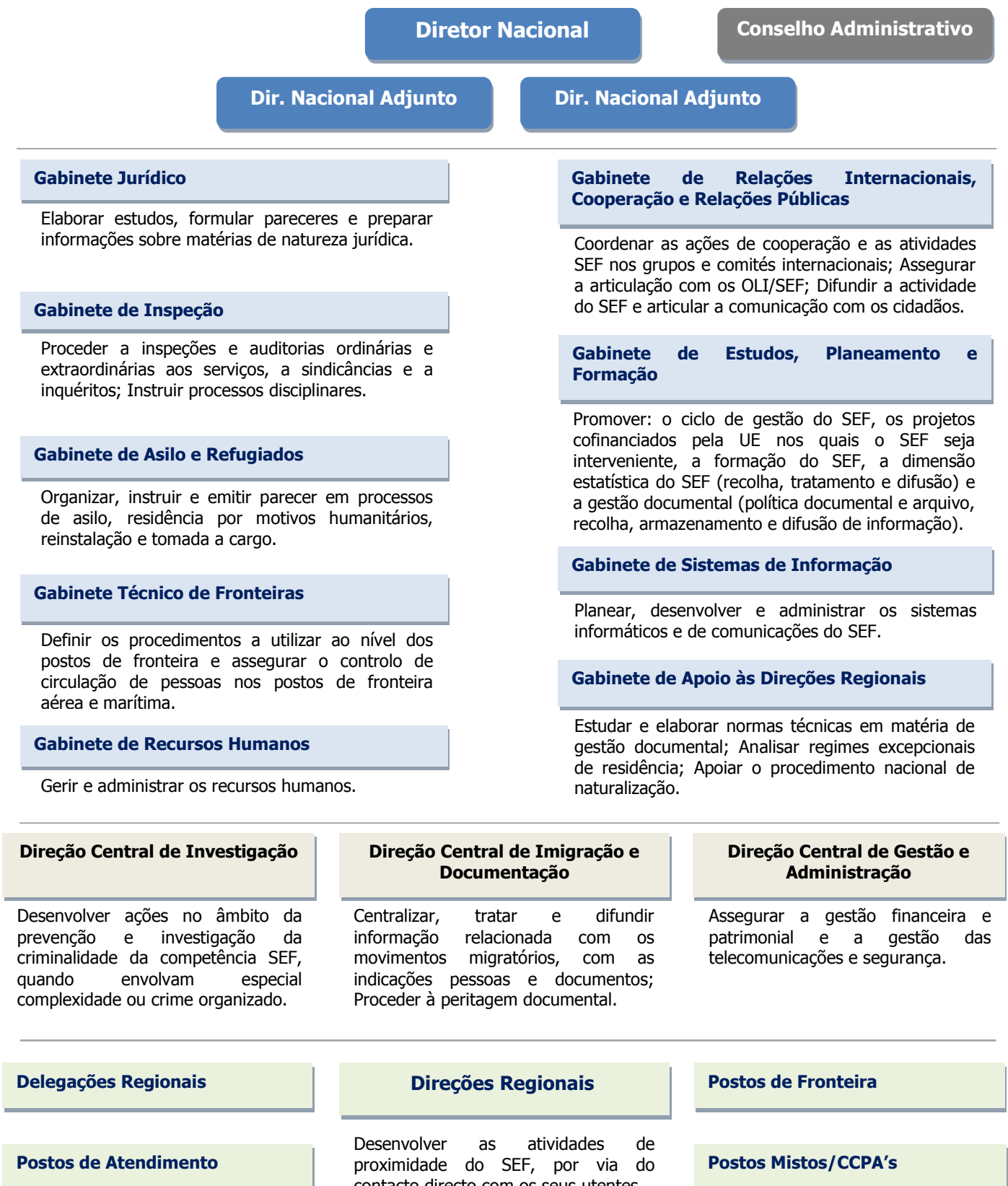
### Princípios de atuação

Os artigos 3.º a 10.º da Lei Orgânica do SEF congregam os seus princípios de atuação:

- **Autoridade de polícia criminal** – Os elementos do SEF constantes do ponto 1 do art.º 3.º são autoridades de polícia criminal;
- **Direito de Acesso** – Entrada livre em todos os locais, desde que devidamente identificados;
- **Dever de Cooperação** – Cooperação mútua entre o SEF e todas entidades com funções de prevenção e investigação criminal, bem como cooperação dos serviços e empresas públicas;
- **Identificação de Pessoas** – O SEF pode recorrer aos meios de identificação civil, podendo aceder directamente à informação civil e criminal de outras entidades;
- **Dever de Comparência** – Qualquer pessoa quando notificada ou convocada pelo SEF tem o dever de comparecer no dia, hora e local designado, sob pena de sanções;
- **Serviço Permanente** – O serviço do SEF é de carácter permanente e obrigatório;
- **Segredo Profissional** – O pessoal do SEF é obrigado a guardar sigilo sobre todas as informações a que tiver acesso no exercício das suas funções;
- **Recetas** – O SEF dispõe para além das dotações atribuídas no OE, de receitas próprias.

# 1.2 Estrutura orgânica

Figura 1: Unidades Orgânicas SEF e respetivas funções



## Estrutura orgânica

Nos termos do disposto no Decreto-Lei n.º 240/2012, de 6 de Novembro, que veio alterar a estrutura orgânica, missão e demais atribuições - por força da revisão que operou no Decreto-Lei n.º 252/2000, de 16 de Outubro -, o SEF compreende os órgãos e serviços da figura 1: Diretoria Nacional, Conselho Administrativo, Serviços Centrais e Serviços Descentralizados.

Quanto à sua natureza, quer os Serviços Centrais, quer os Descentralizados integram Serviços Operacionais, que prosseguem diretamente atividades de investigação e fiscalização - áreas de missão -, e Serviços de Apoio, que desenvolvem um conjunto de atividades de apoio àquelas - áreas de suporte.

A Diretoria Nacional compreende a Direcção Nacional (Diretor Nacional e Diretores Nacionais Adjuntos) e os Gabinetes Jurídico (GJ), de Inspeção (GI), de Asilo e Refugiados (GAR), de Relações Internacionais, Cooperação e Relações Públicas (GRICRP), de Estudos, Planeamento e Formação (GEPF), Técnico de Fronteiras (GTF), de Apoio às Delegações Regionais (GADR), de Recursos Humanos (GRH) e de Sistemas de Informação (GSI).

O Conselho Administrativo constitui-se como órgão de natureza consultiva com competência em sede de controlo interno, nomeadamente a fiscalização em matéria de gestão financeira e patrimonial do SEF.

Os Serviços Centrais são compostos pela Direcção Central de Investigação (DCINV), a Direcção Central de Imigração e Documentação (DCID), e a Direcção Central de Gestão e Administração (DCGA).

Os Serviços Descentralizados estão distribuídos pelo território nacional e compreendem as Direcções Regionais do Algarve (DRA), dos Açores (DRAç), do Centro (DRC), de Lisboa, Vale do Tejo e Alentejo (DRLVTA), da Madeira (DRM) e do Norte (DRN), bem como a Direcção de Fronteiras de Lisboa (DFL).

Cada Direcção Regional tem diversas Delegações Regionais e um Departamento Regional de Investigação e Fiscalização (DRIF) e um Departamento Regional de Emissão de Documentos (DRED).

Por outro lado, as Direcções Regionais tutelam ainda os Postos de Fronteira das respetivas áreas de jurisdição, à exceção dos situados na área metropolitana de Lisboa que são tutelados pela Direcção de Fronteiras de Lisboa.

## Recursos Humanos

A caracterização dos recursos humanos constante no Balanço Social de 2012 evidenciava os aspetos mais relevantes em relação àquele ano. No final do ano de 2012, o efetivo do SEF era constituído por 1.333 colaboradores (1.338 no ano anterior), o que representava um decréscimo de cerca de 0,37%. Entre 2008 e 2012 o SEF teve uma perda líquida de 145 colaboradores, sendo que no final de 2013 o efetivo total ascendia a 1.301 trabalhadores, mantendo-se a tendência para a redução do quadro de recursos humanos.

A perda de colaboradores constrange a implementação plena de uma das medidas transversais do PPRCIC: a rotação de colaboradores/segregação de funções. A admissão de novos colaboradores revela-se crucial para a estratégia de prevenção dos riscos de corrupção quando, como se verá infra, a segregação de funções e a rotatividade dos colaboradores se afiguram como das mais importantes medidas preventivas. Ao que há que aliar o acréscimo de exigência e da atuação do SEF, nomeadamente por força da assunção das competências em termos de emissão de passaportes, do aumento dos fluxos de pessoas nas fronteiras e do incremento da atenção veiculada à prevenção e ao combate à imigração ilegal e ao tráfico de seres humanos.

## Serviços descentralizados e proximidade

As Direções Regionais, as Delegações Regionais e os Postos de Fronteira, pela natureza da existência de contacto direto com os utentes (por vezes em relacionamento continuado e incidindo em matérias de intervenção direta na esfera de direitos e deveres fundamentais), são as unidades orgânicas com maior exposição ao risco de corrupção. Risco potenciado também em razão do grau de especialização das tarefas de cada um dos colaboradores do Serviço, das restrições em matéria de recursos humanos que impedem a desejável rotação periódica nas funções que lhes estão adstritas, mas sobretudo em razão do conjunto e do número de atos administrativos praticados, seja no controlo da passagem das fronteiras, como no atendimento ao público em matéria de emissão e renovação de títulos de residência e de permanência, como nos domínios da investigação e da fiscalização, como se afere do quadro dos indicadores de atividade, infra.

Importa por isso re-centrar o Plano. Na sua versão inicial ia dimensionado para os riscos que decorrem da gestão financeira e patrimonial do Serviço, cominando um conjunto de medidas destinadas às suas unidades orgânicas centrais, negligenciando a importante missão de prevenir o risco de corrupção ao nível da atuação diária, ao nível das tarefas que decorrem do núcleo da sua missão.

Neste domínio terá ficado por fazer o reforço no controlo interno das unidades descentralizadas, num caminho já trilhado, por exemplo, com a implementação do Código de Ética da CIF/SEF, a que urge juntar mecanismos de reverificação dos processos que informam os atos administrativos bem como a constatação da sua conformidade com as normas e os procedimentos em vigor, sobretudo em processos internos de validação por amostragem.

Processos de auto-verificação que importa instituir sobretudo aos procedimentos que resultem de elevada autonomia funcional, de decisões na hora ou em *front office*, em que a cadeia hierárquica de decisão é curta ou inexistente, numa monitorização que pode fazer-se posteriormente ao nível dos serviços centrais no que tange sobretudo ao aquilatar do cumprimento das metas do Plano, crucial em matéria do controlo da receita e da despesa, da gestão dos recursos patrimoniais e da conformidade da atuação dos colaboradores com os comandos éticos e procedimentais.

**Figura 2: Principais indicadores da actividade SEF – Plano de atividades 2013**

PRINCIPAIS INDICADORES	2012	2011
<b>POPULAÇÃO ESTRANGEIRA RESIDENTE</b>		
Stock (títulos de residência válidos a 31/12/2012)	417.042	436.822
Fluxo (primeiros títulos de residência concedidos em 2012)	38.537	45.369
<b>CONTROLO DE FRONTEIRA</b>		
Pessoas controladas	11.782.284	11.487.377
Recusas de entrada	1.246	1.797
Vistos concedidos	12.013	13.961
<b>CONTROLO DE PERMANÊNCIA</b>		
Atividade inspeção e fiscalização	10.307	10.892
Notificações para abandono voluntário	6.549	6.648
Processos de afastamento coercivo instaurados	2.306	2.486
Afastamentos executados	625	659
Contraordenações instauradas	34.307	38.811
<b>INVESTIGAÇÃO CRIMINAL</b>		
Criminalidade registada	299	427
Arguidos	464	610
Processos concluídos	371	438
<b>ASILO E PROTEÇÃO INTERNACIONAL</b>		
Pedidos de asilo	299	275
Estatutos de refugiado reconhecidos	14	27
Concessão de proteção subsidiária	95	38
<b>NACIONALIDADE</b>		
Pareceres solicitados	29.724	28.643
Pareceres concedidos	30.247	29.228
<b>SEF EM MOVIMENTO</b>		
Beneficiários	1.313	1.490
<b>ATUAÇÃO INTERNACIONAL</b>		
Operações FRONTEX	13	13

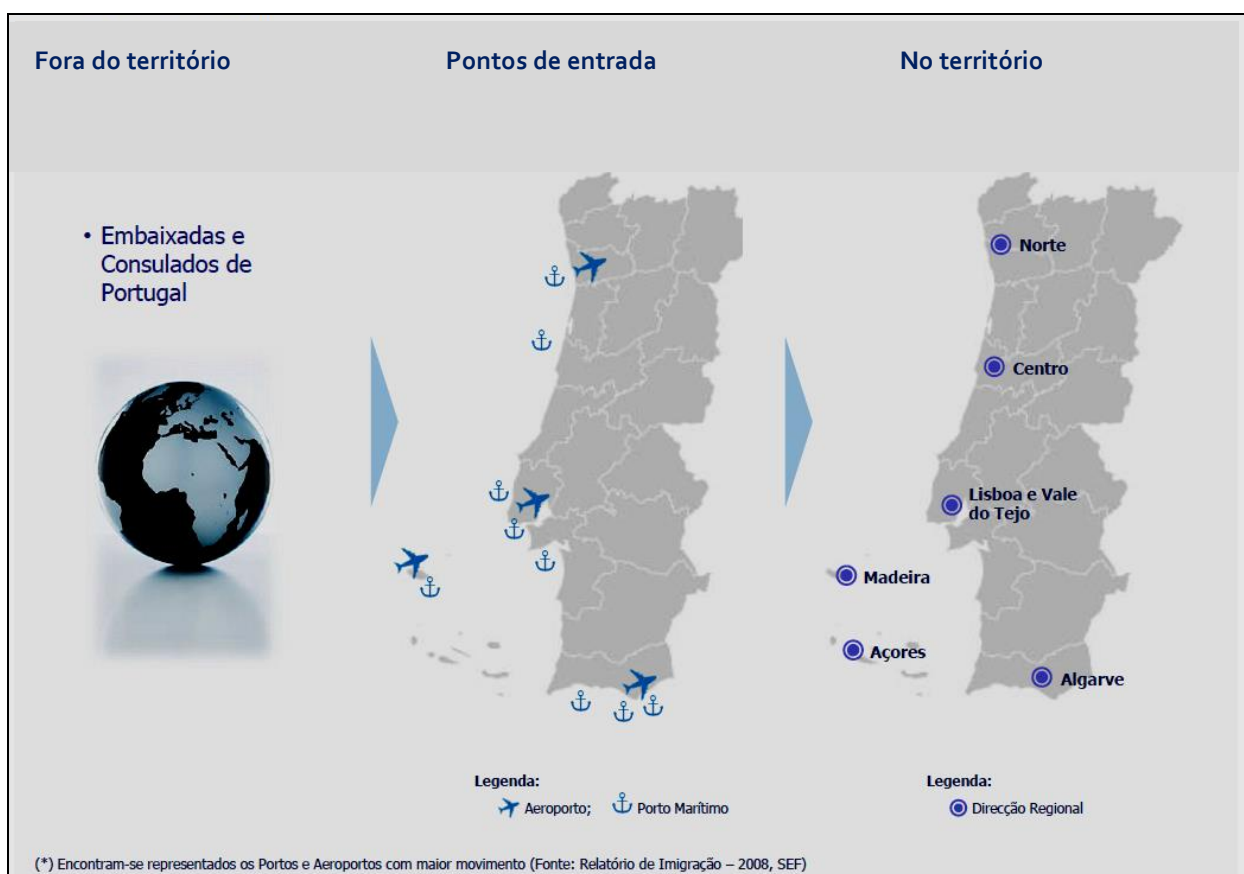
# 1.3 Cadeia de valor e interações com o exterior

## Cadeia de valor do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

A cadeia de valor do Serviço Estrangeiros e Fronteiras compreende um conjunto complexo de interações com diferentes entidades situadas em Portugal e no exterior.

A atuação do SEF é dirigida a diversos grupos ou “públicos”, designadamente cidadãos nacionais e estrangeiros, Órgãos de Soberania, da Administração Pública, Outras Instituições Públicas e Privadas e Organismos Internacionais, os quais constituem as partes interessadas do SEF.

**Figura 3: Cadeia de valor**



Os cidadãos, nacionais e estrangeiros, que contactam voluntariamente os pontos de contacto no exterior e os pontos do SEF em território português, procuram obter informação e tratar de diligências relativas à entrada e à saída do território, a vistos de residência, de estada temporária e de curta duração, à prorrogação de permanência, à obtenção e renovação do direito de residência, ao reagrupamento familiar, ao asilo e ao Estatuto de Igualdade.

No entanto, outras actividades evidenciam as competências do Serviço no domínio da segurança interna e da prevenção da ilicitude, de onde se destacam a prevenção e repressão da criminalidade relacionada com a imigração ilegal e o tráfico de pessoas; a investigação de crimes de auxílio à imigração ilegal, angariação de mão-de-obra ilegal e outros com eles conexos, nomeadamente o crime de tráfico de pessoas (sem prejuízo das atribuições de outras entidades); a instrução de processos administrativos de expulsão e a execução dos respetivos afastamentos ou das decisões judiciais de expulsão, entre outras.



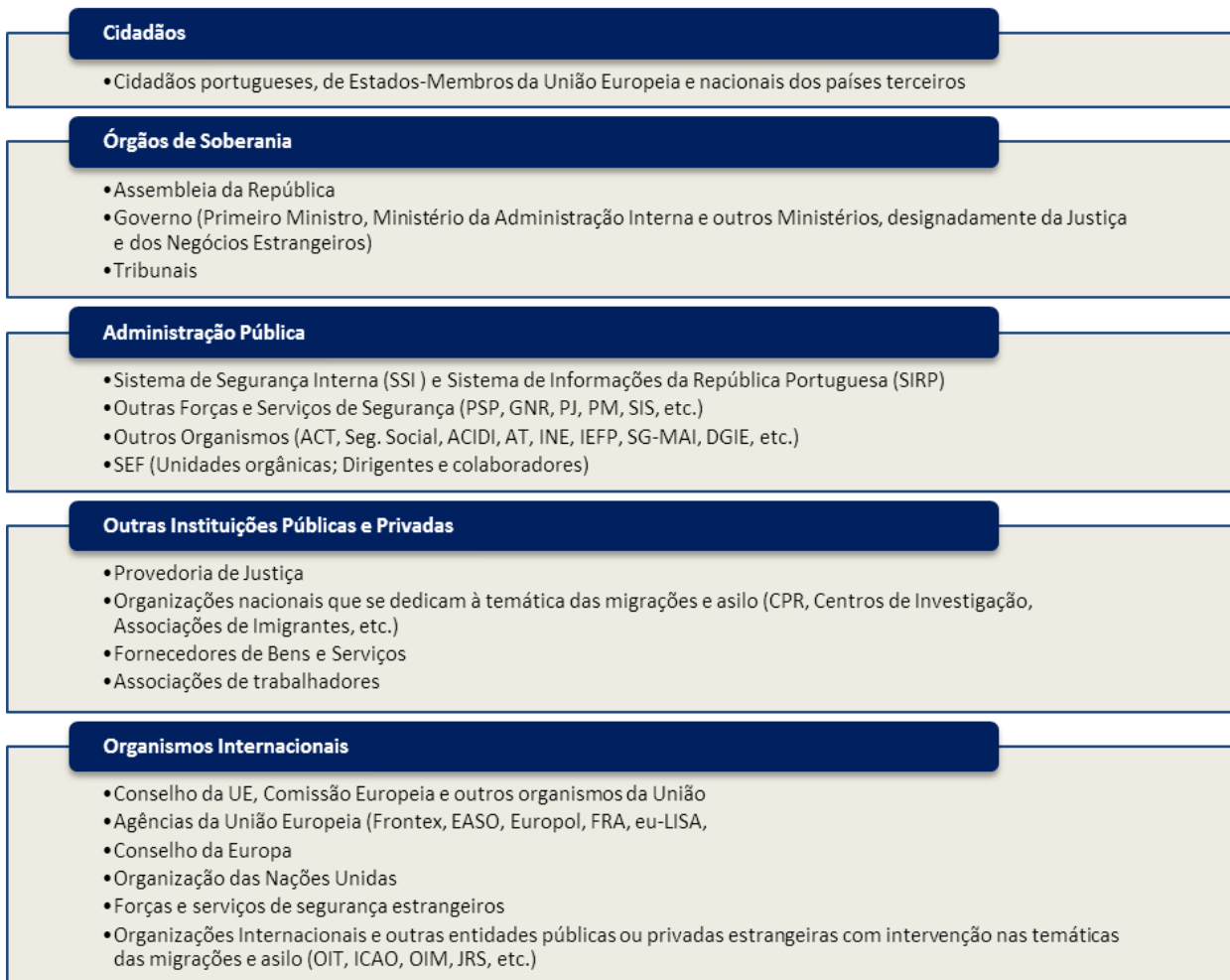
## Relações com o exterior

A interação ou as relações do SEF com entidades externas podem ser agrupadas em quatro grandes vertentes:

- De cariz institucional ou direto, no âmbito da sua atuação;
- Operacionais;
- De colaboração;
- Outras Interações.

A figura 4 dá nota das principais entidades com as quais o SEF se relaciona e a tipologia que prevalece nessas relações ou interações. É sobre estas que deve centrar-se qualquer estratégia de prevenção do risco, atendendo à especificidade do fenómeno que norteia o Plano: a corrupção, ilícito de carácter interpessoal que se manifesta quase sempre na relação entre dois agentes, na atuação das instituições e dos seus colaboradores com os seus clientes/utentes. Risco tão mais elevado ou provável quanto maior o número de interações em cada unidade orgânica ou em cada atividade concreta.

**Figura 4: Interação SEF com o exterior – lista não exaustiva, colhida do Plano de Atividades 2013**





# 1.4 Objetivos do Plano e abordagem metodológica



## Objetivos iniciais do Plano

O Plano de Prevenção dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas delineado em 2010 foi concebido como instrumento evolutivo, com o propósito de assentar numa estratégia dinâmica de redução dos riscos de corrupção e infrações conexas no seio do Serviço, sendo um referencial de atuação e um modo de promoção da melhoria contínua das atividades do SEF.

Foi estruturado conforme a Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), de 1 de Julho de 2009, que principia por enunciar que *"...a atividade de gestão e administração de dinheiros, valores e património públicos, seja qual for a natureza da entidade gestora [...] deve, nos termos da Constituição da República e da lei, pautar-se por princípios de interesse geral, nomeadamente, da prossecução do interesse público, da igualdade, da proporcionalidade, da transparência, da justiça, da imparcialidade, da boa-fé e da boa administração"*.

O Plano foi então delineado em atenção à identificação, relativamente a cada unidade orgânica, dos riscos de corrupção e infrações conexas, indicando-se as medidas adotadas aptas à prevenção da sua ocorrência nos termos daquela Recomendação do CPC (por via de mecanismos de controlo interno; da segregação de funções, da definição prévia de critérios gerais e abstratos, designadamente na concessão de benefícios públicos, programação de acções de formação, entre outras). O Plano identificava os vários responsáveis envolvidos na sua gestão, tendo culminado com a elaboração de um relatório sobre a sua execução.



## A Versão 2.0 do Plano

### Enquadramento

A erradicação total da corrupção nas entidades públicas é um objectivo acalentado por qualquer Estado de Direito Democrático, mas de difícil alcance se atentarmos na relação de dualidade existente entre administração e administrados. Neste sentido, também o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras não se encontra imune às influências do fenómeno corruptivo.

Os objetivos operacionais do plano residiam inicialmente na identificação dos riscos de corrupção e das infrações conexas por unidade orgânica do SEF, em função das respetivas atribuições; no gizar das medidas de prevenção adequadas para os riscos identificados; na programação da implementação das medidas planeadas; na definição da estrutura de governação que monitorizou e moveu esforços no sentido da concretização do plano de acção.

Portugal ratificou a Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (CNUCC) a 19 de Julho de 2007. Do seu preâmbulo pode colher-se o conjunto de considerandos que ditaram o esforço conjunto de combate à corrupção, desiderato primeiro daquele acordo de vontades soberanas: *"Os Estados Partes na presente Convenção,... preocupados com a gravidade dos problemas e das ameaças que a corrupção coloca à estabilidade e segurança das sociedades, na medida em que mina as instituições e os valores da democracia, os valores éticos e a justiça e, na medida em que compromete o desenvolvimento sustentável e o Estado de Direito... Preocupados igualmente com as ligações existentes entre a corrupção e outras formas de criminalidade... Convencidos que a aquisição ilícita de riqueza pessoal pode ser particularmente prejudicial para as instituições democráticas, economias nacionais e o Estado de Direito,... Tendo igualmente presente os princípios de boa gestão dos assuntos e bens públicos, da equidade, responsabilidade e igualdade perante a lei e a necessidade de salvaguardar a integridade e promover uma cultura de rejeição da corrupção..."*.

Vale assim por dizer que o Estado Português, e correspondentemente o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, se encontram vinculados a adoptar medidas de prevenção dos riscos de corrupção e a promover um efetivo combate a esse fenómeno, bem como aos crimes com ele conexos. Mais no atual contexto e num cenário de elevadas restrições orçamentais e materiais, potenciador dos riscos de aliciamento e corrupção, agravados por uma diminuição das regalias e da massa salarial dos trabalhadores, a que acresce a demanda de uma exigência cada vez maior no grau de eficiência e nos níveis de produtividade.

Há que realçar o facto de que boa parte das medidas de prevenção contempladas inicialmente são já observadas, pelo que a revisão do Plano constituiu uma oportunidade para refletir sobre a sua implementação e para que se procedesse assim a um acréscimo da sua interiorização no seio da organização.

O SEF contribui à sua escala de forma ativa e permanente para esse desiderato, não só através das medidas concretamente preconizadas no seu PPRCIC, mas igualmente mantendo ativo o seu Sistema de Controlo Interno, numa atenção permanente a considerandos em matéria de ética, de deontologia e de gestão da qualidade dos procedimentos e da informação, procurando desburocratizar progressivamente os serviços que presta à sociedade, designadamente através de processos de inovação tecnológica, os quais criam automatismos que minimizam os riscos inerentes de corrupção. Podemos aqui referir, a título exemplificativo, a implementação nas fronteiras do Projecto RAPID (Reconhecimento Automático de Passageiros Identificados Documentalmente), do Sistema PASSE (Processo Automático Seguro de Saídas/Entradas), bem como um conjunto de bases de dados que permitem um controlo interno efetivo, de entre as quais podemos salientar o SIGAP (Sistema de Informação e Gestão Automatizada de Processos), o GesReceitas, o GesDespesas e o GesStcok, entre outras.

Porque desde o período que mediou entre a publicação da primeira versão do Plano (em 2010) e o momento presente foram tomadas diversas medidas tendentes ao suprimento dos riscos então identificados (no âmbito do Sistema de Controlo Interno (SCI) e no quadro do Decreto-Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (SIADAP 1), medidas que foram publicamente divulgadas através dos Relatórios Anuais de Atividades), considerou-se relevante estender a abrangência da análise a implementar, sobretudo no que respeita a novas metodologias de prevenção e ao elencar de novos riscos.

Entendeu-se assim enfatizar desde logo e em jeito de balanço o conjunto de medidas entretanto implementadas desde a publicação da primeira versão do PPRCIC: as que constavam do Plano e as que apesar de nele não se encontrarem mencionadas, tenham também aportado um contributo na prevenção dos riscos de corrupção.

Sublinhe-se o facto do SEF, no que tange à actividade dos seus órgãos de controlo interno, designadamente o Gabinete de Inspeção, ter realizado desde 2009 até ao final de 2012 um total de cinquenta ações inspetivas, incluindo ações de monitorização (*Follow up`s*) a inúmeras unidades orgânicas, tendo os seus resultados e recomendações servido essencialmente para a uniformização de procedimentos internos. Essas inspeções, muito embora visando essencialmente o cumprimento da legislação de estrangeiros, não deixaram de verificar outras vertentes relacionadas com os riscos identificados no PPRCIC, de entre os quais podemos sublinhar a conformidade dos procedimentos abrangidos com o disposto no Regime Geral de Contraordenações e no Código de Procedimento Administrativo.

De realçar ainda o facto de no mesmo período terem sido ministradas internamente um conjunto de ações de formação abrangentes em sede de Direito Disciplinar e, bem assim, de matérias de Ética e Deontologia, as quais fazem parte integrante da formação inicial no SEF, encabeçando o núcleo de matérias dos Planos Anuais de Formação do Serviço.

Merece ainda especial referência a aprovação do Código de Ética da Carreira de Investigação e Fiscalização do SEF, em 21 de Junho de 2013, instrumento fundamental para a matéria em apreço e que constitui porventura a medida transversal do PPRCIC de maior abrangência e relevância interna.

A implementação progressiva do SIGAP, vulgarmente denominado "*WorkFlow*", que se prevê possa concretizar-se na sua totalidade ainda em 2014, permitirá um acréscimo de eficácia, rigor e controlo na execução das tarefas de atendimento e de instrução de processos administrativos, contribuindo assim de forma decisiva para a redução dos riscos de corrupção em matéria de emissão de títulos de residência e de prorrogações da permanência no território nacional.

Tendo o SEF sido alvo de um conjunto de alterações orgânicas em finais de 2012, sentiu-se também a necessidade de adaptar o PPRCIC, conformando-o a tais alterações. Por outro lado, a própria evolução da implementação das medidas previstas aconselhava uma alteração/reestruturação que esta versão 2.0 promove, adequando-o à realidade atual.

## **A monitorização do Plano inicial**

O Grupo de Trabalho constituído para aferir o grau de implementação do Plano concluiu que se revelava imperioso, face à nova realidade orgânica do SEF, não só proceder à sua revisão - adequando-o às novas estruturas e procedendo a uma análise criteriosa dos riscos de corrupção associadas a cada uma delas -, mas igualmente definir novas medidas preventivas e promover a rápida implementação das que ainda não se encontram concluídas, ressaltando-se naturalmente aquelas cujo cumprimento não depende exclusivamente do SEF, designadamente por força da escassez de recursos humanos e das actuais restrições em matéria orçamental.

A clarificação neste novo PPRCIC dos responsáveis pelo programa de execução nas diversas áreas consideradas, bem como do Modelo de Governação e dos elementos que o integram, foi outra vertente alvo de revisão, a qual constituirá fator essencial para uma regular monitorização das medidas agora planeadas.

Entendeu o Grupo de Trabalho que deveria pugnar-se pela mais ampla divulgação interna desta segunda versão do PPRCIC, designadamente através de um conjunto de ações formativas, a elencar adiante, num projeto delineado pelo Gabinete de Estudos, Planeamento e Formação em articulação com o Conselho de Prevenção da Corrupção. Formação inicial e contínua que deverá ser assegurada a todos funcionários do SEF, de molde a permitir-se uma consciencialização tão plena e generalizada quanto possível dos riscos em apreço.

A monitorização trimestral, prevista no Plano inicial com um carácter ordinário, não se coaduna com o ritmo de evolução verificado na implementação das medidas de prevenção dos riscos de corrupção, nem com a dinâmica própria de um Organismo com o peso, estrutura e dispersão geográfica do SEF. Nesse sentido estabelece-se uma periodicidade semestral para o efeito, reputada pelo Grupo de Trabalho como suficiente para um adequado acompanhamento da sua execução.

Por outro lado, a verificação *in loco* da execução do Plano nas suas múltiplas vertentes deverá passar a ser assegurada por equipas próprias, cuja previsão passa a constar no Modelo de Governação, em que a avaliação final de resultados fica a cargo do Gabinete de Inspeção, enquanto entidade integrada no Sistema de Controlo Interno e enquanto elemento permanente da Coordenação encarregue de monitorizar as medidas ora traçadas.



## Nova abordagem metodológica

### Tipologia dos Riscos

Os riscos detetados aquando da elaboração do Plano inicial foram tipificados em seis grandes categorias consoante a temática: Compras; Segurança; Segurança da informação; Contacto directo com o público; Tesouraria; Outros.

A segunda versão do Plano redundará numa actividade de monitorização mais exigente dos riscos, numa articulação com vários manuais de procedimentos e com outras atividades internas de controlo, numa acrescida divulgação da informação relevante sobre os vários tipos de risco e respetivas medidas de minimização, bem como do acompanhamento da eficácia destas medidas, factores que farão diminuir a ocorrência dos riscos de gestão - em geral -, e do crime de corrupção ou infrações conexas, em particular.

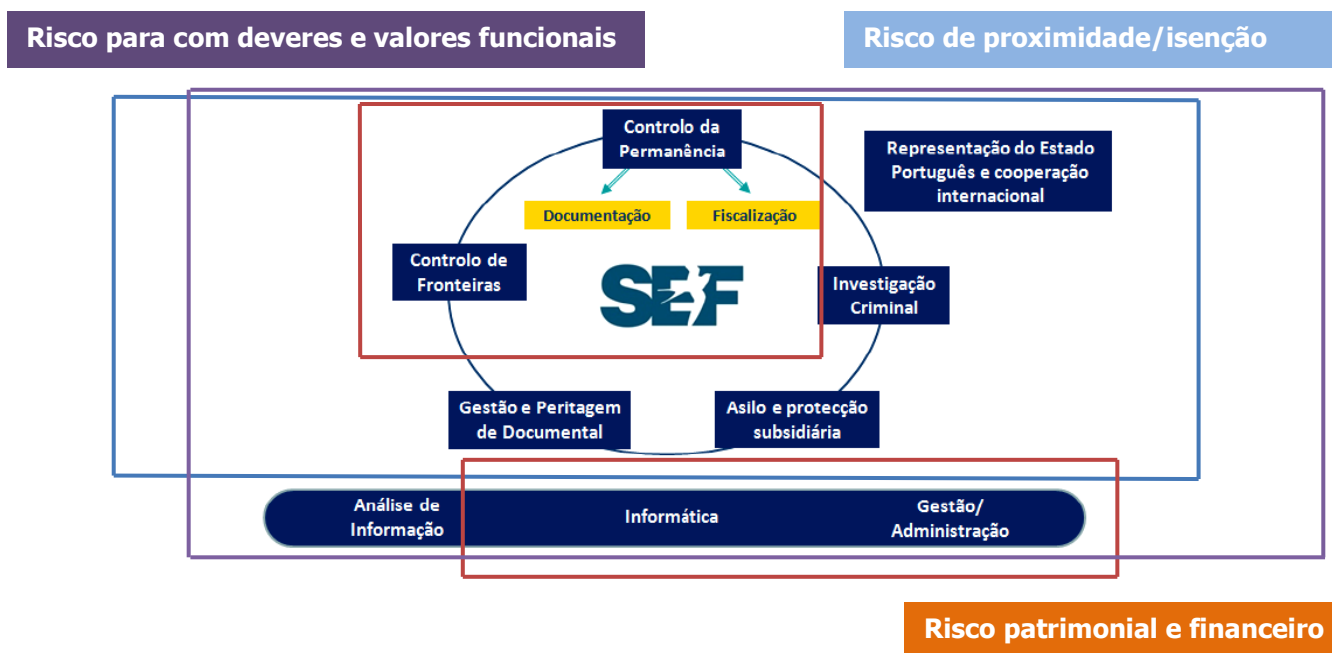
Acolhendo-se a Recomendação n.º 1/2010, de 07 de Abril, do Conselho de Prevenção da Corrupção, aquando da última monitorização de implementação do Plano entendeu-se dar especial enfoque a uma reformulação da tipologia e do nível dos riscos transversais e de alguns dos micro-riscos nele identificados, bem como à categoria das medidas de prevenção a implementar, culminando no reforço das medidas transversais ao universo do SEF e num conjunto renovado de medidas específicas, relativas a cada unidade orgânica em concreto.

A análise da informação recebida pelas unidades orgânicas objecto da implementação das medidas específicas previstas na primeira versão do PPRCIC, conjugada com a informação relativa às medidas transversais, permitiu estabelecer um quadro evolutivo positivo no período de tempo considerado. Mas a evolução não se revelou no entanto totalmente satisfatória, sobretudo em resultado da insuficiente materialização do Modelo de Governação e do incumprimento do cronograma de implementação previsto, que também se reformulam nesta segunda versão.

Procedeu-se assim a uma consulta parametrizada e individual do *status* de concretização das medidas inicialmente delineadas, junto das várias unidades orgânicas, em função dos graus previamente e inicialmente definidos (Planeada, Em curso, Implementada). As medidas transversais e de implementação permanente vão devidamente assinaladas e transitam para esta segunda versão, que congrega uma análise crítica do grau de implementação de todas as medidas iniciais.

A categorização dos riscos inicialmente gizada passa agora a associar-se ou a centrar-se no quadro dos serviços prestados pelo SEF, estruturando-se já não em seis mas em três grandes domínios: contratação e aquisição de bens e serviços e tesouraria – riscos financeiros e patrimoniais; ética no contacto direto com o público e com os parceiros institucionais, no escrupuloso respeito pelos valores do Serviço – risco de proximidade/isenção; conhecimento de normas e procedimentos – risco para com deveres e valores funcionais.

Figura 5: Serviços prestados pelo SEF vs tipologia de riscos



### Nível de Risco

A determinação do nível de risco continua a assentar em dois vetores:

**Criticidade** – Impacto na organização/unidade orgânica de um determinado risco (de baixa a alta);

**Probabilidade de Ocorrência** – Exposição da organização/unidade orgânica a um determinado risco.

Assim, o nível de risco decorrerá da conjugação da criticidade com a probabilidade de ocorrência, como plasmado na matriz que se apresenta, à direita.



### Tipologia das medidas

As medidas de prevenção dos riscos de corrupção e infrações conexas foram tipificadas em duas grandes categorias:

**Específicas** – medidas respeitantes a uma só unidade orgânica, atinentes a micro-risco;

**Transversais** – medidas com repercussão em mais de uma unidade orgânica. Medidas genéricas associadas ao exercício ético e profissional das funções de cada unidade orgânica, onde se apontem riscos em valores deontológicos ou deveres funcionais como a independência, a integridade, a transparência e a imparcialidade, demandando medidas gerais como um acompanhamento permanente dessa actividade, o automatismo e a segregação de funções, a divulgação deste Plano e do Código de Ética, auditorias e sindicâncias, o rigoroso cumprimento das normas deontológicas e do procedimento disciplinar, a existência de procedimentos escritos, entre outras.

## Capítulo 2

### Análise de Riscos e Definição de Medidas



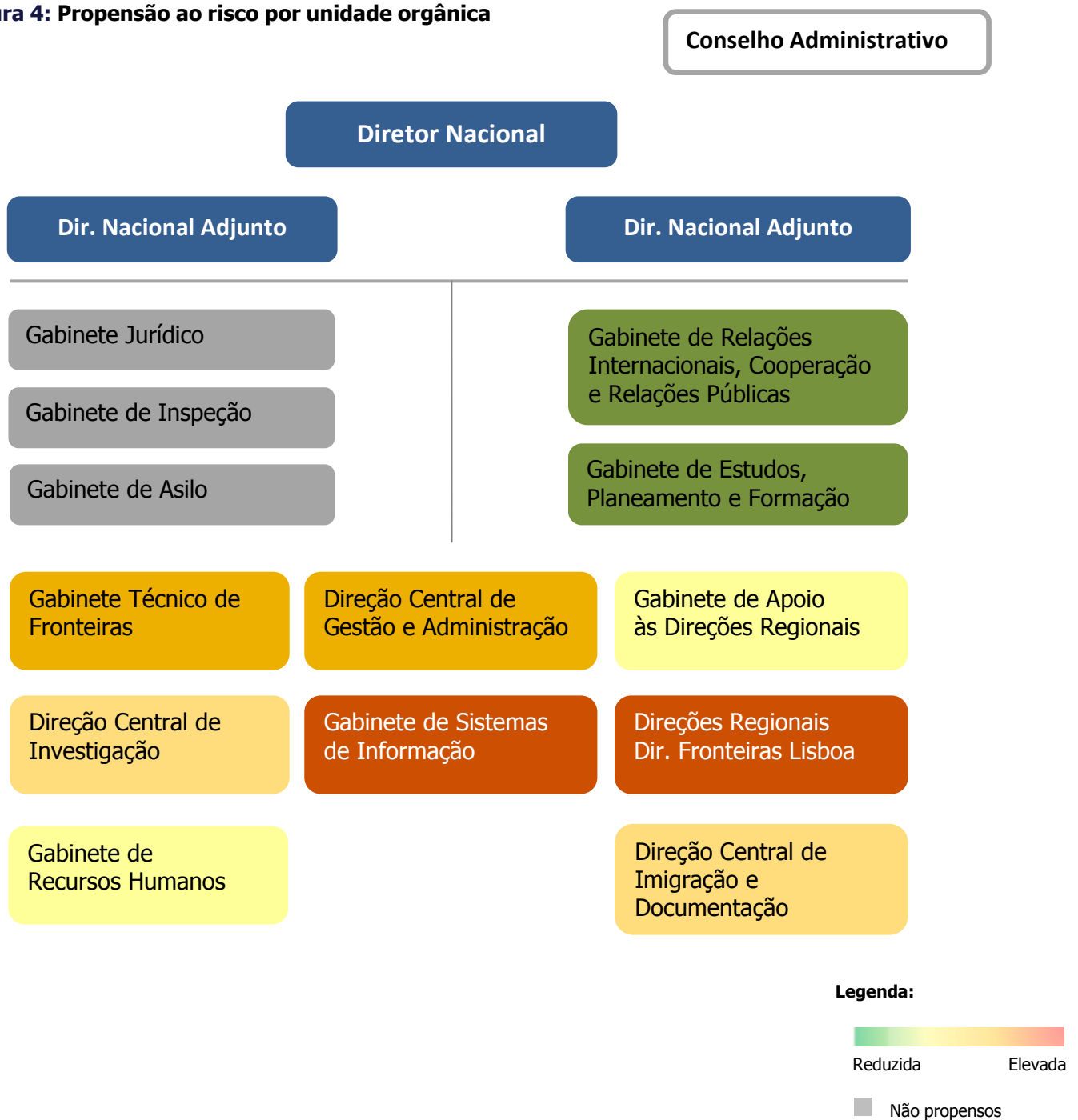
# 2.1 Microanálise dos riscos na Organização

## Análise de riscos de corrupção e infrações conexas – visão global

Os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas assumem níveis de incidência e impacto distintos nas diferentes unidades orgânicas.

A conjugação das funções das unidades orgânicas com a sua exposição e interacção com entidades externas permitem, num primeiro momento, aferir o grau de exposição ao risco.

Figura 4: Propensão ao risco por unidade orgânica



## 2.2 Riscos e medidas por Unidade Orgânica

### **Análise de riscos e medidas por Unidade Orgânica**

A identificação dos potenciais riscos e respetivas medidas preventivas incidiu, na primeira versão do Plano, nas unidades orgânicas onde foram detetados riscos de corrupção e infrações conexas, deixando de fora da análise as unidades orgânicas classificadas como não propensas ao risco, nomeadamente o Gabinete Jurídico, o Gabinete de Inspeção e o Gabinete de Asilo e Refugiados. O risco que advém da elaboração de pareceres interpretativos sobre casos concretos em fase de recurso/litígio, da atividade inspectiva e do contacto com utentes para efeito de reconhecimento de direitos relevantes em matéria de protecção internacional era e mantém-se residual, por força da cadeia hierárquica que informa os processos decisórios de tais atos. Além de serem todos sindicados pela Direção Nacional ou pela Tutela, são amiúde sujeitos a um escrutínio judicial, por força das garantias inerentes ao Direito Disciplinar e em razão das garantias do Direito de Asilo e do Direito Administrativo.

Redimensiona-se a análise no que tange aos então Departamento de Nacionalidade e Departamento de Operações (cujas competências foram assumidas pelo atual Gabinete de Apoio às Direções Regionais, por circunstância das alterações à Lei Orgânica do SEF), bem como quanto ao Gabinete de Documentação, Comunicação e Relações Públicas, extinto de acordo com a nova Lei Orgânica, tendo as suas vertentes funcionais sido enquadradas no Gabinete de Estudos, Planeamento e Formação e no Gabinete de Relações Internacionais, Cooperação e Relações Públicas.

A análise detalhada dos riscos ia inicialmente organizada consoante a natureza da unidade orgânica e a exposição crescente ao risco. Esta abordagem mantém-se válida, sendo que nesta segunda versão os riscos inicialmente elencados são agora objeto de apreciação, assinalando-se: as medidas executadas desde 2010, as medidas que requerem uma execução mais profunda, junto com as que requerem uma monitorização constante e não se esgotaram ainda, projetando-se assim no futuro, transitando para esta segunda versão. Da monitorização da implementação do Plano resultam ainda novas medidas, agora parte integrante desta Versão 2.0, a elencar. Medidas que devem entroncar sempre que possível na estratégia e nos objectivos delineados para 2014 pelas unidades orgânicas em causa.

#### **Gabinetes:**

1. Gabinete de Relações Internacionais, Cooperação e Relações Públicas;
2. Gabinete de Estudos, Planeamento e Formação;
3. Gabinete Técnico de Fronteiras;
4. Gabinete de Recursos Humanos;

#### **Direções e Unidades Orgânicas de Suporte:**

5. Direção Central de Imigração e Documentação;
6. Direção Central de Investigação;
7. Direção Central de Gestão e Administração;
8. Gabinete de Sistemas de Informação;
9. Gabinete de Apoio às Direções Regionais;

#### **Estruturas Descentralizadas:**

10. Direções Regionais e Direção de Fronteiras de Lisboa.



## 2.2.1 Gab. de Rel. Internacionais, Cooperação e Rel. Públicas

### Gabinete de Relações Internacionais, Cooperação e Relações Públicas

Relações internacionais e cooperação

Relações públicas e Centro de Contacto

### Atribuições

Assegurar a obtenção, atualização e divulgação da informação técnica referente à participação de Portugal na União Europeia e em organizações internacionais; Elaborar estudos técnicos tendo em vista a participação do SEF em reuniões internacionais; Assegurar a articulação do SEF com os oficiais de ligação; Produzir e difundir informação com interesse para os utentes do SEF e para os cidadãos em geral relativamente à atividade do SEF; Promoção da imagem SEF...

**Responsável:** Maria Luísa de Andrade Maia Gonçalves

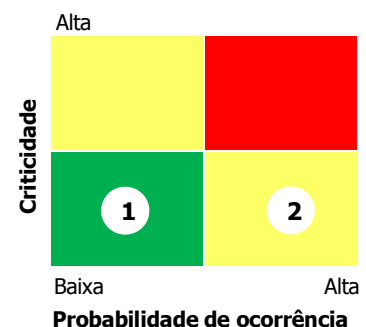
### Riscos identificados

No Gabinete de Relações Internacionais, Cooperação e Relações Públicas foram inicialmente identificados dois riscos, então relacionados com o extinto GDCRP: um no serviço de relações públicas, o segundo com a resposta aos utentes (contratação de prestadores de serviços e contacto telefónico com o público, respetivamente).

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
1. Inexistência de critérios objetivos para selecção de fornecedores e prestadores de serviços (organização de eventos), quando em montantes suscetíveis de ajuste directo;	Compras	
2. Contacto direto entre os mediadores culturais (funcionários externos ao SEF, pertencentes às Associações de Imigrantes) que se encontram com as funções de agendamento e a sua rede pessoal de contactos, podendo estes não respeitar a espera telefónica.	Outros	

Os riscos associados à seleção de prestadores de serviços para a organização de eventos tinham uma criticidade reduzida, dados os baixos valores envolvidos, e uma probabilidade de ocorrência também reduzida visto o processo decorrer em mais do que uma unidade orgânica.

Já o contacto direto entre os mediadores e as suas redes pessoais de contactos tinham uma probabilidade maior de ocorrer, mas um impacto também reduzido.




### Medidas para dirimir os riscos

Com vista a dirimir os riscos identificados julgou-se importante apostar na sensibilização dos colaboradores.

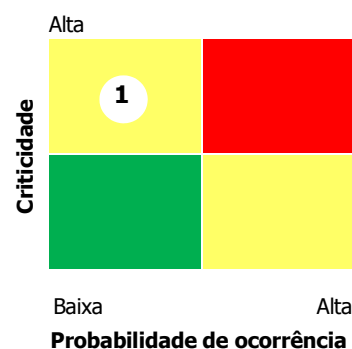
Medida	Tipologia	Status
Seleção e criação de base de dados dinâmica de fornecedores e prestadores de serviços	Transversal	
Campanha interna de sensibilização e formação	Transversal	
Código de Ética	Transversal	

**Legenda:** Planeada Em curso Implementada

No âmbito da coordenação das ações de cooperação e das actividades do SEF nos grupos e comités internacionais (em 2010 na competência do extinto GRIC) bem como no assegurar da articulação do SEF com os oficiais de ligação, foi apenas detetado um risco relacionado com a dispersão da informação referente à atuação dos oficiais de ligação (interlocutores do SEF a atuar em países terceiros).



Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
1. Dispersão da informação relativa à atuação dos oficiais de ligação, não existindo fluxos de informação bem definidos	Outros	

Os riscos associados à dispersão da informação relativa à atuação dos oficiais de ligação embora tivessem uma criticidade elevada, dado o teor da informação com que lidam, tinham uma probabilidade de ocorrência reduzida.



### Medidas para dirimir os riscos

Com vista a dirimir os riscos identificados julgou-se importante apostar na harmonização de procedimentos.

Medida	Tipologia	Status
Harmonização de procedimentos e criação de um ponto que concentre a informação operacional relativa à atuação dos oficiais de ligação	Específica	
Código de Ética	Transversal	

Legenda:  Planeada  Em curso  Implementada

### Avaliação GRICRP da monitorização do Plano inicial

Relativamente às medidas previstas no PPRCIC inicial para o GRICRC, cumpre referir que os riscos identificados dependiam de algumas medidas transversais, designadamente da selecção e criação de uma base de dados dinâmica de fornecedores e prestadores de serviços, do estabelecimento de uma campanha interna de sensibilização e formação e da entrada em vigor de um Código de Ética, estando tais medidas implementadas.

Foi elaborado e amplamente difundido, nomeadamente na página de Intranet do SEF, o **Código de Ética** da Carreira de Investigação e Fiscalização, aprovado pelo Despacho n.º 26/DN/2013, de 28 de Junho de 2013, do Diretor Nacional do SEF. Sublinhe-se a importância do Código de Ética enquanto instrumento orientador e de consciencialização não só dos elementos dessa Carreira, face às responsabilidades que lhes são exigíveis e à missão que lhes é confiada, reforçando uma lógica sistemática de cultura institucional anti-corrupção, mas enquanto comando deontológico que pode informar toda a atividade do Serviço, enquanto instrumento transversal. Tal medida passa a vigorar como implementada, evoluindo face ao previsto inicialmente no PPRCIC.

**A campanha interna de sensibilização e formação** encontra-se já implementada, estando inserida nos Planos Anuais de Formação, tendo sido inclusive requerida a colaboração da Comissão de Prevenção da Corrupção para o efeito, nos moldes adiante elencados.

A **base de dados dinâmica de fornecedores e prestadores de serviços** foi criada por via da implementação de base de dados própria, da competência da Direção Central de Gestão e Administração. Os riscos associados à seleção de prestadores de serviços para a organização de eventos verificam-se a todo o tempo, sobretudo quando envolvam montantes susceptíveis de ajuste directo. E a base de dados, apesar de implementada, requer uma atualização permanente, pelo que a medida transita para a segunda versão do Plano.

Quanto à harmonização dos **procedimentos de atuação dos oficiais de ligação**, foi definido um ponto focal que concentra toda a informação operacional na matéria, sendo responsável pelo mesmo o Coordenador do GRICRP. Nesses termos, dada a centralização de todas as informações no ponto focal, a consequência imediatamente resultante é a harmonização de todos os procedimentos de atuação dos oficiais de ligação, mediante difusão de toda e qualquer informação através deste Gabinete.

### Novos riscos/medidas versão 2.0

Como referido supra, apenas se afigura a manutenção da existência do risco potencial de influência na escolha/seleção de prestadores de serviços para a organização de eventos. No entanto, considerando o reduzido número de procedimentos de aquisição deste tipo de serviços, os montantes envolvidos e que o processo de contratação é conduzido pela DCGA, considera-se que o risco é de reduzida criticidade e baixa probabilidade de ocorrência.

Risco	Medida	Tipologia	Status	Calendário
Potencial influência na escolha de prestadores de serviços/produtos	1. Seleção de prestadores de serviços a cargo da DCGA, ao abrigo das normas relativas ao processo de aquisição de bens e serviços	Patrimonial e financeiro	■ ■ ■ □	Permanente
Potencial influência na escolha de prestadores de serviços/produtos	2. Elaboração de listagem dos eventos que demandam a contratação de serviços, para remessa à Coordenação da implementação do PPRCIC	Patrimonial e financeiro	■ □ □ □	31 DEZ 2014

**Legenda:** ■ □ □ □ Planeada   ■ □ □ Em curso   ■ ■ ■ Implementada

## 2.2.2 Gabinete de Estudos, Planeamento e Formação

### Gabinete de Estudos, Planeamento e Formação

Fundos e formação

Documentação, estudos e planeamento


### Atribuições

Elaborar o plano e o relatório anuais de atividades do SEF, os programas gerais e setoriais do SEF, acompanhar a sua execução e proceder à respetiva avaliação; Prestar apoio aos diversos serviços do SEF no desenvolvimento das ações de planeamento e controlo; Participar na conceção, programação e coordenação, em articulação com a DGAI, na execução de projectos cofinanciados pela União Europeia nos quais o SEF seja interveniente; Elaborar e difundir as ordens de serviço; Recolher, tratar e difundir os dados estatísticos relativos à atividade do SEF; Identificar as necessidades de formação elaborando o plano anual de formação e procedendo à sua avaliação; Conceber, programar, realizar e avaliar as ações de formação promovidas pelo SEF; Assegurar o tratamento bibliográfico, arquivístico e documental por forma a manter atualizadas as bases de dados de interesse para as atividades do SEF...

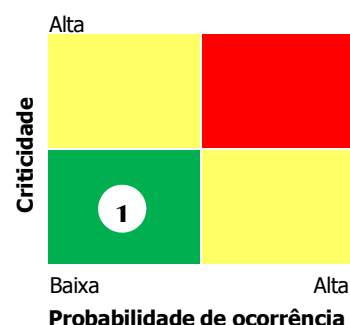
**Responsável:** António Carlos de Jesus Pereira Patrício

### Riscos identificados

O Gabinete de Estudos, Planeamento e Formação é uma unidade orgânica de apoio ao negócio, pelo que foi apenas identificado um risco decorrente da sua actividade.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
1. Definição de requisitos para a seleção de prestadores de serviços formativos e de consultoria	Compras	

Os riscos associados à selecção de prestadores de serviços formativos e de consultoria tinham uma criticidade reduzida, dados os baixos valores envolvidos, e uma probabilidade de ocorrência também reduzida, uma vez que actualmente, como então, o processo já decorre em mais que uma unidade orgânica.



### Medidas para dirimir os riscos

Com vista a dirimir os riscos identificados julgou-se importante apostar na sensibilização dos colaboradores.

Medida	Tipologia	Status
Campanha interna de sensibilização e formação	Transversal	
Código de Ética	Transversal	

**Legenda:**  Planeada  Em curso  Implementada

## Avaliação GEPF da monitorização do Plano inicial

Relativamente às medidas previstas no PPRCIC inicial para o GEPF, cumpre referir que os riscos identificados dependiam estritamente de medidas transversais, designadamente do estabelecimento de uma campanha interna de sensibilização e formação e da entrada em vigor de um Código de Ética, estando tais medidas implementadas.

Foi elaborado e amplamente difundido, nomeadamente na página de Intranet do SEF, o **Código de Ética** da Carreira de Investigação e Fiscalização, aprovado pelo Despacho n.º 26/DN/2013, de 28 de Junho de 2013, do Diretor Nacional do SEF. Sublinhe-se a importância do Código de Ética enquanto instrumento orientador e de consciencialização não só dos elementos dessa Carreira, face às responsabilidades que lhes são exigíveis e à missão que lhes é confiada, reforçando uma lógica sistemática de cultura institucional anti-corrupção, mas enquanto comando deontológico que pode informar toda a atividade do Serviço, enquanto instrumento transversal. Tal medida passa a vigorar como implementada, evoluindo face ao previsto inicialmente no PPRCIC.

A **campanha interna de sensibilização e formação** encontra-se já implementada, estando inserida nos Planos Anuais de Formação, tendo sido inclusive requerida a colaboração da Comissão de Prevenção da Corrupção para o efeito, nos moldes adiante elencados.

## Novos riscos/medidas versão 2.0

Como riscos relativos à área de planeamento – GEPF/PLAN (vertentes estatísticas, planeamento estratégico, estudos e implementação de Programa REM) –, apenas se afigura a manutenção da existência de “potencial influência na escolha de prestadores de serviços/produtos” em matéria de consultoria académica/científica ou tradução, serviços gráficos, apoio em matéria de realização de eventos (salas, equipamentos, serviços de catering/refeições). No entanto, considerando o reduzido número de procedimentos de aquisição deste tipo de serviços, aliado ao facto de serem conduzidos pela DCGA, considera-se que o risco é de reduzida criticidade e baixa a probabilidade de ocorrência.

Risco	Medida	Tipologia	Status	Calendário
Potencial influência na escolha de prestadores de serviços/produtos	1. Seleção de prestadores de serviços a cargo da DCGA, ao abrigo das normas relativas ao processo de aquisição de bens e serviços	Patrimonial e financeiro	■ ■ ■ □	Permanente
Potencial influência na escolha de prestadores de serviços/produtos	2. Elaboração de listagem de serviços contratualizados, fornecedores e montantes, para remessa à Coordenação da implementação do PPRCIC	Patrimonial e financeiro	■ □ □	31 DEZ 2014

Legenda: ■ □ □ Planeada   ■ □ □ Em curso   ■ ■ ■ Implementada

## 2.2.3 Gabinete Técnico de Fronteiras

### Gabinete Técnico de Fronteiras

Centro/Sala de Situação

Unidade de Análise de Risco

NFPOC

### Atribuições





Estudo e elaboração de normas técnicas com vista à uniformização de procedimentos nos postos de fronteira, bem como dos equipamentos necessários ao funcionamento dos mesmos; Centralizar e recolher informação relativa à entrada, permanência e saída de pessoas do território nacional, ao tráfico de seres humanos, ao auxílio à imigração ilegal e aos demais crimes relacionados com imigração irregular, bem como participar na definição de prioridades para a implementação do modelo europeu de gestão integrada de fronteiras; Proceder à análise de risco estratégico e operacional, através da sala de situação e da unidade de risco migratório do SEF; Elaborar alertas e proceder à gestão de incidentes relacionados com imigração; Dar assistência a operações em curso...

**Responsável:** Luís Filipe da Fonseca Quelhas

**NOTA:** A extinta Direcção Central de Fronteiras, de acordo com a nova Lei Orgânica do SEF, tem boa parte das suas competências distribuídas pela Direcção de Fronteiras de Lisboa e pelas Direcções Regionais.

### Riscos identificados

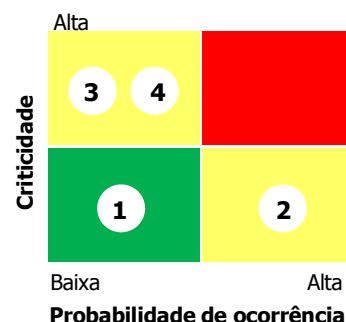
Na então Direcção Central de Fronteiras foram detectados quatro riscos específicos advindos da forte componente de relacionamento com os cidadãos estrangeiros. Riscos que transitam para as Direcções Regionais e para a Direcção de Fronteiras de Lisboa, agora diretamente responsáveis pela sua prevenção.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
1. Solicitação e pressão emocional da rede de contactos sobre os elementos do SEF direta ou indiretamente ligados aos postos de fronteira	Contacto directo com o público	
2. Pressão direta sobre os elementos que realizam o atendimento presencial nos postos de fronteira, com eventual contrapartida financeira	Contacto directo com o público	
3. Pressão indireta (esquema concertado) sobre os elementos que realizam o atendimento presencial nos postos de fronteira, com eventual contrapartida financeira	Contacto directo com o público	
4. Manuseamento de documentos de segurança (vistos e respectivas vinhetas) e gestão de cobranças por um conjunto de elementos com um nível díspar de formação nas áreas em causa	Segurança	

Os riscos identificados eram maioritariamente de nível médio.

O risco 3 - pressão indireta sobre os elementos que realizam o atendimento nos postos de fronteira - apesar de enquadrar um nível de risco médio, tinha/tem associado um maior impacto/gravidade dado tratar-se de uma situação premeditada que poderá ser levada a cabo com uma periodicidade mais regular. Por sua vez o risco 4 mantém uma elevada criticidade dada a tipologia dos documentos em causa.

Os demais riscos identificados, com diferentes probabilidades de ocorrência, não são/eram muito impactantes e estão associados a situações esporádicas.



## Medidas para dirimir os riscos

Com vista a dirimir os riscos identificados foram levadas a cabo um conjunto de medidas. Estas medidas agrupavam-se em duas grandes categorias: controlo da atividade e auditoria interna; formação e sensibilização.

Medida	Tipologia	Status
Disponibilização das normas e legislação na intranet	Específica	■ ■ ■
Auditoria interna aos postos de fronteira, com periodicidade regular	Específica	■ ■ □
Formação em gestão contabilística e de documentos de segurança	Específica	■ ■ □
Sistema de rotação dos colaboradores	Transversal	■ ■ □
Campanha interna de sensibilização e formação	Transversal	■ ■ ■
Código de Ética	Transversal	■ ■ ■

Legenda: ■ □ Planeada   ■ ■ □ Em curso   ■ ■ ■ Implementada

## Avaliação GTF da monitorização do Plano inicial

Relativamente às medidas previstas no PPRCIC inicial para o agora GTF, cumpre referir que os riscos identificados dependiam de algumas medidas transversais, designadamente da rotação de colaboradores, do estabelecimento de uma campanha interna de sensibilização e formação e da entrada em vigor de um Código de Ética, estando tais medidas implementadas.

Foi elaborado e amplamente difundido, nomeadamente na página de Intranet do SEF, o **Código de Ética** da Carreira de Investigação e Fiscalização, aprovado pelo Despacho n.º 26/DN/2013, de 28 de Junho de 2013, do Diretor Nacional do SEF. Sublinhe-se a importância do Código de Ética enquanto instrumento orientador e de consciencialização não só dos elementos dessa Carreira, face às responsabilidades que lhes são exigíveis e à missão que lhes é confiada, reforçando uma lógica sistemática de cultura institucional anti-corrupção, mas enquanto comando deontológico que pode informar toda a atividade do Serviço, enquanto instrumento transversal. Tal medida passa a vigorar como implementada, evoluindo face ao previsto inicialmente no PPCIC.

A **campanha interna de sensibilização e formação** encontra-se já implementada, estando inserida nos Planos Anuais de Formação, tendo sido inclusive requerida a colaboração da Comissão de Prevenção da Corrupção para o efeito, nos moldes adiante elencados.

Não foi até ao momento possível concretizar um sistema de **rotação dos colaboradores em todo o SEF**, em consequência da escassez de recursos humanos com que este Serviço se vem confrontando, muito embora tal rotação se encontre prevista no Regulamento de Colocações da CIF, sem cariz de obrigatoriedade. Este constrangimento faz-se sentir sobretudo ao nível do planeamento da operacionalidade dos Postos de Fronteira, unidades orgânicas integradas quase em exclusivo por elementos da CIF. A sua implementação encontra-se em diferentes estágios, pelo que globalmente a medida se encontra em curso, mantendo assim o seu *status* inicial, transitando para a versão 2.0. A sua monitorização, no que tange aos Postos de Fronteira, transita para a Direção de Fronteiras de Lisboa e para Direções Regionais, numa atuação conjunta com o Gabinete de Recursos Humanos.

Relativamente às medidas específicas previstas no PPRCIC inicial para a então DCF, cumpre referir que a **disponibilização das normas e legislação na intranet** mantém o *status* de implementada, sendo todo o normativo relativo à matéria de fronteiras inserido pontualmente na intranet do SEF, divulgado em destaque no campo “Notícias” da sua página principal.

A **auditoria interna aos postos de fronteira**, com periodicidade regular, entronca no Plano Anual de Inspeções Ordinárias a diversas unidades orgânicas do SEF, proposto pelo Coordenador do Gabinete de Inspeção, sendo os postos de fronteira regularmente contemplados nesse mesmo Plano, pelo que a medida se encontra naturalmente implementada, com o *status* de em curso pela sua aplicação a todo o tempo. Cada auditoria é objeto de um relatório final no qual são propostas medidas concretas, de molde a proceder-se à uniformização de procedimentos, sendo as suas conclusões levadas ao conhecimento dos responsáveis pelas unidades auditadas.

Pode no entanto a prevenção dos riscos de corrupção e conexos fazer-se por via de **circuitos internos de auto-avaliação** à actividade dos postos de fronteira, pelo que pode o GTF, em articulação com o GI e as Direções Regionais, estabelecer um conjunto de fichas de monitorização, periódica, a efectuar por amostragem e pelos responsáveis de cada posto, aos procedimentos relativos ao controlo da entrada no território, de recusas de entrada e de emissão de vistos na fronteira, a integrar a avaliação anual de implementação do PPRCIC.

No que tange à **formação em gestão contabilística e de documentos de segurança**, encontra-se em curso a implementação desta medida, no âmbito do Plano Anual de Formação.

## Novos riscos/medidas GTF versão 2.0

Mantêm-se os riscos inicialmente delineados, em especial os que visam mitigar a pressão sobre os elementos que realizam o controlo de fronteira. Mas, como se adiantou supra, a sua monitorização (especialmente as medidas em curso: auditoria interna aos postos de fronteira, com periodicidade regular; formação em gestão contabilística e de documentos de segurança e sistema de rotação dos colaboradores) transita para a Direção de Fronteiras de Lisboa – porquanto lhe compete assegurar as atribuições do SEF em matéria de controlo da circulação de pessoas nos postos de fronteira aérea e marítima situados na área metropolitana de Lisboa -, e para Direções Regionais nos Postos de Fronteira sob a sua alçada, numa atuação conjunta com o Gabinete de Inspeção, o Gabinete de Estudos, Planeamento e Formação e o Gabinete de Recursos Humanos, respetivamente.

Competindo ao Gabinete Técnico de Fronteiras assegurar o estudo e a elaboração de normas técnicas com vista à uniformização de procedimentos nos Postos de Fronteira, responderá agora pelo risco do abaixamento do grau de responsabilização perante violações dos deveres éticos e funcionais, por força da complexidade legal e regulamentar de tais procedimentos.

Risco	Medida	Tipologia	Status	Calendário
Violação dos deveres éticos e funcionais nos procedimentos SEF e pressão sobre os elementos que realizam o controlo de fronteira	1. Divulgação dos procedimentos no Portal de Fronteiras	Proximidade e isenção	■ ■ □	2014 seg.
Diluição da responsabilização na violação dos comandos legais, em benefício próprio ou de terceiros, por confusão procedimental	2. Harmonização de procedimentos - CSF	Proximidade e isenção	■ ■ □	2014 seg.

**Legenda:** ■ □ □ Planeada   ■ ■ □ Em curso   ■ ■ ■ Implementada



## 2.2.4 Gabinete de Recursos Humanos

### Gabinete de Recursos Humanos

Recursos humanos

#### Atribuições




Definição e execução dos procedimentos relativos à gestão e administração de pessoal; Elaboração de estudos, inquéritos e trabalhos tendo em vista a gestão dos recursos humanos; Estudo e promoção das medidas tendentes à atualização do mapa de pessoal; Organização e manutenção do registo biográfico e disciplinar dos trabalhadores; Credenciação de trabalhadores....

**Responsável:** António José dos Santos Carvalho

#### Riscos identificados (versão 2.0)

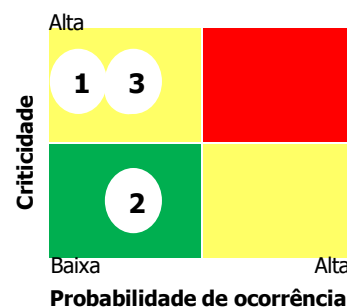
O Gabinete de Recursos Humanos encontrava-se integrado na estrutura hierárquica da Direção Central de Gestão e Administração, antes das alterações à estrutura orgânica do SEF, em 2012. Na versão inicial do Plano não foram identificados riscos específicos em matéria de administração e gestão dos recursos humanos. Com a autonomização do GRH considera-se importante sensibilizar a unidade orgânica em apreço para os riscos da corrupção e infrações conexas em matéria de recursos humanos, por via da formação e da monitorização dos comandos do Código de Ética.

Acresce a necessidade de fazer preservar a segurança e o conteúdo das matérias de carácter pessoal à sua guarda, sobretudo as atinentes ao registo biográfico e disciplinar dos trabalhadores, bem como delinear uma estratégia de prevenção dos riscos que decorrem da avaliação dos colaboradores e do recrutamento de funcionários.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
1. Quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade no recrutamento de pessoal para obtenção de vantagem indevida ou para o favorecimento/prejuízo de terceiros	Isenção e deveres funcionais	
2. Quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade na avaliação de pessoal para obtenção de vantagem indevida ou para o favorecimento/prejuízo de terceiros	Proximidade e isenção	
3. Violação do dever de sigilo	Deveres e valores funcionais	

A violação do dever de sigilo poderá ter um impacto elevado na organização, sobretudo ao nível das relações intra-funcionais. Contudo, operando o Gabinete sobretudo em *back-office* e com um número reduzido de colaboradores, sujeitos a um apertado controlo, reveste-se de reduzida probabilidade, pelo que conjugando ambos os vetores se atinge um nível médio de risco.

A quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade no recrutamento de pessoal, pelo impacto que implica para a organização, apresenta uma criticidade alta. O mesmo não sucede em matéria de avaliação de pessoal, em que os piores efeitos tendem a manifestar-se apenas internamente.



## Medidas para dirimir os riscos (versão 2.0)

Com vista a dirimir os riscos identificados e ciente da importância de que se reveste o sigilo e a transparência nesta unidade orgânica, o GRH têm já em prática um conjunto de medidas.

Risco	Medida	Tipologia	Status	Calendário
Quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade no recrutamento de pessoal	1. Rotatividade nos elementos dos júris dos concursos; regras de admissão claras com múltiplos métodos de seleção	Isenção e deveres funcionais	■ ■ ■	Implementada
Quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade na avaliação de pessoal	2. Publicidade dos Procedimentos SIADAP e rotação dos elementos da Comissão	Proximidade e isenção	■ ■ □	2.º sem. 2014
Quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade no recrutamento de pessoal e na avaliação	3. Código de ética e campanha de formação e sensibilização	Deveres e valores funcionais	■ ■ ■	Implementada
Violação do dever de sigilo	4. Segurança e rigoroso controlo do acesso às instalações de arquivo	Isenção	■ ■ □	1.º trim. 2014

**Legenda:** ■ □ □ Planeada   ■ □ □ Em curso   ■ ■ ■ Implementada

## 2.2.5 Direção Central de Imigração e Documentação

Direção Central de Imigração e Documentação


### Atribuições

Centralizar, tratar e difundir informação relacionada com os movimentos migratórios, estudar as medidas destinadas a apoiar a política de imigração, proceder à identificação e peritagem documental, registo e difusão dos movimentos migratórios e informação de natureza policial, bem como centralizar o controlo da emissão de documentos de viagem; Atualizar e difundir a informação relativa a estrangeiros em situação irregular e aos quais tenha sido recusada a entrada em território nacional; Atualizar as listas de estrangeiros indicados para efeitos de não admissão; Realizar os procedimentos inerentes à concessão do passaporte comum e do passaporte temporário português; Prestar consultadoria técnica na conceção de documentos; Dar parecer, em nome do SEF, aos pedidos de Retorno Voluntário formulados junto da OIM....

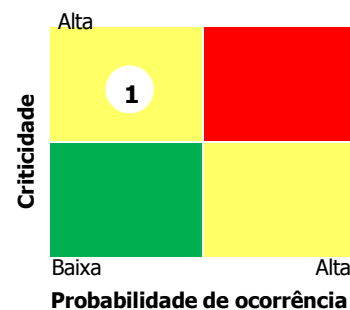
**Responsável:** Luís Miguel Leitão

### Riscos identificados

A Direção Central de Imigração e Documentação continua a desenvolver o seu trabalho maioritariamente em back-office pelo que foi identificado, na versão inicial como nesta segunda versão, apenas um risco.




Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
1. Violação do dever de sigilo	Segurança da informação	

A violação do dever de sigilo poderá ter um impacto elevado; contudo, dado tratar-se de uma direcção que opera sobretudo em *back-office*, estando sujeita a um apertado controlo, reveste-se de reduzida probabilidade, pelo que conjugando ambos os vectores se atinge um nível médio de risco.



### Medidas para dirimir os riscos

Com vista a dirimir os riscos identificados e ciente da importância de que se reveste o sigilo nesta unidade orgânica, o SEF e a Direção Central de Imigração e Documentação têm já em prática um conjunto de medidas, transitando da versão inicial do Plano, não se afigurando necessária a implementação de outras. Ressalva-se apenas, como medida suplementar face ao risco de violação do dever de sigilo e em razão da especificidade de base de dados, que o recrutamento para o CD PEP se efetue apenas de entre elementos da CIF.

Medida	Tipologia	Status
Rigorous controlo do processo de recrutamento e selecção	Específica	
Obrigatoriedade de justificação de todas as alterações efectuadas	Específica	
Código de Ética	Transversal	

**Legenda:**  Planeada  Em curso  Implementada

## 2.2.6 Direção Central de Investigação

Direção Central de Investigação

### Atribuições

Desenvolver ações no âmbito da prevenção e investigação da criminalidade da competência do SEF quando esta envolva criminalidade organizada ou em casos cuja investigação se revista de especial complexidade, em especial no âmbito do disposto nos artigos 183.º a 188.º da Lei n.º 23/2007, de 4 de julho, ou ainda quando a ação a desenvolver abranja a área de intervenção de duas ou mais Direções Regionais, em qualquer dos casos no domínio das competências do SEF; Assegurar a coordenação técnica da prevenção e investigação criminal desenvolvida pelos departamentos regionais de investigação e fiscalização, cabendo-lhe centralizar e acompanhar os inquéritos registados e as investigações desenvolvidas no SEF; Concretizar as ações de interesse para a prevenção da criminalidade...

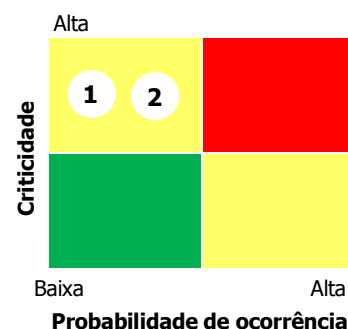
**Responsável:** Paulo Alexandre Nunes Nicolau

### Riscos identificados

A Direção Central de Investigação mantém-se sob a tutela do Ministério Público na sua componente de investigação, o que reduz os riscos associados. O Grupo de Trabalho constituído para monitorizar a aplicação do Plano não identificou qualquer novo risco/medida no que tange à atuação da DCINV. Atendendo ao caráter permanente dos riscos infra tipificados, as medidas cominadas para os mitigar mantêm a sua actualidade nesta segunda versão do PPCIC, agora reforçadas com um cuidado acrescido no acesso aos inquéritos em curso.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
1. Violação de dever de sigilo	Segurança da Informação	
2. Omissão/ usurpação de elementos aquando da realização de buscas	Segurança	

A violação do dever de sigilo e a omissão de elementos aquando das buscas embora se revistam de uma criticidade elevada, pelo teor das matérias em causa, têm uma probabilidade de ocorrência muito reduzida, dadas as medidas legais e operacionais de salvaguarda vigentes.



### Medidas para dirimir os riscos

Com vista a dirimir os riscos deontológicos e de proximidade, é importante continuar com a aposta na ética.

Medida	Tipologia	Status
Buscas realizadas na presença de mais do que um elemento do SEF	Específica	
Critérios de selecção muito apertados e elevado controlo operacional	Específica	
Código de Ética	Transversal	
Restringir o acesso aos inquéritos em curso aos que os investigam e à chefia direta	Específica	

**Legenda:** Planeada Em curso Implementada

## 2.2.7 Direção Central de Gestão e Administração

### Direção Central de Gestão e Administração

Controlo orçamental

Gestão contabilística

Aprovisionamento e cadastro de bens

Frota automóvel, instalações e segurança

### Atribuições

A Direção Central de Gestão e Administração tem como atribuições assegurar a gestão financeira e patrimonial e a gestão das telecomunicações e segurança. Compete-lhe, em especial: Elaborar o projeto de orçamento e as propostas de alteração; Verificar e processar as despesas de acordo com o orçamento e as normas referentes à contabilidade pública; Apresentar às entidades competentes, dentro dos prazos legais, a conta de gerência das verbas atribuídas ao SEF, bem como a das provenientes de receitas próprias; Arrecadar e contabilizar as receitas; Processar as remunerações e outros abonos ao pessoal; Assegurar a aquisição, manutenção e gestão dos bens do SEF; Organizar e manter atualizado o cadastro e inventário dos bens do SEF; Assegurar a gestão e manutenção da frota automóvel; Promover a aquisição e arrendamento de instalações para o SEF; Providenciar pela realização das obras de manutenção, reparação e adaptação das instalações que estejam a cargo do SEF; Garantir a segurança do pessoal e das instalações; Conservar, guardar e distribuir o armamento e munições...

**Responsável:** Maria de Fátima Cunha Campos Almeida

### Riscos Identificados

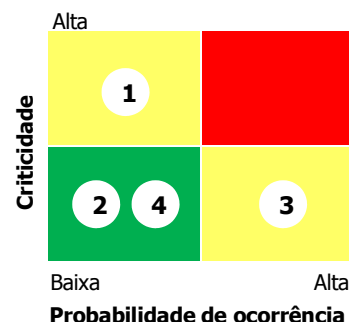
A Direção Central de Gestão e Administração mantém sob a sua alçada o aprovisionamento, que concentra os processos de compras, estando assim sujeito a alguns riscos, já identificados na versão inicial do Plano.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
1. No processo de aquisição, uma unidade orgânica pode concentrar a definição dos requisitos e a pré-selecção de empresas e nomear elementos para o júri de avaliação de propostas, existindo assim a possibilidade de influenciar a escolha	Compras	
2. Localização geográfica do armazém diferente dos serviços centrais e informatização em curso	Segurança	
3. Inexistência de critérios específicos para seleção de prestadores de serviços de manutenções a viaturas (serviço contratado diretamente pelas Direções Regionais) e pequenas reparações/ obras, quando em montantes suscetíveis de ajuste direto;	Compras	
4. Segurança física aos edifícios efetuada por elementos de empresas privadas	Segurança	

Os riscos identificados eram maioritariamente de nível médio.

O risco ligado à possibilidade de influenciar o processo aquisitivo era o que se revestia de maior criticidade, dadas as verbas possivelmente envolvidas. Contudo, foi-lhe apontada uma baixa probabilidade de ocorrência. Já a inexistência de critérios para a seleção de prestadores de serviços aquando das adjudicações diretas possibilitava alguma discricionariedade, sendo no entanto a criticidade baixa, dado tratarem-se de valores reduzidos.

A segurança física dos edifícios apresentava um baixo risco dadas as medidas já então postas em prática e o risco relativo ao armazém seria totalmente dirimido com a realocização das instalações e a sua total informatização.



## Medidas para dirimir os riscos

Com vista a dirimir os riscos então identificados devia ser estabelecida uma rigorosa Política de Segurança da Informação. Simultaneamente entendeu-se implementar medidas para a sensibilização dos colaboradores.

Medida	Tipologia	Status
Controlo das empresas de segurança externa, por parte do SEF	Específica	■ ■ ■
Informatização e realocização do armazém	Específica	■ ■ ■
Manual interactivo de processo	Específica	■ □ □
Criação de base de dados dinâmica de fornecedores e prestadores de serviços	Transversal	■ ■ ■
Auditorias periódicas aos processos de compra	Transversal	■ □ □
Campanha interna de sensibilização e formação	Transversal	■ ■ ■
Código de Ética	Transversal	■ ■ ■

Legenda: ■ □ □ Planeada ■ □ □ Em curso ■ ■ ■ Implementada

## Avaliação DCGA da monitorização do Plano inicial

Relativamente às medidas previstas no PPRCIC inicial para a DCGA, cumpre referir que poucos riscos especificamente identificados dependiam de medidas transversais, designadamente do estabelecimento de uma campanha interna de sensibilização e formação e da entrada em vigor de um Código de Ética, estando tais medidas implementadas.

Foi elaborado e amplamente difundido, nomeadamente na página de Intranet do SEF, o **Código de Ética** da Carreira de Investigação e Fiscalização, aprovado pelo Despacho n.º 26/DN/2013, de 28 de Junho de 2013, do Director Nacional do SEF. Sublinhe-se a importância do Código de Ética enquanto instrumento orientador e de consciencialização não só dos elementos dessa Carreira, face às responsabilidades que lhes são exigíveis e à missão que lhes é confiada, reforçando uma lógica sistemática de cultura institucional anti-corrupção, mas enquanto comando deontológico que pode informar toda a atividade do Serviço, enquanto instrumento transversal. Tal medida passa a vigorar como implementada, evoluindo face ao previsto inicialmente no PPRCIC. A **campanha interna de sensibilização e formação** encontra-se já implementada, estando inserida nos Planos Anuais de Formação, tendo sido inclusive requerida a colaboração da Comissão de Prevenção da Corrupção para o efeito, nos moldes adiante elencados.

Com especial relevo no âmbito das competências desta unidade orgânica, a **criação de base de dados dinâmica de fornecedores e prestadores de serviços** encontra-se implementada, designadamente através de base de dados própria da Direção Central de Gestão e Administração. No tocante à gestão da frota automóvel, tal incumbência encontra-se genericamente adstrita à Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P. (ESPAP), muito embora exista um registo informático local, com os dados dos fornecedores e prestadores de serviços. Os riscos associados à seleção de fornecedores e prestadores de serviços verificam-se a todo o tempo e a base de dados, apesar de criada/implementada, requer uma atualização permanente, pelo que a medida transita para a segunda versão do Plano, abrangendo também as Direções Regionais, o GRICRP e o GEPPF.

Estão por implementar as **auditorias periódicas aos processos de compra**, transitando para a segunda versão do Plano.

Relativamente às medidas especificamente previstas no PPRCIC inicial para a DCGA, foi plenamente implementado em todo o Serviço o **controlo das empresas de segurança externa** que prestam serviços ao SEF.

Quanto à **informatização e realocização do armazém**, localizado na sede do SEF, no Tagus Park, foram efetuadas obras que permitem assegurar o acesso a essas instalações de forma reservada, designadamente através de controlo de segurança. A informatização e a inventariação do material em armazém está sujeita à utilização da base de dados "GesStock", pelo que a medida em concreto apresenta atualmente o status de implementada.

O **manual interativo de processo** (manual interativo de procedimentos) está implementado, muito embora careça de ajustes no que se refere à alteração da Orgânica da Direção Central por força da alteração da Lei Orgânica do SEF. Está acessível a todos os funcionários desta Direção Central, que seguem os procedimentos aí indicados e qualquer colaborador do Serviço o pode consultar, via Intranet.

### Novos riscos/medidas versão 2.0

Mantêm-se os riscos inicialmente delineados, em especial o risco ligado à possibilidade de influenciar o processo aquisitivo, o de maior criticidade dadas as verbas possivelmente envolvidas, podendo ser prevenido com novas medidas, em certa medida transversais às que, traçadas no primeiro plano, não foram ainda totalmente implementadas.

Risco	Medida	Tipologia	Status	Calendário
Pressão sobre os elementos que realizam os processos de compra	1. Auditorias periódicas aos processos de compra	Patrimonial e financeiro	■ □ □	2.º sem. 2014
Pressão sobre os elementos que realizam os processos de compra	2. Atualização da base de dados dinâmica de fornecedores e prestadores de serviços, bem como das normas que a operacionalizam	Patrimonial e financeiro	■ ■ ■	Permanente
Pressão sobre os elementos que realizam a conferência/controlo da receita e da despesa	3. Mecanismos de monitorização interna e periódica de conformidade dos procedimentos do controlo de receita e despesa e de emissão de guias	Patrimonial e financeiro	■ ■ □	2014 e seg.
Risco de desvio de dinheiros e valores e de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos em matéria de arrecadação de receita	4. Acompanhamento e controlo periódicos da execução das medidas previstas nas normas de procedimentos, em articulação com as Direções Regionais e o GI	Patrimonial e financeiro	■ ■ □	2.º sem. 2014
Risco de desvio de dinheiros e valores e de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos em matéria de arrecadação de receita	5. Padronização e automatização dos procedimentos de monitorização periódica de conformidade e controlo de receita e despesa, em colaboração com o GI, as Direções Regionais e o GSI	Patrimonial e financeiro	■ ■ □	2014 e seg.

Legenda: ■ □ □ Planeada ■ ■ □ Em curso ■ ■ ■ Implementada

## 2.2.8 Gabinete de Sistemas de Informação

### Gabinete de Sistemas de Informação

Desenvolvimento de Aplicações

Operações e apoio

Sistemas e comunicações







### Atribuições

Estudar, planear e gerir os sistemas de informação do SEF, nomeadamente, a parte nacional do NSIS, o Sistema Integrado de Informação do SEF (SIISEF), o Sistema de Informação de Vistos (VIS), o Sistema de Informação do Passaporte Eletrónico Português (SIPEP) e o Sistema de Controlo de Fronteiras (Passagem Automática e Segura de Saídas e Entradas, PASSE), que inclui o Sistema de Reconhecimento Automático de Passageiros Identificados Documentalmente (RAPID); Estudar e inventariar as necessidades em matéria de informática de todos os serviços do SEF, bem como apoiar a instalação e implementação dos sistemas informáticos desses serviços, colaborar na sua manutenção e acompanhar as ações de formação desta área específica; Validar e promover a gestão, disponibilidade, manutenção e segurança dos dados e informações dos sistemas de informação da responsabilidade do SEF por forma a garantir o acesso às suas bases de dados, nomeadamente para consulta ou extração de dados que possibilitem o seu tratamento estatístico, reporte operacional ou reporte de suporte à decisão...

**Responsável:** Jorge Manuel Torres Saraiva

### Riscos identificados

Na Direção Central de Informática (agora GSI) foram identificados seis grandes riscos de corrupção, relacionados com o processo de evolução e acesso aos sistemas de informação e com o processo de contratação.

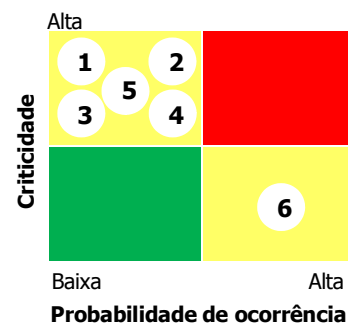
Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
1. Possibilidade de concessão de acessos pelos administradores dos sistemas sem autorização superior	Segurança da Informação	
2. Acesso às bases de dados não exclusivo dos administradores dos respetivos sistemas	Segurança da Informação	
3. Potencial acesso a informação confidencial obtida em virtude da duplicação de acessos, em áreas sensíveis	Segurança da Informação	
4. Processo de emissão de passaportes, nomeadamente no que respeita à articulação entre o front-office (Governos Cívicos) e o back-office	Segurança da Informação	
5. Concentração na DC Informática (GSI) da definição dos requisitos, pré-seleção das empresas e nomeação do júri para avaliação de propostas, pelo que existe a possibilidade de influenciar a escolha de prestador de serviços/ fornecedor de equipamentos	Compras	
6. Armazém de material não informatizado, sendo a requisição e a verificação efectuada pela mesma pessoa	Compras	



Os riscos identificados eram todos de nível médio, contudo apresentavam maioritariamente elevada criticidade.

Os quatro primeiros riscos identificados na DC Informática (GSI) estavam intimamente relacionados com a Política de Segurança de Informação. Estes riscos revestiam baixa probabilidade de ocorrência, contudo dado tratarem de informação de elevada confidencialidade tinham um elevado impacto.

O processo de contratação/aquisição revestia-se também de uma criticidade elevada, estando no entanto relativamente salvaguardado pela intervenção de outras entidades no processo aquisitivo.



### Medidas para dirimir os riscos

Com vista a dirimir os riscos identificados foi estabelecida uma rigorosa Política de Segurança da Informação. Simultaneamente foram implementadas medidas para a sensibilização dos colaboradores.

Medida	Tipologia	Status
Política de Segurança da Informação	Específica	■ ■ □
Informatização do armazém de material informático	Específica	■ ■ ■
Auditorias periódicas aos processos de compras	Específica	■ ■ □
Campanha interna de sensibilização e formação	Transversal	■ ■ ■
Código de Ética	Transversal	■ ■ ■

**Legenda:** ■ □ Planeada ■ □ Em curso ■ ■ ■ Implementada

### Avaliação GSI da monitorização do Plano inicial

Relativamente às medidas previstas no PPRCIC inicial para o GSI, cumpre referir que poucos riscos especificamente identificados dependiam de medidas transversais, designadamente do estabelecimento de uma campanha interna de sensibilização e formação e da entrada em vigor de um Código de Ética, estando tais medidas implementadas.

Foi elaborado e amplamente difundido, nomeadamente na página de Intranet do SEF, o **Código de Ética** da Carreira de Investigação e Fiscalização, aprovado pelo Despacho n.º 26/DN/2013, de 28 de Junho de 2013, do Director Nacional do SEF. Sublinhe-se a importância do Código de Ética enquanto instrumento orientador e de consciencialização não só dos elementos dessa Carreira, face às responsabilidades que lhes são exigíveis e à missão que lhes é confiada, reforçando uma lógica sistemática de cultura institucional anti-corrupção, mas enquanto comando deontológico que pode informar toda a atividade do Serviço, enquanto instrumento transversal. Tal medida passa a vigorar como implementada, evoluindo face ao previsto inicialmente no PPRCIC.

A **campanha interna de sensibilização e formação** encontra-se já implementada, estando inserida nos Planos Anuais de Formação, tendo sido inclusive requerida a colaboração da Comissão de Prevenção da Corrupção para o efeito, nos moldes adiante elencados.

Relativamente às medidas especificamente previstas no PPRCIC inicial para o agora GSI, há a salientar que a **política de segurança da informação** se encontra delineada, tendo sido alvo de avaliação e de decisão por parte da Direção do SEF, a implementar no decurso do ano 2014, pelo que altera o seu status para em curso, transitando para a versão 2.0 do plano.

Quanto à **informatização do armazém de material informático**, o Gabinete de Sistemas de Informação possui já uma aplicação informática para o efeito, encontrando-se a medida plenamente implementada.

### Novos riscos/medidas versão 2.0

Mantêm-se parte dos riscos inicialmente delineados, podendo ser cabalmente prevenidos com as medidas que, inicialmente delineadas, não foram ainda plenamente implementadas.

Risco	Medida	Tipologia	Status	Calendário
Potencial de influência na escolha de prestador de serviços/ fornecedor de equipamentos	1. Seleção de prestadores de serviços a cargo da DCGA, ao abrigo das normas relativas ao processo de aquisição de bens e serviços (segregação)	Isenção e proximidade	■ ■ □	Permanente
Possibilidade de concessão de acessos pelos administradores dos sistemas sem autorização superior; Acesso às bases de dados não exclusivo dos administradores dos respectivos sistemas; Potencial acesso a informação confidencial obtida em virtude da duplicação de acessos, em áreas sensíveis	2. Política de Segurança da Informação	Deveres e valores funcionais	■ ■ □	1.º sem. 2014
Possibilidade de peculato na receção/entrega de material, sendo a verificação efectuada por uma única pessoa	3. Procedimento de dupla validação ou conferência do material adquirido, a cargo de elemento do GSI e da DCGA	Patrimonial	■ □ □	2.º sem. 2013
Validação dos fluxos financeiros dos sistemas de informação com entidades externas efetuado pelos informáticos responsáveis pelas próprias aplicações	4. Desenvolvimento de módulos nos sistemas SIISEF, SIPEP, SCO e APIS que permitam que o controlo seja efetuado pelos utilizadores 5. Passagem do processo para os utilizadores	Financeira	■ □ □	2015
Execução de processos de negócio por informáticos sem controlo pelas respetivas áreas de negócio	6. Definição da responsabilidade das áreas de negócio relacionadas com SIPEP, TR/Vistos, Comunitários, BA, SCO, APIS e PASSE/RAPID 7. Passagem dos processos operacionais do SIPEP, TR/Vistos, Comunitários, BA, SCO, APIS e PASSE/RAPID para as áreas de negócio	Deveres e valores funcionais	■ □ □	2014/2015

**Legenda:** ■ □ □ Planeada ■ ■ □ Em curso ■ ■ ■ Implementada

## 2.2.9 Gabinete de Apoio às Direções Regionais

Gabinete de Apoio às  
Direções Regionais

### Atribuições



Assegurar o estudo e a elaboração de normas técnicas com vista à uniformização de procedimentos, designadamente em matéria de gestão documental nas direcções regionais; Instruir e centralizar a informação relativa aos pedidos de autorização de residência ao abrigo dos regimes excepcionais, bem como elaborar normas técnicas com vista à uniformização de procedimentos; Emitir parecer sobre os processos de atribuição e aquisição da nacionalidade portuguesa, nos termos da lei; Coordenar o funcionamento dos centros destinados à instalação temporária de cidadãos estrangeiros não admitidos em território nacional que aguardam decisão de afastamento ou a respetiva execução e de requerentes de asilo que esperam decisão judicial...

**Responsável:** Paula Alexandra Galvão de Oliveira da Velha

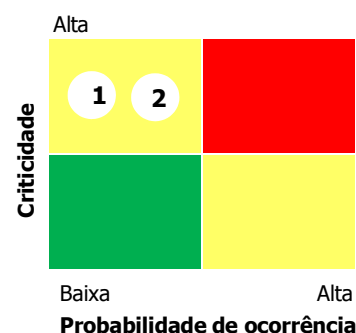
### Riscos identificados (versão2.0)

O Gabinete de Apoio às Direções Regionais, criado com as alterações à Lei Orgânica do SEF em 2012, encontra-se na dependência direta da Direção Nacional e da Tutela no que tange à decisão dos pedidos de concessão do direito de residência a seu cargo, o que reduz os riscos associados em virtude de uma cadeia hierárquica de vários graus.

Competindo-lhe assegurar o estudo e a elaboração de normas técnicas com vista à uniformização de procedimentos, designadamente em matéria de gestão documental nas Direções Regionais, arca com o risco do abaixamento do grau de responsabilização perante violações dos deveres éticos e funcionais nos procedimentos de emissão de documentos e de prorrogação de permanência, por força da complexidade legal e regulamentar dos mesmos.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
1. Violações dos deveres éticos e funcionais nos procedimentos SEF e pressão sobre os elementos que realizam o atendimento presencial	Harmonização de procedimentos	
2. Abaixamento do grau de responsabilização perante violações dos deveres éticos e funcionais nos procedimentos SEF	Harmonização de procedimentos	

A falta de uniformização das normas e dos procedimentos de emissão de documentos e de prorrogação de permanência pode implicar uma diluição da responsabilização dos que violem tais comandos em benefício próprio ou de terceiros. Apresenta uma criticidade alta pelos efeitos sobre a organização, com uma baixa probabilidade de ocorrência por força da confluência de mecanismos internos de controlo e dos automatismos entretanto integrados no processo decisório.



## Medidas para dirimir os riscos (versão 2.0)

Com vista a dirimir os riscos identificados é importante a aposta na ética e no aprofundar do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido em matéria de harmonização de procedimentos e na sua difusão, com repercussão direta na atuação das Direções Regionais, junto dos utentes SEF e dos seus colaboradores.

Risco	Medida	Tipologia	Status	Calendário
Violação dos deveres éticos e funcionais nos procedimentos SEF e pressão sobre os elementos que realizam o atendimento presencial	1. Divulgação dos procedimentos Infoimigrante.pt	Isenção e proximidade	■ ■ ■ □	2013 e seg.
Pressão sobre os elementos que efetuam o atendimento presencial para agilização dos processos, para obtenção de decisão contrária ao disposto por lei	2. Mecanismo de monitorização interna e periódica de conformidade dos procedimentos SEF, em colaboração com as Direções Regionais e o GI	Isenção e proximidade	■ □ □	2.º sem. 2014
Diluição da responsabilização na violação dos comandos legais, em benefício próprio ou de terceiros, por confusão procedimental	3. Harmonização de procedimentos Grupo de Trabalho	de Deveres e valores funcionais	■ ■ ■ □	2013 e seg.

**Legenda:** ■ □ □ Planeada   ■ ■ □ Em curso   ■ ■ ■ Implementada

## 2.2.10 Direções Regionais e Direção de Fronteiras de Lisboa

### Direções Regionais Direção de Fronteiras de Lisboa

Delegações Regionais

Postos de Fronteira

Postos de Atendimento

Postos Mistos

### Atribuições








Às Direções Regionais cabe desenvolver as actividades de proximidade do SEF, nomeadamente o contacto direto com os cidadãos estrangeiros, com enfoque nas áreas do atendimento e do controlo de fronteira. Prosseguem, nas respectivas áreas de jurisdição, as atribuições do SEF, designadamente de natureza executiva e de investigação e fiscalização.

À Direção de Fronteiras de Lisboa compete assegurar as atribuições do SEF em matéria de controlo da circulação de pessoas nos postos de fronteira aérea e marítima situados na área metropolitana de Lisboa, sobretudo para aqui garantir o cumprimento dos procedimentos inerentes ao controlo de fronteira.

Cabe ao Diretor Regional gerir os postos de fronteira, delegações e postos mistos na sua área de jurisdição; Representar o SEF na respetiva área de jurisdição; Garantir o cumprimento dos procedimentos inerentes ao controlo de fronteira; Assegurar o cumprimento das medidas cautelares determinadas pelas autoridades competentes, bem como o registo das recusas de entrada em território nacional; Garantir a instrução dos processos de contraordenação; Instaurar os processos de expulsão administrativa; Executar as decisões de expulsão; Decidir e mandar executar os processos de readmissão ativa e passiva, por via terrestre; Prorrogar a permanência de estrangeiros em território nacional; Emitir parecer sobre pedidos de vistos; Conceder e renovar autorizações de residência; Decidir sobre a isenção ou redução de taxas; Autorizar a realização de despesas até ao montante a fixar por despacho do diretor nacional; Verificar e controlar a realização de despesas; Proceder à verificação regular dos fundos em cofre e em depósito; Fiscalizar a escrituração contabilística e a cobrança de receitas; Justificar faltas...

### Riscos identificados

As Direções Regionais são as unidades orgânicas com maior interação com os cidadãos estrangeiros nas suas diferentes vertentes de actuação, pelo que concentravam um conjunto riscos que se mantém.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
1. Agenciamento (acompanhamento a troco de compartida financeira) dos cidadãos estrangeiros pelos mediadores culturais	Contacto Público Direto com	
2. Pressão sobre os elementos que efetuam o atendimento presencial para agilização dos processos	Contacto Público Direto com	
3. Pressão sobre os elementos que efetuam o atendimento presencial para obtenção de decisão contrária ao disposto por lei	Contacto Público Direto com	
4. Irregularidades na verificação e validação da documentação para obtenção de título de residência por cidadãos estrangeiros e documento de residência por cidadãos comunitários	Contacto Público Direto com	
5. Irregularidades nos movimentos de tesouraria propiciadas pela realização do atendimento e cobrança pelo mesmo elemento	Tesouraria	
6. Fuga de Informação relativa a acções de fiscalização, permitindo o alerta antecipado das entidades/ indivíduos alvo de fiscalização	Segurança da Informação	
7. Não sancionamento de infrações detectadas aquando da realização de ações de fiscalização	Outros	

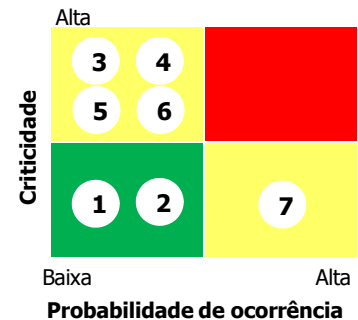
Os riscos identificados apresentavam diferentes níveis de criticidade/ impacto e diferentes probabilidades de ocorrência.

Na componente de fiscalização, o risco de não sancionamento de infrações era o que revestia maior probabilidade de ocorrência, pois as equipas de fiscalização em determinadas localidades são reduzidas. O risco de fuga de informação apesar da sua criticidade, apresentava menor probabilidade de ocorrência dadas as medidas já levadas a cabo para o mitigar.

No tocante ao contacto direto com o público o nível de risco das situações identificadas era menor com excepção da pressão para obtenção de decisão

contrária ao disposto na lei e das irregularidades na verificação e validação da documentação, que revestiam uma elevada criticidade tendo contudo uma probabilidade de ocorrência diminuta dada a obrigatoriedade de dupla validação.

Nos movimentos de tesouraria existia um risco intermédio propiciado pela não separação do atendimento e da cobrança.



### Medidas para dirimir os riscos

Com vista a dirimir os riscos identificados foram estabelecidas medidas específicas que actuassem sobre cada uma das áreas de risco detectadas.

Medida	Tipologia	Status
Coordenação das equipas de mediadores por elementos do SEF	Específica	■ ■ ■
Implementação de sistema de <i>workflow</i>	Específica	■ ■ ■
Harmonização de procedimentos de tesouraria	Específica	■ ■ □
Separação entre a pesquisa táctica e a fiscalização	Específica	■ ■ □
Gestão das comunicações durante as ações	Específica	■ ■ ■
Prestação de informação de qualidade aos cidadãos	Específica	■ ■ □
Sistema de rotação dos colaboradores	Transversal	■ ■ ■
Campanha interna de sensibilização e formação	Transversal	■ ■ ■
Código de Ética	Transversal	■ ■ ■

**Legenda:** ■ □ □ Planeada   ■ □ ■ Em curso   ■ ■ ■ Implementada

## Avaliação DRs da monitorização do Plano inicial

As medidas previstas no PPRCIC inicial para as Direções Regionais, quanto a riscos transversais, assentavam no estabelecimento de uma campanha interna de sensibilização e formação e da entrada em vigor de um Código de Ética, estando tais medidas implementadas.

Foi elaborado e amplamente difundido, nomeadamente na página de Intranet do SEF, o **Código de Ética** da Carreira de Investigação e Fiscalização, aprovado pelo Despacho n.º 26/DN/2013, de 28 de Junho de 2013, do Diretor Nacional do SEF. Sublinhe-se a importância do Código de Ética enquanto instrumento orientador e de consciencialização não só dos elementos dessa Carreira, face às responsabilidades que lhes são exigíveis e à missão que lhes é confiada, reforçando uma lógica sistemática de cultura institucional anti-corrupção, mas enquanto comando deontológico que pode informar toda a atividade do Serviço, enquanto instrumento transversal. Tal medida passa a vigorar como implementada, evoluindo face ao previsto inicialmente no PPRCIC.

A **campanha interna de sensibilização e formação** encontra-se já implementada, estando inserida nos Planos Anuais de Formação, tendo sido inclusive requerida a colaboração da Comissão de Prevenção da Corrupção para o efeito, nos moldes adiante elencados.

Ainda enquanto medida transversal, no universo de unidades orgânicas do SEF o **sistema de rotação dos colaboradores** encontra-se em diferentes estágios de implementação, não sendo assim possível dimensionar um padrão face às respostas individualmente colhidas na monitorização do PPRCIC. Destaque-se, no entanto, que em algumas unidades orgânicas tal medida já se encontra plenamente implementada, sendo esse o caso da Direção Regional da Madeira, da Direção Regional do Centro e da Direção Regional de Lisboa, Vale do Tejo e Alentejo.

Relativamente às medidas especificamente previstas no PPRCIC inicial para as Direções Regionais, a **coordenação das equipas de mediadores por elementos do SEF** é uma medida que se encontra implementada nas Direções Regionais que dispõem de mediadores culturais.

A **implementação do sistema de *workflow*** foi posta em curso na totalidade das Direções Regionais em 2013, no caso a Direção Regional do Norte, a Direção Regional do Centro e a Direção Regional dos Açores. Nas restantes o sistema de *workflow* encontrava-se em funcionamento pleno.

Quanto à **harmonização de procedimentos de tesouraria**, os sistemas informáticos “Gesreceitas” e “Gesdespesas”, conjugados com a “Norma de Procedimento Sobre Meios de Controlo Relativos à Cobrança e Contabilização de Receita Própria do SEF”, elaborada pela DCGA, permitem concluir que a medida se encontra em curso, verificando-se ainda algumas necessidades de formação nesta área específica, facto que estará a obstar à sua total implementação, transitando para a segunda versão do Plano.

As medidas de **separação entre a pesquisa táctica e a fiscalização** estão em curso, uma vez que se encontra implementada na generalidade das Direções Regionais com excepção das que se situam nas regiões autónomas, situação que se deve à já referida escassez de recursos humanos com que o SEF se vem confrontando, a atalhar com a entrada de novos elementos, prevista para 2014/2015.

A **gestão das comunicações durante as ações** encontra-se implementada, por via da utilização generalizada do sistema de comunicações SIRESP. A gestão das comunicações, propriamente dita, está a cargo dos coordenadores das operações e dos chefes dos grupos, os quais gerem todo o fluxo informativo.

A **prestação de informação de qualidade aos cidadãos** é uma medida de implementação permanente, pelo que se encontra em curso, atenta também a necessidade de ações formativas específicas, a qual foi revelada nas consultas efectuadas às Direções Regionais efetuada pelo Grupo de Trabalho de monitorização do PPRCIC, tendo sido já gizado um plano formativo para o efeito.

Este é um esforço que o GADR tem vindo a desenvolver, entroncando na estratégia de prevenção do risco de corrupção, de acordo com os riscos enunciados no quadro da prevenção equacionado supra para esta nova unidade orgânica. Sublinhe-se ainda o investimento que o SEF tem efectuado neste âmbito, seja em termos de Relações Públicas, quer através do seu site institucional, ou através do Centro de Contacto, bem como por força de todo o conjunto de ações desenvolvidas no âmbito do projecto "SEF em Movimento".

O conjunto de aplicações desenvolvidas pelo Serviço, conjugadas com normas de procedimento internas, no seu conjunto constituem um enorme esforço de desburocratização, facto que permite que atualmente o prazo de decisão dos procedimentos administrativos seja tendencialmente imediato, decisivo em termos de prevenção da corrupção. Mas requer, por outro lado, a equação de procedimentos internos de auto-monitorização do cumprimento das normas de concessão e de renovação documental, já que a decisão em *front-office* dilui a cadeia hierárquica e o ciclo de controlo da legalidade dos actos.

### Medidas para dirimir os riscos (versão 2.0)

Com vista a dirimir os riscos identificados é importante a aposta na ética e no aprofundar do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido em matéria de harmonização de procedimentos e na sua difusão, da responsabilidade do GADR, com repercussão direta na atuação das Direções Regionais e, em parte, da DFL, junto dos utentes SEF e dos seus colaboradores.

Risco	Medida	Tipologia	Status	Calendário
Violação dos deveres éticos e funcionais nos procedimentos SEF e pressão sobre os elementos que realizam o atendimento presencial	1. Divulgação dos procedimentos, a coordenar pelo GADR Infoimigrante.pt	Isenção e proximidade	■ ■ □	2013 e seg.
Pressão sobre os elementos que efetuam o atendimento presencial para agilização dos processos, para obtenção de decisão contrária ao disposto por lei	2. Mecanismo de monitorização interna e periódica de conformidade dos procedimentos SEF, em colaboração com o GADR e o GI	Isenção e proximidade	■ □ □	2.º sem. 2014
Diluição da responsabilização na violação dos comandos legais, em benefício próprio ou de terceiros, por confusão procedimental	3. Harmonização de procedimentos Grupo de Trabalho	Deveres e valores funcionais	■ ■ □	2013 e seg.

**Legenda:** ■ □ □ Planeada   ■ □ ■ Em curso   ■ ■ ■ Implementada



Mantêm-se alguns dos riscos inicialmente delineados, podendo ser prevenidos com novas medidas, conexas às que, traçadas no primeiro plano, não foram ainda totalmente implementadas.

Risco	Medida	Tipologia	Status	Calendário
Pressão sobre os elementos que decidem em <i>front-office</i>	4. Segregação de funções por via da instituição de escalas dinâmicas de rotação de funcionários, sempre e quando possível	Proximidade e isenção	■ ■ ■ □	A todo o tempo
Irregularidades na autuação/notícia de infrações e na seleção de operadores económicos para obtenção de vantagem indevida e/ou para benefício ou em prejuízo de terceiros (denegação de justiça; favorecimento, corrupção)	5. Aleatoriedade e automatismos na seleção dos alvos; inspeções por amostragem e de carácter genérico (OGI); colaboração com outras FSS; registo e reporte uniforme das operações; rotação das equipas; acompanhamento das mesmas pelas chefias; ações conjuntas; padronização e uniformização da fundamentação das decisões	Proximidade e isenção	■ ■ ■ □	A todo o tempo
Irregularidades na cobrança de receita e na verificação e validação da documentação para obtenção de títulos de residência e na prorrogação de permanência, por cidadãos estrangeiros	6. Continuação do esforço de automatização dos procedimentos de emissão documental e de faturação, em colaboração com o GSI e a DCGA	Financeira	■ ■ ■ □	2013 e seg.

**Legenda:** ■ □ □ Planeada   ■ ■ □ Em curso   ■ ■ ■ Implementada

## 2.3 Medidas, matriz e calendário de prevenção

### Caracterização individual das medidas previstas

As medidas para dirimir os riscos dividem-se em dois grandes grupos: medidas específicas, aplicáveis a uma determinada unidade orgânica, e medidas transversais, aplicáveis a um conjunto de unidades orgânicas.

### Matriz de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas – Versão 2.0

O presente subcapítulo consubstancia o Plano, associando cada medida aos riscos detetados em cada unidade orgânica, por força das suas atribuições e da atividade desempenhada por cada uma, nos termos do capítulo anterior.

Para uma correcta monitorização da implementação das medidas, associa-se-lhes a sua calendarização e, sempre que a estratégia de prevenção dos riscos de corrupção possa convergir com os objetivos de gestão de cada unidade orgânica (colhidos do Plano de Atividades para 2014), agregam-se, permitindo assim a racionalização do esforço na concretização dos objetivos dos dois Planos.

Para determinar quem responde em concreto pela implementação das medidas, identifica-se em cada uma os Departamentos/Gabinetes responsáveis, elucidando assim o conjunto de equipas de implementação que hão-de constituir a base do Modelo de Governação desta segunda versão do Plano.

As tabelas abaixo apresentam assim uma súmula dos micro-riscos, das medidas identificadas nas unidades orgânicas envolvidas no PPRCIC. Hão-de encimar fichas individuais onde os responsáveis pela sua implementação anotarão as etapas que consubstanciam a plena execução de cada uma, junto com uma breve súmula das ações tomadas para a implementação das medidas e dos documentos que as atestam ou densificam, a anexar às fichas para que o processo de monitorização do Plano resulte simples e facilmente sindicável a todo o tempo.

#### Gabinete de Relações Internacionais, Cooperação e Relações Públicas

Risco	Potencial influência na escolha de prestadores de serviços/ produtos		
Medida(s)	1. Seleção de prestadores de serviços a cargo da DCGA, ao abrigo das normas relativas ao processo de aquisição de bens e serviços		
Objetivos (PA 2014)	n.a.		
Calendarização	Permanente	Responsáveis: GRICRP/DCGA	Status <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Risco	Potencial influência na escolha de prestadores de serviços/ produtos		
Medida(s)	2. Elaboração de listagem dos eventos que demandam a contratação de serviços, para remessa à Coordenação da implementação do PPRCIC		
Objetivos (PA 2014)	Elaborar Boletim Semestral sobre atividades relevantes de interesse para o SEF ou desenvolvidas pelo SEF		
Calendarização	31 DEZ 2014	Responsáveis: GRICRP	Status <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Legenda:   Planeada   Em curso   Implementada

## Gabinete de Estudos, Planeamento e Formação

<b>Risco</b>	<b>Potencial influência na escolha de prestadores de serviços/ produtos</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>1. Seleção de prestadores de serviços a cargo da DCGA, ao abrigo das normas relativas ao processo de aquisição de bens e serviços</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Implementar o Projeto REM 2014; Desenvolver o projeto de implementação de um centro de instalação temporária; Promover o estágio probatório para ingresso na CIF/SEF.		
<b>Calendarização</b>	Permanente	<b>Responsáveis:</b> GEPF	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Risco</b>	<b>Potencial influência na escolha de prestadores de serviços/ produtos</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>2. Elaboração de listagem de serviços contratualizados, fornecedores e montantes, para remessa à Coordenação da implementação do PPRCIC</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Implementar o Projeto REM 2014; Desenvolver o projeto de implementação de um centro de instalação temporária; Promover o estágio probatório para ingresso na CIF/SEF.		
<b>Calendarização</b>	31 DEZ 2014	<b>Responsáveis:</b> GEPF	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>


## Gabinete Técnico de Fronteiras


<b>Risco</b>	<b>Violação dos deveres éticos e funcionais nos procedimentos SEF e pressão sobre os elementos que realizam o controlo de fronteira</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>1. Divulgação dos procedimentos no Portal de Fronteiras</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Assegurar a uniformização de procedimentos nos PF		
<b>Calendarização</b>	2014 e seguintes	<b>Responsáveis:</b> GTF	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>


<b>Risco</b>	<b>Diluição da responsabilização na violação dos comandos legais, em benefício próprio ou de terceiros, por confusão procedimental</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>2. Harmonização de procedimentos - CSF</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Assegurar a uniformização de procedimentos nos PF		
<b>Calendarização</b>	2014 e seguintes	<b>Responsáveis:</b> GTF/GSI/DR's	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>


**Legenda:**   Planeada   Em curso   Implementada

## Gabinete de Recursos Humanos

<b>Risco</b>	<b>Quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade no recrutamento de pessoal</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>1. Rotatividade nos elementos dos júris dos concursos; regras de admissão claras com múltiplos métodos de seleção</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Realização e execução dos procedimentos tendentes ao recrutamento/mobilidade de pessoal, quando determinado superiormente		
<b>Calendarização</b>	Implementada	<b>Responsáveis:</b> GRH	<b>Status</b> 

<b>Risco</b>	<b>Quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade na avaliação de pessoal</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>2. Publicidade dos Procedimentos SIADAP e rotação dos elementos da Comissão</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Elaboração de todos os procedimentos respeitantes ao SIADAP 2 e 3		
<b>Calendarização</b>	2.º semestre 2014	<b>Responsáveis:</b> GRH/Com. Paritária	<b>Status</b> 

<b>Risco</b>	<b>Quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade no recrutamento de pessoal e na avaliação</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>3. Código de ética e campanha de formação e sensibilização</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Realização dos procedimentos tendentes ao recrutamento/mobilidade de pessoal, quando determinado superiormente		
<b>Calendarização</b>	Implementada	<b>Responsáveis:</b> GRH/DEPF	<b>Status</b> 

<b>Risco</b>	<b>Violação do dever de sigilo</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>4. Segurança e rigoroso controlo do acesso às instalações de arquivo da informação biográfica e disciplinar de funcionários</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Inserção informática dos dados relativos a férias, faltas e licenças do pessoal		
<b>Calendarização</b>	1.º trimestre 2014	<b>Responsáveis:</b> GRH/DCGA	<b>Status</b> 

**Legenda:**  Planeada  Em curso  Implementada

## Direção Central de Imigração e Documentação

Risco	Violação do dever de sigilo		
Medida(s)	<b>1. Rigoroso controlo do processo de recrutamento e selecção</b> <b>2. Recrutamento para o CD PEP efetuado apenas entre elementos da CIF</b>		
Objetivos (PA 2014)	Contribuir para a melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão, no âmbito da validação PEP		
Calendarização	Monitorização permanente	Responsáveis: DCID/GRH	Status <span style="float: right;">■ ■ ■</span>

Risco	Violação do dever de sigilo		
Medida(s)	<b>3. Obrigatoriedade de justificação de todas as alterações efectuadas</b>		
Objetivos (PA 2014)	Contribuir para o reforço da capacitação técnica dos elementos CIF/ SEF		
Calendarização	Monitorização permanente	Responsáveis: DCID	Status <span style="float: right;">■ ■ ■</span>


## Direção Central de Investigação


Risco	Violação do dever de sigilo		
Medida(s)	<b>1. Elevado controlo operacional</b> <b>2. Restrição do acesso aos inquéritos em curso aos que os investigam e à chefia direta</b>		
Objetivos (PA 2014)	Consolidar a implementação do SIIPAI como instrumento da coordenação técnica da investigação criminal do SEF		
Calendarização	Monitorização permanente	Responsáveis: DCINV	Status <span style="float: right;">■ ■ ■</span>


Risco	Omissão/ usurpação de elementos aquando da realização de buscas		
Medida(s)	<b>3. Elevado controlo operacional/ Buscas realizadas na presença de mais do que um elemento do SEF</b>		
Objetivos (PA 2014)	n.a.		
Calendarização	Monitorização permanente	Responsáveis: DCINV	Status <span style="float: right;">■ ■ ■</span>

Legenda: ■ □ □ Planeada ■ ■ □ Em curso ■ ■ ■ Implementada

## Direção Central de Gestão e Administração

<b>Risco</b>	<b>Pressão sobre os elementos que realizam os processos de compra. No processo de compras, uma unidade pode concentrar a definição de requisitos e a pré-selecção de empresas e nomear elementos do júri de avaliação de propostas, existindo assim a possibilidade de influenciar a escolha</b>		
<b>Medida(s)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Auditorias periódicas aos processos de compra/segregação das competências procedimentais</b></li> <li><b>2. Atualização da base de dados dinâmica de fornecedores e prestadores de serviços, bem como das normas que a operacionalizam</b></li> </ol>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Garantir um prazo médio de 5 dias úteis para análise de procedimentos de aquisição de bens e serviços (ajuste direto e concursos públicos); Garantir a participação em ações de formação sobre Prevenção da Corrupção		
<b>Calendarização</b>	2.º semestre de 2014	<b>Responsáveis:</b> DCGA/DR's	<b>Status</b> 

<b>Risco</b>	<b>Pressão sobre os elementos que realizam a conferência/controlo da receita e da despesa</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>3. Mecanismos de monitorização interna e periódica de conformidade dos procedimentos do controlo de receita e despesa e de emissão de guias</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Melhorar e integrar os sistemas financeiros (Gesreceitas e SCO) [objectivo GSI]		
<b>Calendarização</b>	2014 e seguintes	<b>Responsáveis:</b> DCGA	<b>Status</b> 

<b>Risco</b>	<b>Risco de desvio de dinheiros e valores e de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos em matéria de arrecadação de receita</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>4. Acompanhamento e controlo periódicos da execução das medidas previstas nas normas de procedimentos, em articulação com as Direções Regionais e o GI</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Garantir a participação em ações de formação sobre Prevenção da Corrupção		
<b>Calendarização</b>	2.º semestre de 2014	<b>Responsáveis:</b> DCGA/DR's/GI	<b>Status</b> 

**Legenda:**  Planeada  Em curso  Implementada

## Direção Central de Gestão e Administração

<b>Risco</b>	<b>Risco de desvio de dinheiros e valores e de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos em matéria de arrecadação de receita</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>5. Padronização e automatização dos procedimentos de monitorização periódica de conformidade e controlo de receita, em colaboração com o GI, as Direções Regionais e o GSI</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	n.a.		
<b>Calendarização</b>	2014 e seguintes	<b>Responsáveis:</b> DCGA/DR's/DGI/GSI	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

## Gabinete de Sistemas de Informação

<b>Risco</b>	<b>Potencial de influência na escolha de prestador de serviços/ fornecedor de equipamentos</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>1. Seleção de prestadores de serviços a cargo da DCGA, ao abrigo das normas relativas ao processo de aquisição de bens e serviços (segregação)</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	n.a.		
<b>Calendarização</b>	Permanente	<b>Responsáveis:</b> GSI/DCGA	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Risco</b>	<b>Possibilidade de concessão de acessos pelos administradores dos sistemas sem autorização superior; Acesso às bases de dados não exclusivo dos administradores dos respectivos sistemas; Potencial acesso a informação confidencial obtida em virtude da duplicação de acessos, em áreas sensíveis</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>2. Política de Segurança da Informação</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Implementar as novas versões dos Sistemas internacionais SISII, VIS e EURODAC; Otimizar os Sistemas de controlo de fronteiras; Melhorar e Otimizar o sistema do SIPEP.		
<b>Calendarização</b>	1.º sem. de 2014	<b>Responsáveis:</b> GSI	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Legenda:**   Planeada   Em curso   Implementada

## Gabinete de Sistemas de Informação

<b>Risco</b>	<b>Possibilidade de peculato na receção/entrega de material, sendo a verificação efectuada por uma única pessoa</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>3. Procedimento de dupla validação ou conferência do material adquirido, a cargo de elemento do GSI e da DCGA</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Otimizar os processos de suporte e apoio técnico		
<b>Calendarização</b>	2.º semestre de 2014	<b>Responsáveis:</b> GSI	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Risco</b>	<b>Validação dos fluxos financeiros dos sistemas de informação com entidades externas efetuado pelos informáticos responsáveis pelas próprias aplicações</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>4. Desenvolvimento de módulos nos sistemas SIISEF, SIPEP, SCO e APIS que permitam que o controlo seja efetuado pelos utilizadores</b> <b>5. Passagem do processo para os utilizadores</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Melhorar e integrar os sistemas financeiros (Gesreceitas e SCO); Melhorar e Otimizar o sistema do SIPEP.		
<b>Calendarização</b>	2015	<b>Responsáveis:</b> GSI	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Risco</b>	<b>Execução de processos de negócio por informáticos sem controlo pelas respetivas áreas de negócio</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>6. Definição da responsabilidade das áreas de negócio relacionadas com SIPEP, TR/Vistos, Comunitários, BA, SCO, APIS e PASSE/RAPID</b> <b>7. Passagem dos processos operacionais do SIPEP, TR/Vistos, Comunitários, BA, SCO, APIS e PASSE/RAPID para as áreas de negócio</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Melhorar e integrar os sistemas financeiros (Gesreceitas e SCO); Implementar as novas versões dos Sistemas internacionais SISII, VIS e EURODAC; Otimizar os Sistemas de controlo de fronteiras...		
<b>Calendarização</b>	2014/2015	<b>Responsáveis:</b> GSI	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Legenda:**   Planeada   Em curso   Implementada



## Gabinete de Apoio às Direções Regionais

<b>Risco</b>	<b>Violação dos deveres éticos e funcionais nos procedimentos SEF e pressão sobre os elementos que realizam o atendimento presencial</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>1. Divulgação dos procedimentos - Infoimigrante.pt</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	n.a.		
<b>Calendarização</b>	2013 e seguintes	<b>Responsáveis:</b> GADR/GRICRP	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Risco</b>	<b>Pressão sobre os elementos que efectuam o atendimento presencial para agilização dos processos, para obtenção de decisão contrária ao disposto por lei</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>2. Mecanismo de monitorização interna e periódica de conformidade dos procedimentos SEF, em colaboração com as Direções Regionais e o GI</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	n. a.		
<b>Calendarização</b>	2.º sem. de 2014	<b>Responsáveis:</b> GADR/GI/DR's	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Risco</b>	<b>Diluição da responsabilização na violação dos comandos legais, em benefício próprio ou de terceiros, por confusão procedimental</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>3. Harmonização de procedimentos - Grupo de Trabalho</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	n.a.		
<b>Calendarização</b>	2013 e seguintes	<b>Responsáveis:</b> GADR/G. Trabalho	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Legenda:**   Planeada   Em curso   Implementada

## Direções Regionais/Direção de Fronteiras de Lisboa

<b>Risco</b>	<b>Violação dos deveres éticos e funcionais nos procedimentos SEF e pressão sobre os elementos que realizam o atendimento presencial</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>1. Divulgação dos procedimentos, a coordenar pelo GADR</b> <b>2. Infoimigrante.pt</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	n.a.		
<b>Calendarização</b>	2013 e seguintes	<b>Responsáveis:</b> GADR/DR's/GRICRP	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Risco</b>	<b>Pressão sobre os elementos que efectuam o atendimento presencial para agilização dos processos, para obtenção de decisão contrária ao disposto por lei</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>3. Mecanismo de monitorização interna e periódica de conformidade dos procedimentos SEF, em colaboração com o GADR ou DFL e o GI</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Intensificar as ações de controlo interno a unidades orgânicas do SEF e monitorização da aplicação das recomendações (art.º 16/1 e 2 do Dec.-Lei 240/2012) [objetivos GI]		
<b>Calendarização</b>	2.º sem. de 2014	<b>Responsáveis:</b> GADR ou DFL/GI/DR's	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Risco</b>	<b>Diluição da responsabilização na violação dos comandos legais, em benefício próprio ou de terceiros, por confusão procedimental</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>4. Harmonização de procedimentos - Grupo de Trabalho</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	n.a.		
<b>Calendarização</b>	2013 e seguintes	<b>Responsáveis:</b> GADR/DR's/G. Trabalho	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Risco</b>	<b>Pressão sobre os elementos que decidem em front-office</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>5. Segregação de funções por via da instituição de escalas dinâmicas de rotação de funcionários, sempre e quando possível</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Execução dos procedimentos legalmente previstos para a movimentação/colocação de pessoal [objectivo GRH]		
<b>Calendarização</b>	A todo o tempo	<b>Responsáveis:</b> GRH/DR's/DFL	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Legenda:**  Planeada  Em curso  Implementada

**Direções Regionais/ Direção de Fronteiras de Lisboa**

<b>Risco</b>	<b>Irregularidades na autuação/notícia de infrações e na selecção de operadores económicos para obtenção de vantagem indevida e/ou para benefício ou em prejuízo de terceiros (denegação de justiça; favorecimento, corrupção)</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>6. Aleatoriedade e automatismos na seleção dos alvos; inspeções por amostragem e de carácter genérico (OGI); colaboração com outras FSS; registo e reporte uniforme das operações; rotação das equipas; acompanhamento das mesmas pelas chefias; ações conjuntas; padronização e uniformização da fundamentação das decisões</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Específico de cada Direção Regional		
<b>Calendarização</b>	A todo o tempo	<b>Responsáveis:</b> DR's	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Risco</b>	<b>Irregularidades na cobrança de receita e na verificação e validação da documentação para obtenção de títulos de residência e na prorrogação de permanência, por cidadãos estrangeiros</b>		
<b>Medida(s)</b>	<b>7. Continuação do esforço de automatização dos procedimentos de emissão documental e de faturação, em colaboração com o GSI e DCGA</b>		
<b>Objetivos (PA 2014)</b>	Melhorar e integrar os sistemas financeiros (Gesreceitas e SCO) [objectivo GSI]		
<b>Calendarização</b>	2013 e seguintes	<b>Responsáveis:</b> DR's/GSI/DCGA	<b>Status</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Legenda:**    Planeada       Em curso       Implementada

## Medidas transversais

### I - Sistema de rotação dos colaboradores

Sistema de rotação entre os colaboradores afectos a funções similares, evitando dessa forma que os colaboradores fiquem por períodos prolongados no mesmo local e a trabalhar com as mesmas equipas. A implementação desta medida terá sempre em conta as necessidades formativas.

À exceção de algumas Direcções Regionais, até ao final de 2013 não foi possível concretizar um sistema de rotação dos colaboradores em todo o SEF, em consequência da escassez de recursos humanos com que este Serviço se vem confrontando, muito embora tal rotação se encontre prevista no Regulamento de Colocações da CIF, sem cariz de obrigatoriedade. A sua implementação encontra-se em diferentes estágios de implementação, pelo que globalmente a medida se encontra em curso, mantendo assim o seu status inicial (PPRCIC).

Status



### II - Código de Ética

O Código de Ética e Conduta do SEF visa ser um instrumento agregador disponibilizando informação relevante e conteúdos claros e objectivos, assumindo-se como uma alavanca do processo de modernização e gestão dos riscos de corrupção e infracções conexas do SEF e fomentando o fortalecimento da sua cultura.

Foi elaborado e amplamente difundido, nomeadamente na página de Intranet do SEF, o Código de Ética da Carreira de Investigação e Fiscalização, aprovado pelo Despacho n.º 26/DN/2013, de 28 de Junho de 2013, do Director Nacional do SEF. Sublinhe-se a importância do Código de Ética enquanto instrumento orientador e de consciencialização não só dos elementos dessa Carreira, face às responsabilidades que lhes são exigíveis e à missão que lhes é confiada, reforçando uma lógica sistemática de cultura institucional anti-corrupção, mas enquanto comando deontológico que pode informar toda a actividade do Serviço, enquanto instrumento transversal. Tal medida passa a vigorar como implementada, evoluindo face ao previsto inicialmente no PPRCIC.

Status



### III - Criação de base de dados dinâmica de fornecedores e prestadores de serviços

Seleção de fornecedores e prestadores de serviços e criação de uma base de dados dinâmica para adjudicações pelo regime simplificado. Isto é, com base em critérios previamente definidos (região, tipologia de serviços, relação qualidade vs preço, entre outros) elaboração de uma pré-selecção dinâmica de entidades a contactar aquando da aplicação do regime simplificado.

Posteriormente, aquando da selecção, a escolha terá que ser justificada e registada e após o serviço o fornecedor/ prestador de serviços terá de ser avaliado de forma qualitativa pelo requerente.

No que respeita à criação da base de dados dinâmica de fornecedores e prestadores de serviços, a medida em concreto encontra-se implementada, designadamente através de base de dados própria, da Direcção Central de Gestão e Administração.

Status



Legenda: ■□□ Planeada ■■■ Em curso ■■■ Implementada

## Medidas transversais

### IV - Monitorização periódica aos processos de compras

Monitorização periódica aos processos de compras, através de sistema de monitorização ou de auditorias operacionais, com enfoque nas compras não abrangidas pelos Acordos Quadro.

A monitorização periódica aos processos de compras não sofreu qualquer alteração face ao previsto no PPCIC, mantendo o seu status inicial (planeada).

Status

### V - Campanha interna de formação e sensibilização

Campanha formativa e de sensibilização com intuito de alertar todos os colaboradores do SEF para os diferentes riscos de corrupção a que podem estar expostos, informando-os sobre os procedimentos a adoptar e sanções em caso de incumprimento.

A campanha interna de sensibilização e formação encontra-se já implementada, estando inserida nos Planos Anuais de Formação, tendo sido inclusive requerida a colaboração da Comissão de Prevenção da Corrupção para o efeito, nos moldes elencados no capítulo seguinte.

Status

### VI – Registo de infrações

Aquando da elaboração do relatório anual de monitorização da implementação do Plano e com o intuito de indagar da necessidade de proceder a ajustes ou a alterações ao mesmo, o Coordenador, por inerência o responsável pelo Gabinete de Inspeção, deve elencar sucintamente e no respeito pelas regras que informam o Processo/Procedimento Disciplinar, o conjunto de infracções registadas em matéria de corrupção e de infracções conexas, junto com uma breve descrição do circunstancialismo e da factualidade inerente a cada uma (análise crítica).

Status

Legenda:   Planeada   Em curso   Implementada

## 2.4 Formação e sensibilização

O Grupo de Trabalho que monitorizou a implementação do PPRCIC concluiu pela necessidade de reforçar a divulgação interna do próprio Plano, enquanto uma das medidas de carácter transversal do mesmo, designadamente através de acções formativas, num projecto abrangente delineado pelo Gabinete de Estudos, Planeamento e Formação em colaboração com o Conselho de Prevenção da Corrupção.

A formação inicial e contínua em matérias relativas aos riscos de corrupção, deverá ser assegurada a todos funcionários do SEF, de molde a permitir-se uma consciencialização generalizada do problema.

Assim e sem prejuízo da deslocalização da formação de forma continuada, com vista a abranger todas as Direções/Delegações do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, para 2014 e para 2015, optou-se por alavancar o processo formativo com 2 Acções de Formação dirigidas apenas aos dirigentes e cargos de chefia, cf. calendário abaixo reproduzido. Nos anos subsequentes propomo-nos abarcar o restante efetivo do SEF. Esta formação poderá inclusive ser alargada numa fase posterior ao universo dos Mediadores Culturais, resultantes dos Protocolos celebrados com o SEF. Por outro lado, será considerado o facto de parte dos formandos desta primeira fase serem elementos da bolsa de formadores do SEF, o que permitirá, no futuro, consolidar a continuidade de programas de formação e de sensibilização na matéria em apreço. Um aspeto a salientar nesta abordagem será a possibilidade de dispersão territorial de formadores pelas Direções Regionais permitindo ampliar a dimensão da sensibilização e formação no que tange à prevenção do risco de corrupção e infrações conexas.

### Calendário da Formação: "Prevenção, caraterização e deteção de riscos de corrupção e infrações conexas":

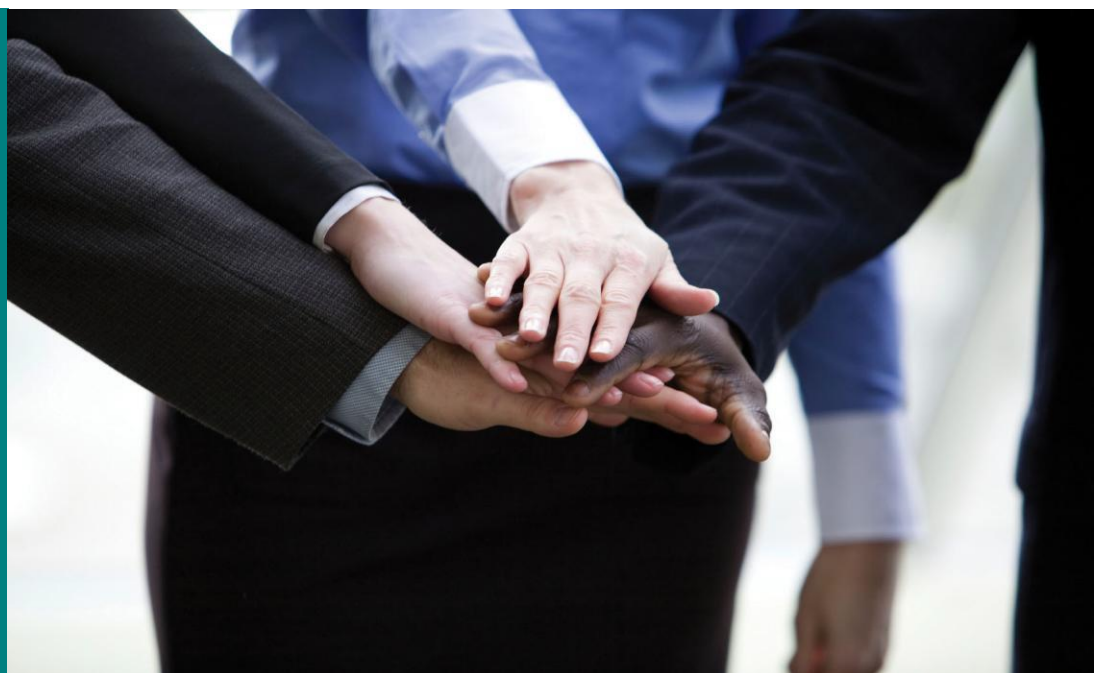
Nº de Acções de Formação 2014	Data	Formandos	Nº de Formandos por Acção de Formação
1ª	29 Abril	Dirigentes	15
2ª	30 Abril	Dirigentes	16
3ª	29 Maio	Chefias Delegações	12
4ª	19 Junho	Chefias Delegações	11
5ª	30 Setembro	Chefes de Departamento Regional	12 (+3 lugares de Chefia de Núcleo)
6ª	28 Outubro	Responsáveis de Posto de Fronteira	12 (+3 lugares de Chefia de Núcleo)
7ª	27 Novembro	Chefes de Núcleo	15 (+3 lugares de Chefia de Núcleo)

### 2015:

Unidade Orgânica	Nº de funcionários	OBS:
GSI	34	2015
DCGA	43	2015
DCINV	43	2015
GI	6	2015
GRH	14	2015
<b>Total</b>	<b>140</b>	

## Capítulo 3

### Programa de Implementação e de monitorização



# 3.1 Modelo de governação

## Modelo de Governação do Plano

Aquando da verificação da execução do Plano, concluiu o Grupo de Trabalho nomeado para o efeito que a monitorização trimestral inicialmente prevista não se coadunaria com o ritmo de evolução verificado na implementação das medidas de prevenção dos riscos de corrupção, nem com a dinâmica própria de um Organismo com o peso, estrutura e dispersão geográfica do SEF.

Nesse sentido foi proposta uma periodicidade semestral para a monitorização da implementação das medidas traçadas nesta segunda versão do PPRCIC, suficiente para um adequado acompanhamento da sua execução.

Por outro lado, concluiu-se que a verificação in loco da execução do Plano, nas suas múltiplas vertentes, deveria ser assegurada por equipas próprias, cuja previsão passaria a constar no modelo de governação, ou, em alternativa, integrando as acções inspetivas desenvolvidas pelo Gabinete de Inspeção, enquanto entidade integrada no Sistema de Controlo Interno.

O modelo de governação proposto englobava duas componentes: a da implementação das medidas e a atinente à monitorização do Plano de Prevenção.

A estrutura foi e continua dimensionada de molde a permitir que os colaboradores afectos ao acompanhamento do Plano acumulassem funções com as que já realizavam. Face à escassez de recursos humanos, esta opção mantém-se válida, não podendo o Serviço alocar recursos humanos, em exclusividade, à monitorização do Plano

A vertente específica de controlo do grau de implementação fica agora obnubilada neste segundo modelo de governação, por se ter concluído que boa parte das medidas inicialmente delineadas foram implementadas.

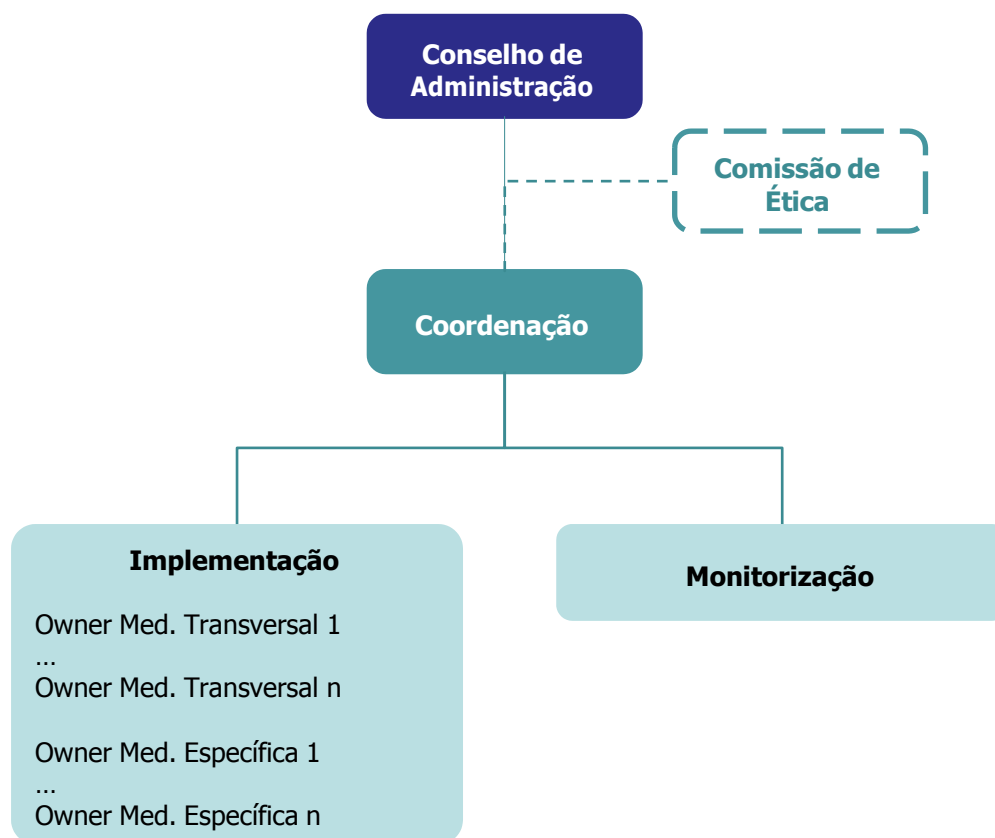
O **Coordenador** continua enquanto elemento pivot da estrutura e terá três funções principais:

1. Gerir a componente da implementação das novas medidas entretanto cominadas, articulando-se com os responsáveis por cada uma das medidas, sejam específicas (owner já assignado por área), sejam transversais (no caso, apenas para as matérias relativas à sensibilização e formação – junto do Gabinete de Estudos, Planeamento e Formação; rotação de colaboradores – nas Direções Regionais, e monitorização periódica aos processos de compras – da competência da Direção Central de Gestão e Administração, únicas medidas transversais em curso/planeadas);
2. Coordenar as reuniões dos elementos da equipa de monitorização, mormente as ordinárias, de carácter semestral;
3. Produzir os relatórios anuais de monitorização do Plano, atendendo ao registo das infrações detetadas nas matérias sobre as quais versa o PPRCIC e ao relato/conclusões das unidades orgânicas envolvidas, plasmadas nas fichas de monitorização.

A gestão da monitorização será efectuada através de reuniões periódicas com os responsáveis pelas medidas, sejam individualizadas ou conjuntas. Por sua vez, a equipa de monitorização/coordenação trabalhará não só a monitorização da execução mas também o impacto das medidas no SEF.



A estrutura proposta é a seguinte:



A **Comissão de Ética** será um órgão consultivo, que se centrará na reflexão sobre a implementação do Plano de Prevenção e seus impactos na organização. Esta Comissão deverá também validar as medidas preventivas a incluir nos planos de prevenção dos anos seguintes, a submeter ao Conselho de Administração. A Comissão de Ética integrará os elementos da Coordenação, o responsável do Gabinete Jurídico e quatro colaboradores do Serviço, a designar pela Direção Nacional de entre elementos da carreira de Inspetor, Inspetor-adjunto, Técnico Superior e Assistente Técnico.

O **Conselho de Administração** é integrado pela Direção Nacional, competindo-lhe aprovar as alterações ao Plano e os relatórios anuais de implementação/monitorização, bem como por velar pelo cumprimento de todas as medidas enunciadas pelo PPRCIC.

A **Coordenação** é presidida pelo Coordenador do Gabinete de Inspeção, por força do conjunto de atribuições deste Gabinete no seio da orgânica do Serviço, coadjuvado por um elemento da Direção Central de Gestão e Administração e pelos Coordenadores dos Gabinetes de Apoio às Direções Regionais e Gabinete de Sistemas de Informação, pela importância que estas unidades orgânicas assumem na gestão de muitas das medidas traçadas nesta segunda versão do Plano.

## Tipologia, âmbito de intervenção e perfil por unidade orgânica do Modelo de Governação

	Tipologia	Âmbito de Intervenção	Perfil
<b>Conselho de Administração</b>	Órgão decisório	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação das medidas preventivas e da proposta de cronograma</li> <li>Validação dos planos anuais de prevenção da corrupção</li> </ul>	n.a.
<b>Comissão de Ética</b>	Órgão consultivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexão sobre a implementação do Plano de Prevenção e seus impactos na organização</li> <li>Validação das medidas preventivas a incluir nos planos de prevenção dos anos seguintes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação e/ ou experiência na matéria</li> <li>Poder de decisão e reconhecimento na organização (do topo e da base)</li> </ul>
<b>Coordenação</b>	Órgão executivo e de coordenação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenação da implementação através da colaboração com os diferentes responsáveis pelas medidas</li> <li>Coordenação da monitorização através do acompanhamento próximo com as equipas de monitorização</li> <li>Monitorização e controlo da implementação das medidas, em termos da sua calendarização e percentagem de execução, bem como da aferição dos seus impactos na organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poder de decisão e reconhecimento na organização</li> <li>Dinamismo, capacidade de mobilização, compromisso com o SEF, capacidade crítica</li> <li>Capacidade analítica, crítica e de controlo</li> </ul>
<b>Equipas de Implementação</b>	Equipas executivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsáveis individuais pela execução das medidas preventivas, gerindo os recursos necessários para a sua implementação e assegurando o cumprimento do prazo previsto, junto com a elaboração do relato sumário da sua execução, em ficha própria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsáveis de unidades orgânicas</li> <li>Capacidade de mobilização</li> </ul>

## 3.2 Relatório(s) de monitorização

Compete à Coordenação produzir os relatórios anuais de monitorização do Plano, mobilizando para o efeito o registo das infrações detetadas em cada ano, junto com o relato/conclusões das unidades orgânicas envolvidas, plasmadas nas fichas de monitorização. As fichas assentam nos quadros do risco/medidas elencadas para cada unidade orgânica no capítulo 2.3.

Distribuídas aos responsáveis de cada unidade orgânica com a aprovação da segunda versão do PPRCIC, as fichas de monitorização possibilitam o registo das etapas que consubstanciam a plena execução de cada uma das medidas, junto com uma breve súmula das ações tomadas para a sua implementação e dos documentos que as atestam ou densificam, para que o processo de monitorização do Plano resulte simples e facilmente sindicável a todo o tempo.


### Ficha de monitorização, exemplo:

SEF		Plano de Prevenção do Risco de Corrupção e Infrações Conexas - versão 2.0		FICHA DE MONITORIZAÇÃO 2014	
Direções Regionais – Direção Regional do Centro					
Risco	Pressão sobre os elementos que efectuem o atendimento presencial para agilização dos processos, para obtenção de decisão contrária ao disposto por lei				
Medida(s)	1. Mecanismo de monitorização interna e periódica de conformidade dos procedimentos SEF, em colaboração com o GADR ou DFL e o GI				
Objetivos (PA 2014)	Reforçar a qualidade de instrução processual				
Calendarização	2.º sem. de 2014	Responsáveis:	GADR ou DFL/GI/DR's	Status	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Etapas de implementação da medida:					
<div style="border: 1px solid black; height: 80px;"></div>					
Registo/documentos de suporte de execução da medida:					
<div style="border: 1px solid black; height: 80px;"></div>					
Conclusões/proposta de novas medidas:					
<div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>					
_____ de _____ de 2014					

## Tipologia de reuniões

O modelo de governação proposto assenta numa gestão através de um conjunto de reuniões com diferentes objectivos, periodicidade, intervenientes e resultados.

Estas reuniões permitem uma melhor execução e controlo do Plano de Prevenção e incitam também a um maior compromisso dos colaboradores envolvidos com o programa e com o SEF de uma forma geral. Partindo da base: são as equipas de implementação responsáveis pela compilação da informação que atesta o cumprimento de cada uma das medidas, num conjunto de relatórios individuais (a partir das fichas de monitorização), a transmitir aos demais intervenientes no Modelo de Governação para, no final de cada ano, se relatar o cumprimento do ora cominado e para que se procedam às necessárias alterações, sempre e quando se afigurem necessárias.

	Objectivo	Periodicidade	Participantes	Resultados
 <p><b>Reunião de Avaliação do Impacto</b></p>	Alinhar medidas com a estratégia e rever plano em função dos impactos	Anual	CA, Comissão de Ética e Coordenador	Relatório anual de impactos e Plano de Prevenção 2015
<b>Reunião Anual de Monitorização</b>	Reportar o desempenho à Comissão de Ética	Anual	Coordenação e Equipas de Implementação	Relatório de monitorização
<b>Reuniões de Monitorização</b>	Monitorizar o impacto e a execução do plano de prevenção	Semestral	Coordenação e Equipas de Implementação	Relatórios parcelares
<b>Reuniões de Acompanhamento</b>	Acompanhar a implementação através da análise do cumprimento dos <i>milestones</i> , de desvios e definição de acções corretivas e de melhoria; Desbloquear constrangimentos, tendo em atenção os fatores críticos de sucesso e as condições necessária à implementação	Quando pertinente e pouco antes do prazo final de execução de cada medida	Coordenador e Equipas de Implementação	Relatórios extraordinários de progresso

## Identificação dos responsáveis:

<b>Conselho de Administração</b>	<b>Direção Nacional</b>
<b>Comissão de Ética</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rui Manuel Ferreira Venâncio Baleizão, GI/Coordenação PPRCIC;</li><li>• João Carlos Duarte Lopes Melo Ataíde, GJ;</li><li>• Inspetor José António Ribeiro Caçador;</li><li>• Inspetor-adjunto Miguel Diogo Dinis Machaz Galamba Vieira;</li><li>• Técnico Superior Luís Alexandre Ferreira Figueiredo Neto;</li><li>• Assistente Técnica Maria de Fátima Pires Pereira Gonçalves.</li></ul>
<b>Coordenação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rui Manuel Ferreira Venâncio Baleizão, GI;</li><li>• Maria Alexandra Pimenta Ribeiro Lucas Martins, DCGA;</li><li>• Jorge Manuel Torres Saraiva, GSI;</li><li>• Paula Alexandra Galvão de Oliveira da Velha, GADR.</li></ul>
<b>Equipas de Implementação</b>	<p><b>Diretores/Coordenadores das unidades orgânicas, de acordo com cada uma das medidas do Plano:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rui Manuel Ferreira Venâncio Baleizão, GI;</li><li>• Maria Luísa de Andrade Maia Gonçalves, GRICRP;</li><li>• António Carlos de Jesus Pereira Patrício, GEPF;</li><li>• Luís Filipe da Fonseca Quelhas, GTF;</li><li>• António José dos Santos Carvalho, GRH;</li><li>• Luís Miguel Leitão, DCID;</li><li>• Paulo Alexandre Nunes Nicolau, DCINV;</li><li>• Maria de Fátima Cunha Campos Almeida, DCGA;</li><li>• Jorge Manuel Torres Saraiva, GSI</li><li>• Paula Alexandra Galvão de Oliveira da Velha; GADR</li><li>• Maria de Fátima Pereira Teixeira, DRAlgarve;</li><li>• Maria Gabriela Leandro Nunes Tiago Parreirão, DRAçores;</li><li>• Cristina Isabel Gatões Batista, DRNorte;</li><li>• Ana Isabel Burke de Lara Alegre, DRLisboaVTA;</li><li>• Paulo Jorge Coelho Torres, DRMadeira;</li><li>• César José de Jesus Inácio, DRCentro;</li><li>• Fernando Parreiral Pinheiro da Silva, DFL.</li></ul>

