

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Desenvolvimento de um Modelo de Gestão do Risco  
que Promova a Conformidade

Jéssica Pinto

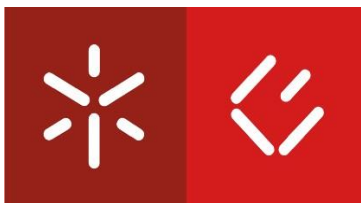
**Desenvolvimento de um Modelo de Gestão do  
Risco que Promova a Conformidade**

UMinho | 2024

Maio de 2024







**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Jéssica Pinto

**Desenvolvimento de um Modelo de Gestão do Risco  
que Promova a Conformidade**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação de  
**Professor Doutor José António Almeida Crispim**

Maio 2024





## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição**

**CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecimento a quem acreditou que era capaz!

Um enorme obrigado aos meus pais, Maria José e Vítor que me proporcionaram esta oportunidade, ainda que nunca a tenham tido, e apesar de todos os esforços exigidos e por eles ultrapassados.

Um profundo obrigado à minha madrinha de praxe, Beatriz Marques que me motivou todos os dias em que manifestei vontade de desistir, que me fez acreditar que era possível concretizar isto e que me mostrou sempre o quão perto estava de chegar à meta.

Por fim, um grande e sincero agradecimento ao meu professor e orientador José Crispim que me acompanhou e apoiou em todas as etapas deste processo, sempre com os melhores conselhos e uma palavra amiga.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

### RESUMO

O presente trabalho de investigação debruça-se sobre o desenvolvimento de um modelo de gestão do risco destinado a promover a conformidade no departamento de Gestão Organizacional e Sistemas de Informação da Santa Casa da Misericórdia do Porto.

A gestão do risco abrange a identificação, análise e mitigação de possíveis ameaças, sendo crucial um modelo centrado na conformidade para garantir que as entidades cumprem os normativos aplicáveis, evitando multas e preservando a reputação.

O principal objetivo deste estudo passou por identificar todos os diplomas legais, políticas e procedimentos internos aplicáveis ao departamento, reconhecer os potenciais riscos e compreender as suas causas e consequências.

A investigação foi organizada em quatro etapas essenciais: levantamento e registo dos diplomas legais aplicáveis, identificação, análise e avaliação de riscos.

Para atingir os objetivos propostos, recorreu-se a uma combinação de análise documental, entrevistas informais, revisão da literatura e o método Delphi. Este foi utilizado para a construção de redes bayesianas através do software Genle.

Este modelo pretende ser uma eficaz ferramenta para a gestão do risco no DGOSI, ajudando a garantir a conformidade com normas e regulamentos vigentes.

Palavras-Chave: Gestão do Risco, Conformidade, Redes Bayesianas, Método Delphi, Software Genle, DGOSI, Santa Casa da Misericórdia do Porto

## Development of a Risk Management Model that Promotes Compliance

### ABSTRACT

The current research is centred on developing a risk management model to enhance compliance in the Department of Organizational Management and Information Systems at Santa Casa da Misericórdia do Porto.

The management of risk encompasses the identification, analysis, and mitigation of potential threats, with a compliance centered model being crucial to ensure entities adhere to applicable regulations, avoiding fines, and preserving reputation.

The primary objective of this study was to identify all relevant legal documents, internal policies, and procedures relevant to the department, recognise potential risks, and understand their causes and consequences.

The investigation followed four essential stages: survey and registration of applicable legal documents, risk identification, analysis, and evaluation.

The set objectives were achieved through a combination of document analysis, unstructured interviews, literature study, and the application of the Delphi technique. Using the Genle programme, Bayesian networks were constructed using the Delphi technique.

The goal of this model is to serve as a valuable tool for risk management inside DGOSI, assisting in maintaining adherence to existing standards and laws.

Keywords: Risk Management, Compliance, Bayesian Networks, Delphi Method, Genle Software, DGOSI, Santa Casa da Misericórdia do Porto

## ÍNDICE

Agradecimentos .....	iii
Resumo.....	v
Abstract .....	vi
Lista de Figuras .....	ix
Lista de Tabelas .....	ix
Lista de Siglas e Acrónimos .....	x
1. Introdução.....	11
2. Contextualização da organização e departamento .....	13
3. Revisão da Literatura .....	17
3.1 Risco .....	17
3.2 Gestão do Risco .....	19
3.3 Framework ISO 31000 Como Modelo de Gestão do Risco .....	20
3.4 Conceito e Objetivos da Conformidade .....	21
3.5 Princípios e Práticas de Conformidade .....	22
3.6 Conformidade e Terceiro Setor .....	23
3.7 Risco de Conformidade e seus Impactos .....	24
3.8 Modelo de Gestão de Riscos para a Conformidade.....	26
4. Metodologia.....	27
4.1 Desenho da Investigação .....	28
4.2 Recolha de Dados na Literatura .....	29
4.3 Entrevistas Informais.....	29
4.4 Análise Documental .....	30
4.5 Delphi .....	30
5. Resultados.....	32
5.1 Levantamento e Registo de Normativos.....	32
5.2 Identificação dos riscos .....	35
5.3 Análise dos Riscos.....	42
5.4 Quantificação da Rede Bayesiana .....	47
6. Discussão e Conclusão .....	49

6.1	Limitações e Trabalhos Futuros .....	50
7.	Referências.....	52
8.	Apêndices.....	56



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma DGOSI .....	15
Figura 2 - Desenho da Investigação .....	28
Figura 3 - Distribuição da % de respostas aos questionários por área .....	31
Figura 4 - Rede Bayesiana Inicial .....	43
Figura 5 - Rede Bayesiana GRC.....	44
Figura 6 - Rede Bayesiana SI.....	45
Figura 7 - Rede Baysiana CG .....	46
Figura 8 - Quantificação Rede Bayesiana CG .....	47
Figura 9 - Quantificação Rede Bayesiana GRC .....	48
Figura 10 - Quantificação Rede Bayesiana SI .....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conceito de Risco .....	17
Tabela 2 - Identificação dos Riscos.....	36
Tabela 3 - Riscos Identificados na Literatura .....	37
Tabela 4 - Riscos Identificados em Entrevistas Informais .....	38
Tabela 5 - Riscos Identificados na Análise Documental .....	39

## **LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS**

**CG** - Controlo de Gestão

**DGOSI** – Departamento de Gestão Organizacional e Sistemas de Informação

**GRC** – Gestão do Risco e Controlo

**IPSS** – Instituição Particular de Solidariedade Social

**ISO** - International Standardization Organizations

**SCMP** – Santa Casa da Misericórdia do Porto

**SI** – Sistemas de Informação

**SPeC** – Serviços Partilhados e Corporativos

**TI** – Tecnologias de Informação

**UO** – Unidade Operacional

## 1. INTRODUÇÃO

O presente relatório tem por base o Estágio Curricular e Extracurricular realizado na Santa Casa da Misericórdia do Porto (SCMP), mais especificamente no Departamento de Gestão Organizacional e Sistemas de Informação (DGOSI), cujo propósito relaciona-se com o desenvolvimento de um modelo de gestão do risco para a promoção da conformidade.

Nas últimas décadas as organizações têm sido mais conscientes e têm desenvolvido uma maior preocupação no que toca à conformidade normativa. À medida que a legislação nacional e as expectativas das partes interessadas evoluíram, a necessidade de fortalecer os sistemas de controlo interno e de assegurar a conformidade normativa tornou-se uma prioridade.

Assim, a SCMP reconhece a importância crítica da conformidade legal para garantir a integridade, ética e legalidade das suas operações. A instituição, sendo dedicada à prestação de serviços essenciais à comunidade, deve respeitar as leis e normas a que está sujeita, o que é crucial para garantir que esses serviços sejam fornecidos de forma ética e responsável. Neste sentido, o cumprimento legal deve ser visto como uma oportunidade para melhorar a eficiência dos processos e agregar valor à Instituição, contribuindo para a sua reputação.

Deste modo, o intuito foi disponibilizar um modelo de gestão de risco que ajude a garantir o cumprimento das disposições existentes, minimizando potenciais riscos de incumprimento e reforçando a integridade e ética organizacional. O principal objetivo é, portanto, promover a conformidade com os normativos internos e externos, procurando que a atividade seja executada de acordo com o previsto e que também sejam conhecidas as causas e consequências resultantes do incumprimento das normas e cláusulas aplicáveis.

Por conseguinte, de forma a alcançar o objetivo proposto, será realizado o levantamento e registo de todos os normativos e requisitos aplicáveis ao DGOSI, para além da identificação de cenários de risco, compreensão das principais causas e possíveis consequências resultantes de não conformidades. Isto trará como resultado o reforço da transparência e responsabilidade da Instituição, bem como um fortalecimento das partes interessadas.

Por fim, pretende-se, ainda, indicar propostas de ação de melhoria para prevenção de não conformidades em função dos resultados observados no caso de estudo.

Conformidade significa agir de acordo com leis, regulamentos, políticas e procedimentos estabelecidos seja por governos e órgãos reguladores, seja pela própria Instituição com o objetivo de manter práticas éticas.

Uma vez que os regulamentos aos quais as organizações precisam de aderir se tornaram mais complexos e maiores em volume, estas devem ter sistemas funcionais de gestão de risco que ajudem no cumprimento dos regulamentos estabelecidos. Tal desenvolvimento implica identificar possíveis ameaças, examinar os seus efeitos, introduzir controlos e procedimentos adequados para diminuir estes riscos e, eventualmente, manter e atualizar estas medidas. O desenvolvimento de um *framework* de gestão de risco ajuda as entidades a evitar punições financeiras ou danos à reputação e cria uma forte cultura corporativa baseada na confiabilidade, seguindo os padrões estabelecidos pela lei (Gordon & Min, 2020).

Nessa natureza dinâmica, a construção de um modelo de gestão de riscos que considere a conformidade é crucial para que uma organização mantenha a conformidade com as leis e regulamentos atuais e futuristas.

Posto isto, o trabalho desenvolvido surge da necessidade de fortalecer o controlo interno, prevenindo o incumprimento dos requisitos normativos aplicáveis ao DGOSI nas suas três áreas de atuação, tendo como principal meta evitar, detetar e ter capacidade de tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.

Este trabalho está organizado em nove capítulos:

- No capítulo um está descrita a introdução onde é apresentado o âmbito do estudo, a sua relevância e a estrutura do trabalho;
- No segundo capítulo descreve-se a entidade de acolhimento;
- No terceiro capítulo será abordada a revisão da literatura acerca do tema;
- No quarto capítulo debruçamo-nos sobre a metodologia adotada e o modo como se procedeu à recolha de dados;
- No quinto capítulo apresentam-se os resultados obtidos durante o estudo;
- No sexto capítulo redige-se a conclusão do trabalho, evidenciando as principais limitações do estudo;
- No sétimo capítulo apresenta-se a bibliografia utilizada;
- No oitavo capítulo estão presentes todos os apêndices relevantes.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DEPARTAMENTO

### *Santa Casa da Misericórdia do Porto – Departamento de Gestão Organizacional e Sistemas de Informação*

A SCMP, fundada a 14 de março de 1499, é uma associação de fiéis, constituída na Ordem Jurídica Canónica, conforme o disposto no Compromisso da Irmandade de Nossa Senhora da Misericórdia do Porto (2021), tendo como principal objetivo a satisfação de carências sociais e a prática de culto católico, de harmonia com o espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristã.

A Instituição, insere-se no setor não lucrativo, sendo definida legalmente como uma IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social, o que lhe confere o reconhecimento de uma entidade da economia social, exercendo a sua atividade com o propósito final de promover a solidariedade e a justiça entre indivíduos, prosseguindo os seguintes objetivos, de acordo com o artigo 1º do Decreto-Lei nº 119/83, de 25 de fevereiro:

Apoio a crianças e jovens;

Apoio à família;

Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;

Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;

Educação e formação profissional dos cidadãos;

Resolução dos problemas habitacionais das populações;

Enquanto IPSS, a SCMP assume um papel cooperativo com o Estado, estabelecendo acordos e protocolos com a Segurança Social. No contexto desta cooperação com Estado, ficam dependentes do seu apoio financeiro para garantir a prestação de serviços de utilidade pública.

Assim sendo, no contexto assistencial, a SCMP atua em vários eixos, assegurando sempre a melhoria das condições e da qualidade de vida da comunidade em geral, e em particular dos mais desfavorecidos. Ao longo da sua história, a SCMP adaptou-se às mudanças das necessidades da comunidade e expandiu as suas atividades para atender às novas carências

sociais. Hoje, a Instituição é, pelo número de estabelecimentos e utentes, pelo vasto e valioso património e pela sua digna e proeminente história, uma das Instituições de caridade e assistência social mais antigas do país.

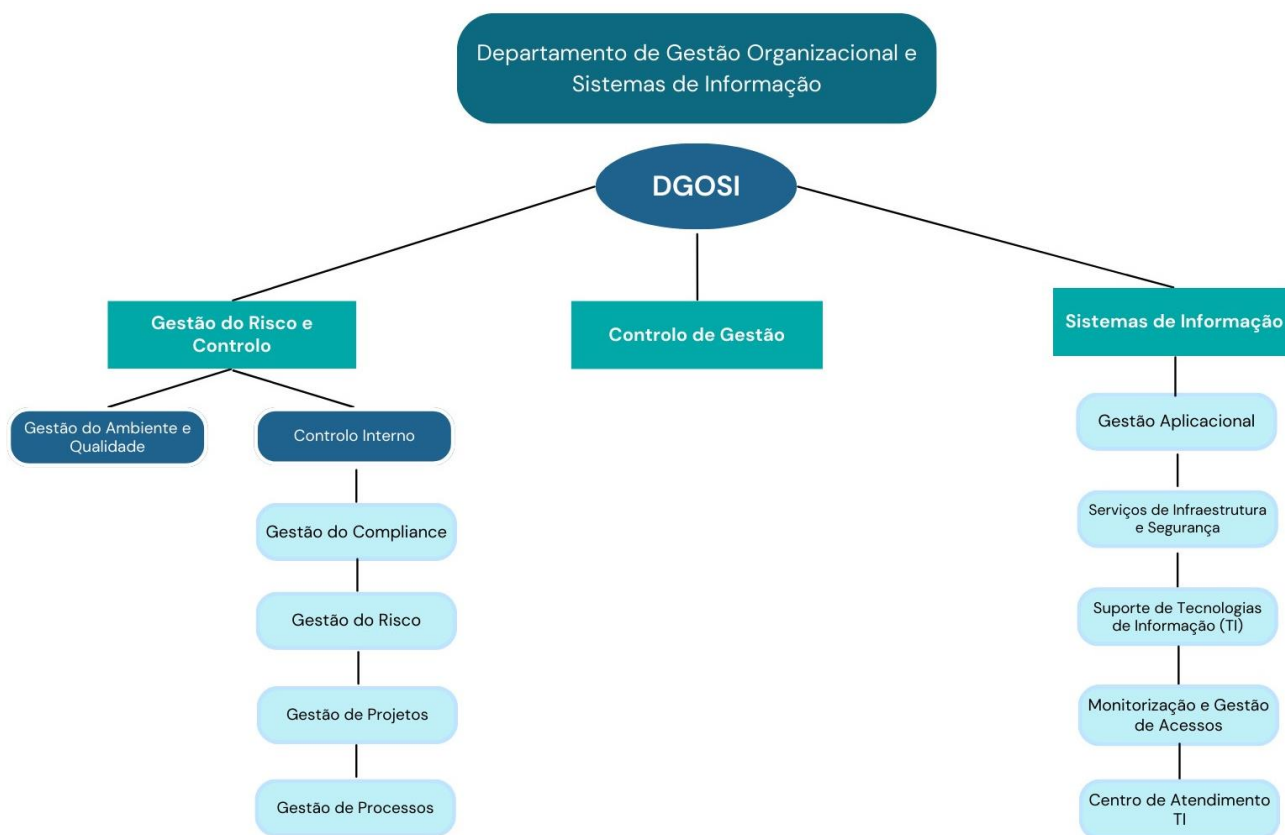
Atualmente, e de acordo com o modelo analítico apresentado no Plano de Atividades e Orçamento - 2024, a sua ação assenta nas seguintes áreas de exploração: Saúde | Património de Rendimento | Social | Juventude | Artes e Cultura | Ensino Especial | Educação | Ambiente | Agricultura | Justiça | Projetos Especiais.

Como já referido, o estágio foi realizado no DGOSI e, portanto, será também apresentada uma breve caracterização do departamento.

O DGOSI é um departamento de suporte à gestão da SCMP como um todo, fornecendo serviços especializados cruciais no desenrolar das operações da Instituição. O DGOSI surgiu apenas no ano de 2021, com o objetivo de fortalecer a 2.ª linha de defesa, o aumento de níveis de eficiência dos recursos, e a promoção de sinergias internas (SCMP, Relatório de Gestão e Contas 2021, 2022).

O departamento consagra em si três grandes áreas, designadamente, Controlo de Gestão, Gestão do Risco e Controlo e Sistemas de Informação, conforme ilustrado na Figura 1, sendo que cada uma delas visa acrescentar valor à Instituição através da disponibilização de um conjunto de serviços de consultoria, monitorização e suporte técnico, de apoio à Mesa Administrativa, restantes Departamentos e Unidades Operacionais (UO) da SCMP, satisfazendo as exigências institucionais e propondo medidas de correção, quando necessário (SCMP, Plano de Atividades e Orçamento, 2022).

**Figura 1 - Organograma DGOSI**



Fonte: Elaboração Própria

Assim sendo, torna-se relevante compreender o propósito de cada uma das áreas.

Os SI assumem o planeamento, execução e avaliação de todos os sistemas de informação das diferentes áreas de negócio da SCMP, que acompanham e suportam o cumprimento da missão institucional. Garantem a qualidade e conformidade das tecnologias adotadas, o apoio e suporte aos utilizadores finais, e simultaneamente a confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação (SCMP, Relatório de Gestão e Contas 2021, 2022).

Por sua vez, o objetivo da área de Gestão do Risco e Controlo (GRC) é contribuir para a melhoria do desempenho, maturidade, eficácia e eficiência dos serviços e processos internos da organização, apoiando-a na criação do espaço necessário para a concretização de mais inovação (SCMP, Relatório de Gestão e Contas 2021, 2022).

Por fim, Controlo de Gestão é responsável por monitorizar, analisar e otimizar o desempenho organizacional em relação aos objetivos organizacionais definidos.



### 3. REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 Risco

Apesar da predominância do conceito de risco na sociedade contemporânea, não existe uma definição universalmente aceita do termo (STALKER, 2003).

Risco apresenta-se como um conceito complexo e multifacetado, sendo amplamente usado em várias áreas de conhecimento.

Porém, a compreensão do conceito varia entre disciplinas, na medida em que ganha um significado diferenciado, dado a variação do contexto (Krepysheva, Sergievskaya, & Storchevoy, 2020).

Assim sendo, o entendimento sobre risco foi evoluindo ao longo do tempo e moldou-se por diferentes perspectivas, refletindo diferentes necessidades e preocupações, levando em consideração o contexto em que o risco está inserido (Renn, 2008).

Será apresentada abaixo uma tabela com algumas definições que foram sendo consideradas por vários autores ao longo do tempo.

**Tabela 1 - Conceito de Risco**

<b>CONCEITO</b>	<b>AUTORES</b>
Risco é uma medida da probabilidade e gravidade dos efeitos adversos	(Lowrance, 1976)
Risco é definido como um conjunto de cenários, sendo que cada um dos quais tem uma probabilidade e uma consequência	(Kaplan & Garrick, 1981)
Risco é a probabilidade de um resultado adverso	(Graham & Wiener, 1995)
O risco refere-se à incerteza do resultado, das ações e eventos	(Office, 2002)
Risco é a combinação entre a probabilidade de ocorrência de determinados eventos e os impactos causados pelos mesmos	(FERMA, 2003)

Risco é uma consequência incerta de um evento ou atividade em relação a algo que os humanos valorizam	(IRGC, 2005)
O risco é igual à perda esperada	(Willis, 2007)

Fonte: *Elaboração Própria*

No contexto organizacional, o risco é normalmente considerado como algo que tem potencial de afetar os objetivos corporativos.

Na perspectiva de Hopkin (2018), pode ser um evento, situação ou circunstância futura com probabilidade de ocorrência e potencial gravidade de afetar a eficácia dos processos centrais da organização.

Seguindo a mesma linha de pensamento, a norma ISO 31000 de 2018 define risco como sendo o “impacto/ efeito da incerteza na capacidade da organização atender aos seus objetivos”.

Esta definição alerta-nos para a necessidade de identificar os objetivos que se pretendem atingir, as incertezas a considerar e os efeitos ou consequências.

Sublinha-se que as diversas definições apresentadas evidenciam uma interligação entre risco e perigo, implicando sempre uma dimensão de incerteza.

Assim sendo, risco e incerteza são conceitos fundamentais na tomada de decisões, especialmente em contextos organizacionais. Enquanto o risco é frequentemente descrito em termos quantitativos, como a probabilidade de ocorrerem eventos baseados em dados históricos e conhecidos, incerteza, por sua vez, refere-se a situações em que a probabilidade dos eventos e os seus impactos não são bem conhecidos. Esta falta de previsibilidade está muitas vezes ligada à ausência de informações completas, tornando a gestão de riscos mais complexa e fundamentada em suposições e estimativas menos precisas

É também perceptível uma carga negativa associada ao termo. Historicamente, risco era percebido de forma neutra, sendo que os resultados poderiam ser tanto positivos como negativos. Contudo, desde o século XIX que o termo começou a ser associado predominantemente a resultados indesejados, uma mudança de paradigma atribuída ao desenvolvimento social e económico da época.

No entanto, a norma ISO 31000 traz consigo uma perspectiva diferente, reconhecendo que os impactos podem ser positivos ou negativos, podendo resultar tanto em ameaças, em como oportunidades. Esta norma sugere que, ao invés de meramente reagir aos riscos, as organizações devem identificar proativamente os objetivos que desejam alcançar, as incertezas relevantes e os potenciais efeitos, promovendo uma gestão mais integrada e estratégica do risco. A mudança no conceito e na gestão de riscos reflete um entendimento mais profundo de que o risco não é apenas uma ameaça, mas também pode ser uma oportunidade para melhorar e inovar.

Posto isto, partindo do pressuposto que a existência de riscos é algo inerente ao normal funcionamento de qualquer organização, importa perceber como se devem gerir os vários tipos de risco, sempre com o intuito de os minimizar. Assim, qualquer organização está, naturalmente, exposta a diversos riscos, tais como financeiros, reputacionais, operacionais, de segurança, entre outros.

É indiscutível a urgência no que diz respeito à sua aplicação no domínio da conformidade (Hendry, 2018).

### **3.2 Gestão do Risco**

A gestão dos riscos é encarada como um processo de atuação eficaz para responder a perigos e incertezas nos mais variados domínios (Almeida, 2014).

Segundo o COSO (2004), a gestão do risco é um processo desenvolvido pela administração, gestão e outras pessoas, aplicado na definição estratégica ao longo da organização, desenhado para identificar potenciais eventos que possam afetar a entidade, e gerir os riscos aceitáveis, fornecendo uma garantia razoável de que os objetivos da organização serão alcançados.

Conforme a norma internacional ISO 31000, a gestão de riscos compreende o conjunto de atividades para orientar e controlar uma organização no que respeita ao risco.

Controlar o risco sob diversas formas, designadamente, gestão, análise, avaliação, mitigação ou tratamento tornou-se numa atividade frequente e quase indispensável para uma governança adequada. Contudo, uma boa gestão de riscos não se deve restringir apenas à identificação e, conseqüentemente, à resposta a riscos, mas sim adotar uma perspectiva e

atitude proativa prevendo e evitando riscos, bem como reduzir a possibilidade de que eventos inesperados ocorram (Vincente & Da Silva, 2011).

A gestão proativa do risco, implica a natureza preventiva do esforço, no sentido de lidar, principalmente, com os agentes de risco. Isto baseia-se na noção de que atacar as causas (ou agentes de risco) pode, simultaneamente, impedir que um ou mais eventos de risco aconteçam. Assim sendo, um risco pode ser evitado através da remoção da causa raiz do mesmo (Pujawan & H. Geraldin, 2009).

Power (2004), frisou a importância suprema da adoção de uma visão por parte das organizações, proativa e não reativa dos riscos.

É importante uma identificação de riscos, bem como a probabilidade de ocorrência e a exposição da organização para que sejam implementadas medidas preventivas em relação às principais ameaças, sendo fundamental a consideração de mecanismos adequados de avaliação e monitorização.

Há evidências que ao se perceberem e identificarem potenciais riscos atempadamente, há uma melhoria inevitável na eficiência operacional, tomada de decisão e reputação (Said, Alam, Abdullah, & Zulkarnain, 2016).

Posto isto, a gestão do risco, além de ser uma importante ferramenta na criação e consolidação de uma cultura de prevenção, deve ser reconhecida como um processo contínuo que auxilia as entidades na definição da sua estratégia, consecução de objetivos e na tomada informada de decisões.

### **3.3 Framework ISO 31000 Como Modelo de Gestão do Risco**

Quando se aborda a gestão do risco, rapidamente se conseguem identificar vários *frameworks* ou modelos utilizados a nível mundial.

Estes modelos dotam as organizações de abordagens estruturadas e organizadas para a identificação, avaliação e redução de riscos de forma orgânica. Através da adoção destes sistemas, as entidades têm a oportunidade de identificar pontos fracos, explorar oportunidades e, em última análise, aprimorar os seus resultados (Rodriguez, 2020).

Por conseguinte, a ISO 31000 é reconhecida como um dos modelos mais influentes para o desenvolvimento de processos de gestão do risco (Chang, 2019).

O uso de um padrão internacional em gestão de riscos traz benefícios tangíveis, tais como estabelecer um referencial com base nas melhores práticas, permitir a partilha de conhecimento e associar a imagem da entidade a padrões de qualidade reconhecidos.

A norma ISO 31000 é um marco na gestão de riscos, fornecendo diretrizes claras e eficazes para as organizações de qualquer tamanho ou setor. Publicada inicialmente em 2009 e revista em 2018, esta norma destaca a importância de um *framework* integrado que aborde a gestão de riscos de maneira proativa. Ao promover uma abordagem universal e flexível, a norma é adaptável a diferentes realidades e setores, encorajando as organizações a personalizarem os seus princípios gerais às suas próprias circunstâncias específicas.

A flexibilidade da ISO 31000 permite que seja integrada com outras práticas de gestão e sistemas de controlo existentes, melhorando a eficácia geral da gestão de riscos.

Com princípios sólidos e uma estrutura bem definida, a norma destaca a importância da integração da gestão de riscos em toda a organização, sendo abrangente e adaptável às necessidades específicas da entidade em questão.

Ao seguir as etapas essenciais do processo de gestão do risco da ISO 31000, as organizações podem compreender o seu contexto, identificar e analisar riscos, bem como implementar medidas de mitigação. Ao promover a comunicação com as partes interessadas e adotar uma abordagem de melhoria contínua, as organizações podem transformar potenciais riscos em oportunidades de vantagem competitiva.

### **3.4 Conceito e Objetivos da Conformidade**

O dever de conformidade, conhecido como “*duty to comply*” ou *compliance*, existe desde o início da civilização, aplicando-se a deveres e regras, sejam elas escritas ou não. Este conceito parte do princípio de que existem regras (legais, regulamentares, naturais, voluntárias ou outras) aplicáveis a determinadas circunstâncias, devendo ser cumpridas. Para assegurar o cumprimento destas regras, será necessário que a cultura seja adequada e a conduta seja orientada para o cumprimento (Mendes, 2020).

Assim, *compliance* refere-se ao dever de cumprir e estar em conformidade com as diretrizes estabelecidas na legislação, regulamentos, normas e procedimentos determinados, interna e externamente, para uma organização (Lambooy, 2018).

As organizações devem agir com integridade e operar dentro dos limites obrigatórios e voluntários (valores organizacionais), isto é, conduzir as suas atividades de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis.

Assim, o objetivo da conformidade passa pelo cumprimento rigoroso de instrumentos normativos, gerindo riscos de conformidade e estabelecendo uma cultura ética.

### **3.5 Princípios e Práticas de Conformidade**

Promover a conformidade normativa é essencial para garantir que uma organização siga não só as leis, mas também princípios éticos e normas de conduta. Isso envolve a implementação e atualização contínua de regulamentos e normas, a manutenção de procedimentos e controlos internos, e a avaliação dos riscos associados (Lamboy, 2018).

Uma organização que se compromete com a conformidade regula-se por um conjunto de princípios éticos, adere ao seu código de conduta, cumpre a legislação em vigor, e sustenta a integridade tanto da gestão de topo, como dos colaboradores. Considera, ainda, políticas de controlo e monitorização, além de processos eficazes de comunicação e formação (Menzel, 2012).

Para que uma organização esteja realmente em conformidade, é crucial estabelecer 5 pilares fundamentais:

1 - Comprometimento e apoio da gestão de topo e direção são essenciais para integrar uma cultura de conformidade;

2 - Existência de uma área de conformidade com independência e autonomia para gerir e monitorizar as práticas organizacionais;

3 - Identificação, avaliação e priorização de riscos é essencial para uma gestão eficaz de riscos;

4 - Estruturação das regras e instrumentos, através da criação de diretrizes claras e ferramentas adequadas para apoiar a conformidade;

5 - Estratégias de monitorização contínua, implementação de mecanismos para monitorizar e atualizar conforme necessário para acompanhar mudanças legais e regulatórias.

A criação e divulgação de um código de ética, a formação contínua dos colaboradores e a disponibilização de canais de denúncia para comunicar comportamentos antiéticos são fundamentais para fortalecer e consolidar a credibilidade da instituição. Tais práticas não só aprimoram a qualidade das ações como também ajudam a reduzir a exposição a riscos (Holbeche, 2005).

Além disso, a formalização de diretrizes e padrões de comportamento, em conjunto com um processo contínuo de monitorização e melhoria, são ferramentas poderosas para construir e consolidar uma cultura de conformidade ( Vroom & Solms, 2004). Uma cultura de conformidade normativa pode ser entendida como o conjunto de práticas, hábitos e comportamentos que, individual e coletivamente, garantem o cumprimento das leis e regulamentos.

Para o acompanhamento e controlo da conformidade, é crucial a implementação de normas e políticas bem definidas, incluindo um código de ética e controlos internos, além de uma gestão adequada de riscos (Pereira, 2016).

Assim, a conformidade representa uma parte essencial de qualquer instituição, cuja principal função é assegurar que todas as operações sejam conduzidas em total acordo com as leis e padrões éticos estabelecidos. Manter a conformidade é um processo contínuo que envolve a identificação das várias exigências regulatórias, a análise e mitigação dos riscos de não conformidade e a adoção de medidas preventivas e corretivas necessárias (Vieira & Barreto, 2019). Com uma monitorização meticulosa e eficaz, as instituições podem alcançar o sucesso de maneira sustentável.

### **3.6 Conformidade e Terceiro Setor**

Independentemente do tipo de organização, seja ela com ou sem fins lucrativos, cada uma delas tem obrigações que deve cumprir (Arshad, Razali, & Bakar, 2015).

O Terceiro setor é uma das partes críticas da sociedade que se esforça para cumprir a missão social ao invés da procura pela obtenção de lucros. Assim, por desempenharem um papel crucial na prestação de serviços essenciais à comunidade, é fundamental garantir que operam em conformidade.

Apesar de não terem fins lucrativos, estas organizações são reguladas para garantir que as suas metas e desempenho permaneçam alinhados com a missão e os valores pelos quais foram criadas (Bernardino, 2016).

O processo de gestão de riscos de conformidade facilita a identificação e mitigação de riscos que podem estar associados a violações de leis e padrões do setor (Kaliaev & Malikova, 2020).

Por conseguinte, torna-se fundamental que estas organizações trabalhem com um modelo sólido de gestão de riscos que não só as ajude a evitar sanções financeiras, mas também mantenha a sua boa reputação junto da comunidade.

Estes dois fatores são de enorme relevância para as Instituições sem fins lucrativos, uma vez que dependem de financiamento público e doações. Como tal, o cumprimento rigoroso dos normativos permite o acesso a estes recursos que são essenciais para a sustentabilidade das Instituições (Arshad, Razali, & Bakar, 2015).

Estar em conformidade, além de deixar felizes os doadores que apreciam o comportamento ético, também tornam as operações pacíficas e livres de distrações.

### **3.7 Risco de Conformidade e os seus Impactos**

O risco de conformidade, na perspetiva de Lamboy (2018), refere-se à possibilidade de uma organização enfrentar de sanções legais, regulatórias, perdas financeiras ou danos à sua reputação, devido ao não cumprimento de leis, normas e procedimentos estabelecidos.

A norma ISO 19600 expande essa definição ao descrever o risco de conformidade como a probabilidade de uma organização não conseguir cumprir as suas obrigações normativas. Porém, é importante salientar que o incumprimento normativo não só se refere à violação da lei, como também à omissão perante obrigações éticas, bem como quaisquer outras voluntariamente assumidas pela organização (Krepysheva, Sergievskaya, & Storcheyov, 2020).

Por sua vez, segundo a consultora Deloitte (2015), o risco de conformidade é caracterizado como uma ameaça ao status financeiro, organizacional ou de reputação de uma entidade resultante do descumprimento de leis, regulamentos, códigos de conduta ou padrões organizacionais.



Na prática, o risco de conformidade está intimamente interligado com vários outros tipos de riscos, sendo essencial compreender essas interações para implementar uma gestão do risco eficaz e abrangente. Entre as categorias de risco relacionadas ao de conformidade, destacam-se o risco de integridade, risco de negócio, risco de reputação, risco regulatório; legal, de litígio, de má interpretação e, ainda, risco de perda financeira. (Ramakrishna, 2015).

A quebra da conformidade pode resultar em processos legais, litígios e disputas com diversas partes interessadas, como clientes, fornecedores ou entidades reguladoras.

O risco regulatório, em particular, diz respeito à falha em cumprir requisitos legais exigidos, que frequentemente mudam com novas legislações. Acompanhar essas mudanças é crucial para evitar esse risco (PwC, 2021).

A integridade e a conformidade são conceitos mutuamente dependentes. A ausência de conformidade pode muitas vezes abrir espaço para práticas desonestas ou antiéticas dentro de determinada organização. Além disso, a não conformidade pode impactar negativamente os objetivos e operações do negócio, como a perda de certificações importantes. Por exemplo, na norma ISO 9001:2015, a recorrência de não conformidades detetadas durante auditorias pode resultar na perda de certificação, embora não implique diretamente sanções monetárias, já que a norma é um compromisso voluntário.

Erro na interpretação de requisitos legais e regulatórios é outro aspecto crítico do risco de conformidade. Decisões baseadas em interpretações erradas podem levar a não conformidades, portanto, desenvolver métodos de interpretação e implementação precisa de requisitos é essencial para mitigar esse risco.

Finalmente, a presença de não conformidades frequentemente resulta em multas, penalidades e custos associados à correção de violações. Mais importante ainda, a conformidade é um pilar fundamental da reputação institucional. Qualquer falha nesse campo pode manchar a imagem da organização, impactando a confiança de partes interessadas como clientes, doadores, fornecedores e beneficiários dos serviços prestados.

Desenvolver e implementar um modelo robusto de gestão de risco que promova a conformidade é, portanto, essencial não apenas para evitar sanções e perdas financeiras, mas também para garantir a integridade e a reputação da organização.

### 3.8 Modelo de Gestão de Riscos para a Conformidade

O DGOSI, departamento da SCMP propôs o desenvolvimento de um modelo de gestão do risco centrado na conformidade.

Esta necessidade surge devido à rápida evolução dos diplomas legais no cenário atual. Assim, a criação deste modelo pretende contemplar a identificação e definição de riscos, considerando não só os requisitos legais, mas também padrões setoriais e políticas institucionais específicas (Beach, Hippolyte, & Rezgui, 2020). Para implementar eficientemente um modelo de gestão do risco, é crucial entender a legislação vigente, definir estratégias e objetivos claros e abordar os riscos de maneira sistemática. Este processo envolve etapas de identificação, análise e mitigação de riscos. Políticas, procedimentos e controlos existentes devem ser constantemente avaliados e, se necessário, modificados ou adaptados para garantir a consistência na conformidade e manutenção de elevados padrões institucionais (Kaliaev & Malikova, 2020).

Uma das razões que torna este modelo ainda mais crucial é a exigência de acreditações e certificações rigorosas, como a ISO 9001:2015, que requer um cumprimento meticuloso dos requisitos. A adesão a tais normas é uma decisão voluntária da instituição.

Embora a Santa Casa da Misericórdia do Porto não tenha histórico de multas ou sanções por não conformidades, existe um foco proativo em assegurar a conformidade. Esta abordagem preventiva protege não só a organização, mas também as partes interessadas, especialmente os beneficiários dos serviços prestados, uma vez que muitas leis, como o RGPD, visam a proteção dos direitos dos cidadãos.

Assim, é fundamental que a Instituição garanta a conformidade com todas as obrigações legais e regulamentares, assegurando a sua sustentabilidade a longo prazo. A implementação de um modelo robusto de gestão do risco traz inúmeras vantagens, como a redução do risco de perdas financeiras, a melhoria da reputação institucional, o fortalecimento de uma cultura ética e o aumento da capacidade de tomada de decisão estratégica ao antecipar riscos que possam prejudicar a Instituição.

Concluindo, um modelo de gestão de risco bem concebido permite às entidades evitar as repercussões do incumprimento de regras e regulamentos, integrando estas considerações nas decisões da gestão de topo e garantindo, assim, a proteção e confiança das partes interessadas.

## 4. METODOLOGIA

Neste capítulo será descrita a metodologia adotada para conduzir a presente pesquisa científica que procurou o desenvolvimento de um modelo de gestão de risco com o objetivo de promover a conformidade.

A pesquisa científica pode ser considerada como um conjunto de procedimentos sistemáticos que apoiam o raciocínio lógico e que tem por base a utilização de métodos científicos, tendo o propósito de encontrar soluções para problemas identificados (Lunetta & Guerra, 2023)

Richardson (1999, p.22) salienta que método é “o caminho ou a maneira para se chegar a determinado fim ou objetivo”, e a metodologia pode ser entendida como “os procedimentos e regras utilizadas por determinado método”. Assim, podemos entender a metodologia como a combinação de técnicas usadas para investigar uma dada situação.

Na realização desta investigação, foi adotada uma metodologia qualitativa. Este tipo de abordagem procura compreender, com base em dados qualificáveis, a realidade de determinados fenómenos, a partir da perceção dos diversos atores sociais (Cervo & Bervian, 2002).

Bogdan & Biklen (1994) descrevem os métodos qualitativos como uma forma de obter significados e teorias através da tentativa de entender ao pormenor as opiniões e pontos de vista dos entrevistados sobre determinado assunto. Este método é mais liberal, no sentido em que proporciona ao entrevistado uma maior liberdade de expressão, favorecendo o entrevistador na compreensão dos seus pontos de vista.

Por sua vez, visto que o intuito passa por estudar um fenómeno específico resultante de uma entidade específica, então, o estudo de caso apresenta-se como a estratégia de pesquisa científica mais adequada, na medida em que permite uma compreensão aprofundada do fenómeno (Heale & Twycross, 2018)

Um estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa que mergulha num fenómeno real, investigando-o de forma intensiva e sistemática de determinado indivíduo, grupo, comunidade ou qualquer outra unidade, permitindo uma análise profunda de fenómenos complexos (Lunetta & Guerra, 2023).

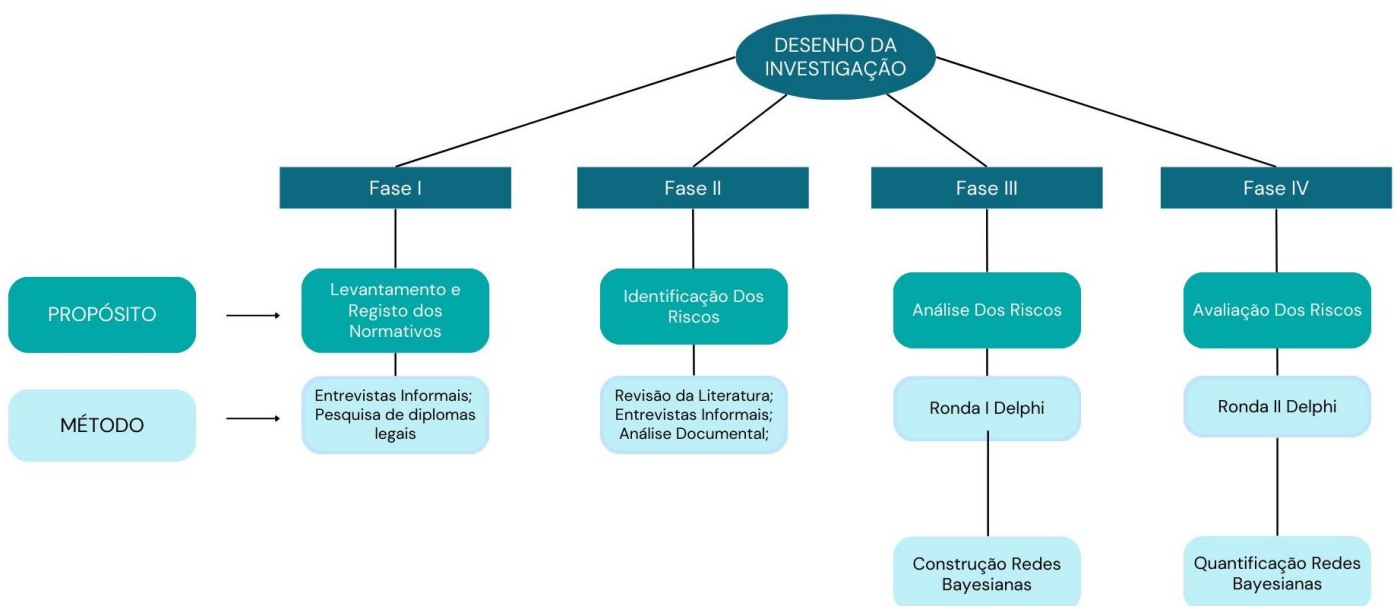
Deste modo, o propósito passa por aprender mais sobre uma situação desconhecida ou mal compreendida, isto é, pela criação de conhecimento sobre certo evento, servindo de base teórica para a compreensão de situações semelhantes ( D. Leedy & Ormrod , 2005).

De grosso modo, o caso de estudo parte de uma situação-problema e procura incansavelmente a sua compreensão. Para isto, será fundamental a utilização de métodos e ferramentas para a recolha de dados.

#### 4.1 Desenho da Investigação

Neste ponto, será detalhado o desenho da investigação, permitindo uma compreensão clara de como se desenrolou o trabalho. Assim, serão apresentadas as principais fases do estudo, cada uma descrita com o seu propósito específico, bem como o método adotado para a sua execução. Estas fases abrangem desde o levantamento dos diplomas legais ao departamento e análise de políticas e procedimentos internos, até à identificação e análise dos riscos associados, aliado à compreensão das suas causas e possíveis consequências.

**Figura 2 - Desenho da Investigação**



Fonte: Elaboração Própria

## 4.2 Recolha de Dados na Literatura

Para a recolha de dados foram empregues vários métodos complementares, a fim de garantir uma compreensão abrangente e precisa dos riscos inerentes ao departamento.

Para identificar os riscos na área de Sistemas de Informação, surgiu a necessidade de consultar a literatura devido à complexidade e ao elevado grau de regulamentação. Em contrapartida, na área de Controlo de Gestão, não há exigências legislativas específicas, sendo regida principalmente pelas práticas internas definidas pela própria organização. Semelhantemente, no âmbito da Gestão do Risco e Controlo, as subáreas gestão do risco, processos, projetos e *compliance* também não estão sujeitas a legislação específica, exceto na dimensão ambiental que, embora bem regulamentada, devido à especificidade das atividades, não apresentou riscos relevantes na literatura que se ajustassem à realidade do DGOSI. Consequentemente, a procura por riscos na literatura revelou-se mais propícia para a área de SI, refletindo a sua natureza intrinsecamente legislada e a necessidade de conformidade rigorosa.

## 4.3 Entrevistas Informais

Como instrumento de recolha de dados, foram utilizadas entrevistas informais e não estruturadas, dirigidas aos responsáveis de áreas para compreender o contexto do departamento em termos de atividades desempenhadas e ambiente normativo. Deste modo, não houve qualquer tipo de guião, apenas alguns tópicos selecionados para conduzir a conversa para que pudesse haver uma melhor perceção do comportamento e opinião do entrevistado, desencadeando um momento de melhor comunicação. Concluiu-se que as entrevistas informais seriam uma boa hipótese, dado a disponibilidade de tempo reduzida por parte dos colaboradores.

O fator que a distingue de uma mera conversa é precisamente o objetivo por parte do investigador em recolher alguns dados. Normalmente é utilizada para se obter uma visão geral do problema em questão (Gressler, 2004).

#### **4.4 Análise Documental**

A leitura e análise de documentos institucionais foi fundamental para uma compreensão profunda e contextualizada da Instituição. Esta abordagem recorre a procedimentos técnicos e científicos específicos para examinar e interpretar o conteúdo de diferentes tipos de documentos, com o objetivo de extrair informações relevantes, alinhadas aos objetivos estabelecidos para a pesquisa ( Junior, Oliveira, Santos, & Schnekenberg, 2021).

Para a recolha de dados, utilizei também uma abordagem centrada na análise documental, examinando detalhadamente documentos institucionais essenciais ao funcionamento do DGOSI. Entre estes documentos, incluíram-se o Código de Ética e Conduta, o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, e diversos Despachos Internos relevantes que delineiam as orientações e procedimentos a serem observados.

Esta análise documental permitiu identificar e compreender os riscos inerentes às operações do departamento, bem como algumas causas e consequências associadas.

#### **4.5 Delphi**

Além das entrevistas recorri ao método Delphi. Este método é amplamente utilizado quando o objetivo passa por recolher informações, opiniões, conhecimentos e experiências de um grupo de especialistas sobre determinado problema ou questão de pesquisa, geralmente através de questionários ( K. Lilja, Laakso, & Palomäki, 2011).

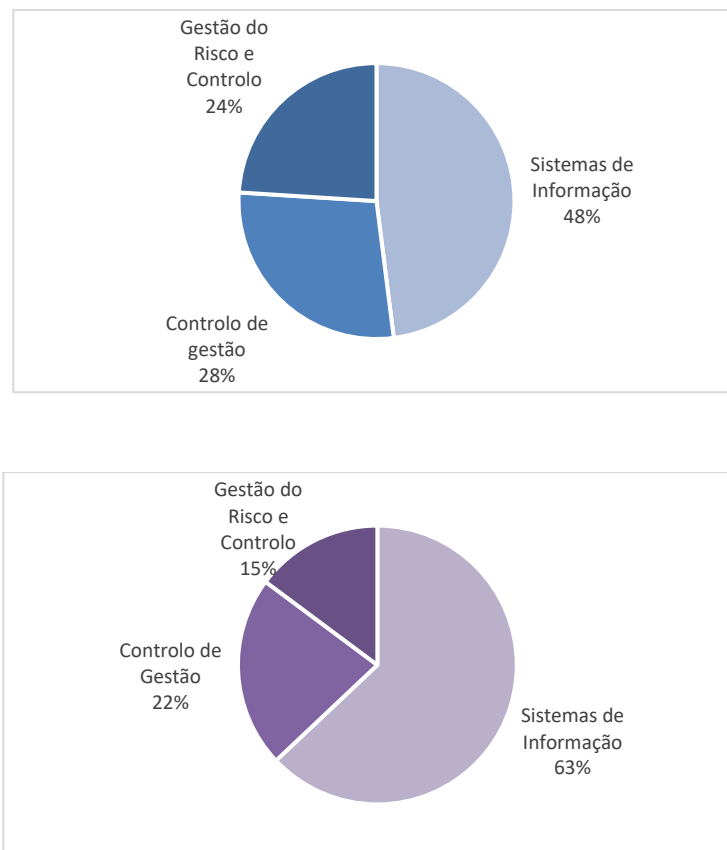
Os questionários são projetados para se concentrar em problemas, oportunidades, soluções e previsões. Cada questionário subsequente é desenvolvido com base nos resultados do questionário anterior. O processo é concluído quando o objetivo da pesquisa é atingido, quando há consenso, ou quando informações suficientes foram trocadas ( J. Skulmoski, T. Hartman, & Krahn, 2007).

Deste modo, os primeiros questionários foram enviados a 15 de janeiro de 2024, via e-mail institucional, e ficaram disponíveis até à data-limite de 25 de fevereiro. De um total de 28

colaboradores, foram recebidas 25 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 89,29%.

Os gráficos ilustrados abaixo representam a percentagem de respostas por área aos primeiros e segundos questionários, respetivamente.

**Figura 3 - Distribuição da % de respostas aos questionários por área**



*Fonte: Elaboração Própria*

Os segundos questionários, por sua vez, foram enviados a 29 de abril de 2024 e permaneceram acessíveis até 09 de maio de 2024, obtendo um total de 27 respostas. Ambos os questionários foram elaborados no software Qualtrics e direcionados aos colaboradores das três áreas do departamento e à direção, constituindo assim a minha amostra.

Adicionalmente, para analisar as interdependências entre os dados recolhidos, construí redes bayesianas utilizando o software Genie.

O DGOSI é composto por um total de 28 colaboradores, com idades compreendidas entre os 24 e 65 anos, sendo que 61% da amostra é constituída por homens e os restantes 39% diz respeito ao sexo feminino.

## **5. RESULTADOS**

O trabalho desenvolvido tem o propósito de disponibilizar um modelo de gestão do risco para prevenção do risco de conformidade, reforçando a ética e integridade organizacional. A par disto, também se pretende que sejam conhecidas as causas e as consequências resultantes de possíveis violações.

Por conseguinte, ao nível de objetivos específicos pretende-se:

Realizar o levantamento e registo de todos os normativos e requisitos aplicáveis ao DGOSI;

Identificar cenários de risco, compreender as principais causas e possíveis consequências resultantes de inconformidades.

Deste modo, irá ser explanado de forma mais concreta e específica como é que foram concretizados os objetivos mencionados para uma melhor perceção do trabalho desenvolvido.

### **5.1 Levantamento e Registo de Normativos**

No processo de levantamento dos normativos aplicáveis foi crucial proceder, inicialmente, à compreensão do contexto normativo e caracterização das atividades desempenhadas pelo departamento. Entender o contexto normativo permite a identificação de leis, regulamentos, boas práticas, entre outros instrumentos aplicáveis à sua atuação.

Isto permite garantir que a organização opera dentro dos limites legais e evite violações que possam ter como resultado sanções, multas ou litígios legais.

Assim sendo, pode-se afirmar que, nesta primeira fase, a participação e colaboração de cada um dos intervenientes, através de reuniões regulares, foi de extrema importância.

Posteriormente, foi necessária a realização de uma pesquisa abrangente acerca dos diplomas legais aplicáveis ao DGOSI, de acordo com as matérias das tarefas/responsabilidades desempenhadas.



Para a identificação dos diplomas legais, foi considerada toda a legislação, quer de âmbito nacional, quer internacional, bem como regulamentos, políticas e procedimentos internos da própria Instituição e, por fim, toda a documentação de suporte que pudesse auxiliar no cumprimento normativo ou que ditasse boas práticas.

Após o levantamento dos diplomas aplicáveis, iniciou-se o registo dos requisitos. Ao longo desta etapa, existiu sempre um acompanhamento por parte dos intervenientes para que estes pudessem validar a sua aplicabilidade.

Para o registo dos requisitos, foram considerados todos os que o departamento tem de dar resposta. Caso haja incumprimento dos mesmos, o DGOSI e, por consequência, a Instituição irão encontrar-se numa posição de não conformidade.

Procedeu-se à construção de uma ferramenta de trabalho com o intuito de facilitar a tarefa de monitorização da conformidade dos requisitos dos normativos aplicáveis ao departamento.

O instrumento de apoio à promoção e monitorização da conformidade com as disposições internas e externas teve a sua construção na plataforma LISTS, da Microsoft, constando o registo de todos os requisitos (apêndice A).

Assim sendo, todas as imposições são transpostas para as folhas do ficheiro, obedecendo a dois critérios de caracterização dos mesmos. O primeiro refere-se à identificação dos instrumentos aplicáveis, onde se inclui o nome do diploma legal; o artigo ou cláusula em específico aplicável e o objeto deste.

O segundo critério diz respeito à descrição dos requisitos. De forma a auxiliar a sua transposição, bem como interpretação, respondem-se às seguintes perguntas, tendo por base o próprio requisito:

O quê? (Sobre o quê é o requisito?)

Porquê? (Porque é que se tem de cumprir o requisito)

Como? (Como é que se cumpre o requisito?)

Onde? (Onde é que podemos cumprir o requisito?)

Quem? (Quem tem de cumprir o requisito?)

Quando? (Quando é que se tem de dar resposta/cumprir o requisito?)

Posto isto, realçam-se alguns pontos de relevância para a utilização desta plataforma, nomeadamente:

1 - Criação de uma lista para cada área que foi partilhada com cada responsável de área, incluindo a Direção do DGOSI. Estes terão, então, acesso a todos os requisitos aplicáveis às suas atividades, bem como a caracterização e descrição dos mesmos. Os responsáveis poderão partilhar a lista com os restantes colaboradores. Uma vez que é uma plataforma online, a partilha das listas torna-se uma tarefa bastante facilitada.

2 - Permissão para atribuir nomes de pessoas ou grupos da Instituição. Assim, utilizou-se esta finalidade para designar o nome de cada colaborador que é responsável por dar cumprimento a determinado requisito. Por exemplo, todos os requisitos em matéria de Cibersegurança, foram concedidos ao colaborador responsável pela segurança de informação. Isto é de extrema significância, visto que a atribuição clara de responsabilidades aos colaboradores incentiva a prestação de contas e transparência. A designação de encargos ajuda a garantir que todas as áreas do departamento estão cobertas e que não há lacunas na conformidade normativa. Assim, cada pessoa de cada equipa sabe, exatamente, quais as suas obrigações. Por outro lado, quando os colaboradores sabem que são responsáveis por seguir os normativos nas suas atividades diárias, tendem a agir de maneira mais ética e responsável contribuindo para o cumprimento geral das normas.

3 - Capacidade de monitorização dos prazos estabelecidos, aparecendo um alerta, aquando da passagem da data para dar resposta à obrigação em concreto. Existem muitos normativos com prazos específicos para o cumprimento de requisitos ou submissão de documentos e, por isso, a monitorização dos prazos ajuda a garantir que se cumpre todas as obrigações legais a tempo, evitando, deste modo, multas e sanções. Por outro lado, a monitorização de prazos promove a eficiência operacional, garantindo que as atividades são concluídas de forma oportuna e sem interrupções desnecessárias.

4 - Integração do LISTS com outras ferramentas de trabalho, o que é bastante útil no que toca à análise e avaliação dos dados. Através do Power Bi, que se interliga com o LISTS, pode-se consultar os gráficos referentes aos dados, tirando conclusões de uma forma bastante simples, mais apelativa e visual.

5 - Possibilidade de anexar documentos e, nesta medida, foram anexados todos os diplomas legais e normativos internos correspondentes a cada uma das obrigações. Assim, caso haja qualquer necessidade de consultar o documento original, o acesso ao mesmo é muito mais facilitado e conveniente.

É ainda relevante mencionar que a par do levantamento e registo dos requisitos, foi também desenhado um cronograma com todos os prazos associados ao cumprimento de requisitos e obrigações (apêndice B) e, ainda, elaborado um procedimento de suporte à conformidade normativa. No documento elaborado, constavam as principais fases do trabalho desenvolvido; as regras para se proceder à monitorização do instrumento; a identificação dos papéis e responsabilidades de cada interveniente em cada uma das fases.

## **5.2 Identificação dos riscos**

Conhecer o contexto normativo ajuda na identificação e gestão de riscos, neste caso, de conformidade. Isto é fundamental para que a Instituição antecipe possíveis riscos e tenha oportunidade de os gerir proativamente antes que estes tragam consigo consequências nefastas para a própria organização.

Neste sentido, procedeu-se à identificação de cenários de risco, no âmbito da conformidade, nas atividades operacionais de todo o departamento.

A etapa de identificação de riscos, envolve reconhecimento e registo do evento do risco, com a caracterização das suas causas prováveis e possíveis consequências, caso o evento ocorra.

Assim, foi desenvolvida uma lista de eventos de riscos que podem comprometer negativamente os resultados e alcance dos objetivos de conformidade, afetando o valor a entregar à comunidade.

O processo de determinação de riscos iniciou-se após todo o levantamento dos normativos e requisitos de conformidade aplicáveis. Após conhecer todo o contexto regulatório e de conformidade foi mais fácil a adoção de uma perspetiva e análise crítica acerca dos potenciais riscos que o departamento possa estar sujeito.

**Tabela 2 - Identificação dos Riscos**

<b>RISCOS</b>
R1 – Não gestão de ativos
R2 – Não gestão de vulnerabilidades
R3 – Não gestão de acessos
R4 – Não detecção de incidentes de segurança
R5 – Não proteção de dados
R6 – Falha no fluxo de informações
R7 – Desatualização de softwares
R8 – Acesso não autorizado/indevido aos dados
R9 – Armazenamento inseguro de dados
R10 – Falha na gestão de permissões de processamento de PII
R11 – Falha na gestão de dados desassociados
R12 – Detecção da violação de privacidade
R13 – Perda de dados pessoais
R14 – Fuga de dados
R15 – Desinformação/desconhecimento dos colaboradores
R16 – Falha no cumprimento de prazos estabelecidos
R17 – Incumprimento de responsabilidades/tarefas
R18 – Erros na transposição de requisitos normativos
R19 – Levantamento insuficiente dos normativos aplicáveis à área de atuação
R20 – Interpretação incorreta dos normativos aplicáveis
R21 – Violação dos quesitos de conformidade num projeto
R22 – Existência de processos inconformes com normativos aplicáveis
R23 – Utilização de uma metodologia que não a do PMBOK nos projetos
R24 – Não preenchimento ou preenchimento incorreto de documentos
R25 – Inconformidade da metodologia aplicada ao desenho do processo
R26 – Não identificação de questões internas/externas da organização
R27 – Não compreensão da organização e seu contexto
R28 – Não avaliação de desempenho
R29 – Inexistência de ações corretivas para corrigir inconformidades
R30 – Desconsideração da satisfação dos clientes
R31 – Falha em auditorias internas
R32 – Inexistência de planos para tratar riscos e oportunidades
R33 – Não alcance dos objetivos de qualidade
R34 – Perda de certificação
R35 – Prestação de informação indevida por ausência de rigor, isenção e objetividade
R36 – Fuga de informação, quebra de confidencialidade ou uso indevido de informações sigilosas

R37 – Conflito de interesses

R38 – Ausência de independência, integridade, responsabilidade, transparência e confidencialidade nas atividades desempenhadas

R39 – Situações de uso indevido de bens da SCMP

R40 – Existência de práticas de corrupção e suborno

R41 – Existência de práticas/comportamentos discriminatórios

R42 – Existência de práticas de plágio, alteração e falsificação de dados/informações

Fonte: Elaboração Própria

### 5.2.1 Riscos na Literatura

Na área de Sistemas de Informação, a identificação de riscos é fundamental, sendo que esses riscos são amplamente documentados na literatura existente. O documento consultado foi o Relatório Interno Nacional de Padrões e Tecnologia. Através de práticas eficazes de gestão, controlo e mitigação dos riscos identificados, torna-se possível alcançar uma proteção robusta da segurança dos dispositivos e dos dados, além de garantir a privacidade dos indivíduos (Boeckl, et al., 2019).

**Tabela 3 - Riscos Identificados na Literatura**

RISCOS	CONTEXTO
R1 – Não gestão de ativos	Falta de processos, práticas e controlos para monitorizar, atualizar ou substituir os ativos (equipamentos, softwares, dados).
R2 – Não gestão de vulnerabilidades	Falta de identificação, avaliação, tratamento e monitorização contínua de vulnerabilidades em sistemas de TI, redes, aplicações e ativos digitais.
R3 – Não gestão de acessos	Ausência de controlos sobre quem pode ou não aceder a certos sistemas e dados.
R4 – Não deteção de incidentes de segurança	Incapacidade de identificar, monitorizar e responder a eventos que possam comprometer a segurança da informação.
R5 – Não proteção de dados	Incapacidade de implementar medidas adequadas para garantir a segurança, integridade e confidencialidade dos dados.
R6 – Falha no fluxo de informações	Interrupções, atrasos, distorções ou perda de dados e informações ao longo dos processos de comunicação e gestão dentro da organização.
R7 – Desatualização de softwares	Uso de sistemas e aplicações que não receberam as atualizações de segurança e funcionalidade necessárias.
R8 – Acesso não autorizado/indevido aos dados	Possibilidade de indivíduos ou entidades não autorizadas conseguirem visualizar, modificar ou utilizar dados e informações sensíveis.

R9 – Armazenamento inseguro de dados	Armazenamento de informações sensíveis de forma inadequada, sem controlos de segurança adequados para protegê-las contra o acesso não autorizado ou perda.
R10 – Falha na gestão de permissões de processamento de PII	Incapacidade de controlar adequadamente quem tem acesso e permissões para processar os dados pessoais de indivíduos.
R11 – Falha na gestão de dados desassociados	Incapacidade de manter uma conexão coerente e precisa entre os vários conjuntos de dados.
R12 – Violação de privacidade	Possibilidade de divulgação, acesso não autorizado ou uso indevido de informações pessoais de clientes, colaboradores ou outras partes interessadas.
R13 – Perda de dados pessoais	Possibilidade de informações pessoais confidenciais serem inadvertidamente excluídas ou tornadas inacessíveis.
R14 – Fuga de dados	Possibilidade de informações confidenciais serem divulgadas ou acedidas por pessoas não autorizadas.

Fonte: *Elaboração Própria*

## 5.2.2 Entrevistas Informais

**Tabela 4 - Riscos Identificados em Entrevistas Informais**

RISCOS	ASSUNTO
R15-Desinformação, desconhecimento dos colaboradores	A falta de conhecimento sobre o que não se pode fazer, aumenta a probabilidade que ações não conformes sejam tomadas.
R16 – Falha no cumprimento de prazos estabelecidos	Engloba tarefas como: entrega de relatórios, avaliações ou pareceres; submissão de dados
R17- Incumprimento de responsabilidades ou tarefas	Inclui o não pagamento de taxas previstas; a falha na submissão e envio de documentos; a não entrega de relatórios
R18 – Erros na transposição de requisitos normativos	Possibilidade de interpretação inadequada, implementação incorreta ou aplicação inconsistente de normas e regulamentos.
R19 – Levantamento insuficiente dos normativos aplicáveis à área de atuação	Falta de compreensão abrangente e precisa de regulamentos, leis e padrões relevantes que se aplicam às operações da organização.
R20 – Interpretação incorreta dos normativos aplicáveis	Possibilidade de interpretação inadequada dos normativos.
R21 – Violação dos requisitos de conformidade num projeto	Possibilidade das atividades que constituem o projeto não atendam aos padrões, regulamentos, políticas ou procedimentos estabelecidos interna e externamente.

R22 – Existência de processos não conformes com normativos aplicáveis	Possibilidade de procedimentos e práticas operacionais não estejam alinhadas com os normativos.
R24 – Preenchimento incorreto de documentos	Preenchimento incorreto da e-GAR; MIRR;
R25 – Não conformidade da metodologia aplicada ao desenho do processo	Possibilidade dos métodos utilizados para desenhar processos não estarem conformes os padrões estabelecidos internamente pela instituição.
R31 – Falha em auditorias internas	Não comparecimento ou falta de preparação
R34 – Perda de certificação	A detecção recorrente de não conformidades graves, pode levar à perda de certificação no âmbito da ISO 9001

*Fonte: Elaboração Própria*

### 5.2.3 Análise Documental

**Tabela 5 - Riscos Identificados na Análise Documental**

RISCOS	CONTEXTO	FONTE
R23 – Utilização de uma metodologia que não a do PMBOK nos projetos	Possibilidade de não seguir o PMBOK como estrutura principal para gerir projetos, conforme indicado em despacho.	Despacho Interno
R26 – Não identificação de questões internas/externas da organização	Possibilidade do não reconhecimento adequado dos fatores que podem influenciar o contexto operacional da instituição.	Norma ISO 9001:2015
R27 – Não compreensão da organização e seu o contexto	Possibilidade da não compreensão completa e precisa dos fatores internos e externos que afetam o ambiente operacional.	Norma ISO 9001:2015
R28 – Não avaliação de desempenho	Possibilidade do departamento não conduzir uma avaliação sistemática e regular do desempenho em relação aos objetivos estabelecidos.	Norma ISO 9001:2015
R29 – Inexistência de ações corretivas para corrigir não conformidades	Não implementação de medidas adequadas para resolver problemas identificados e corrigir não conformidades.	Norma ISO 9001:2015

R30 – Desconsideração da satisfação dos clientes	Não priorização ou satisfação das necessidades de clientes ou partes interessadas em relação aos serviços prestados.	Norma ISO 9001:2015
R32 – Inexistência de planos para tratar riscos e oportunidades	Não desenvolvimento e implementação de estratégias para identificar, avaliar e responder aos riscos e oportunidades relacionados aos serviços.	Norma ISO 9001:2015
R33 – Não alcance dos objetivos de qualidade	Possibilidade do não alcance dos padrões estabelecidos para a qualidade dos serviços	Norma ISO 9001:2015
R35 – Prestação de informação indevida por ausência de rigor, isenção e objetividade	Possibilidade de fornecimento de informações imprecisas, tendenciosas ou parciais devido à falta de rigor, imparcialidade e objetividade na análise e divulgação de dados.	PPRIC
R36 – Fuga de informação, quebra de confidencialidade ou uso indevido de informações sigilosas	Possibilidade de informações sensíveis ou confidenciais sejam utilizadas de forma não autorizada	PPRIC
R37 – Conflito de interesses	Possibilidade de interesses pessoais ou financeiros de um colaborador entrarem em conflito com os da instituição.	Código de Ética e Conduta
R38 – Ausência de independência, integridade, responsabilidade, transparência e confidencialidade nas atividades desempenhadas	Possibilidade dos colaboradores não seguirem padrões éticos e profissionais adequados.	PPRIC
R39 – Situações de uso indevido de bens da SCMP	Possibilidade de colaboradores utilizarem os recursos da organização de maneira inadequada, para benefício pessoal ou fins não autorizados.	Código de Ética e Conduta
R40 – Existência de práticas de corrupção e suborno	Possibilidade dos colaboradores se envolverem em práticas ilícitas como suborno ou corrupção, de modo a obter vantagens.	Código de Ética e Conduta
R41 – Existência de práticas/comportamentos discriminatórios	Possibilidade de colaboradores se envolverem em ações que discriminem outros indivíduos com base em determinadas características.	Código de Ética e Conduta
R42 – Existência de práticas de plágio, alteração e falsificação de dados/informações	Possibilidade dos colaboradores se envolverem em atividades fraudulentas, como copiar conteúdo de outras fontes sem autorização, alterar documentos ou registros,	Código de Ética e Conduta



	fornecer informações falsas deliberadamente.	
--	--	--

*Fonte: Elaboração Própria*

### **5.2.4 Delphi – Ronda 1**

Após a elaboração da lista de riscos, procedeu-se à realização de inquéritos por questionário dirigidos aos colaboradores das três áreas do departamento e direção para compreender quais os riscos de conformidade presentes nas atividades diárias, as principais causas e as possíveis consequências dos mesmos.

Assim sendo, nos questionários surgia uma primeira questão, cujo propósito seria perceber em que área do departamento o colaborador exercia funções. Consoante a resposta selecionada, surgia um conjunto de questões direcionada a essa mesma área. Ou seja, apesar de existirem riscos comuns, na medida em que estão presentes em todas as áreas, nomeadamente, a “falha no cumprimento de prazos”, os riscos específicos de cada área só apareciam aos colaboradores da mesma. De seguida, aparecia uma questão, sendo que o intuito seria perceber se, efetivamente, o evento de risco previamente identificado se assumia como um risco com capacidade de colocar em causa a conformidade das atividades desempenhadas pelo departamento. No caso de ser considerado um risco, surgia uma lista de itens que o colaborador teria de classificar como causa ou consequência do risco em questão.

### **Delphi – Ronda 2**

Os segundos questionários enviados foram construídos com base nas respostas recolhidas na primeira ronda de questionários.

O principal objetivo foi precisamente, proceder à quantificação da rede. Para isto, foram selecionados todos os nós referentes a causas primárias e condicionais.

No momento posterior a essa seleção foi questionado aos colaboradores qual a probabilidade de determinado evento acontecer. Através das respostas obtidas, realizou-se a média das mesmas para se conseguir determinar a tabela de probabilidades condicionais.

### **5.3 Análise dos Riscos**

Este estudo no DGOSI revelou uma panóplia de riscos, podendo estes serem categorizados em várias áreas, nomeadamente: segurança da informação e gestão de dados; conformidade normativa e ética e integridade. Todos esses riscos, de alguma forma, afetam a conformidade do departamento, podendo comprometer a eficácia operacional e a confiança das partes interessadas.

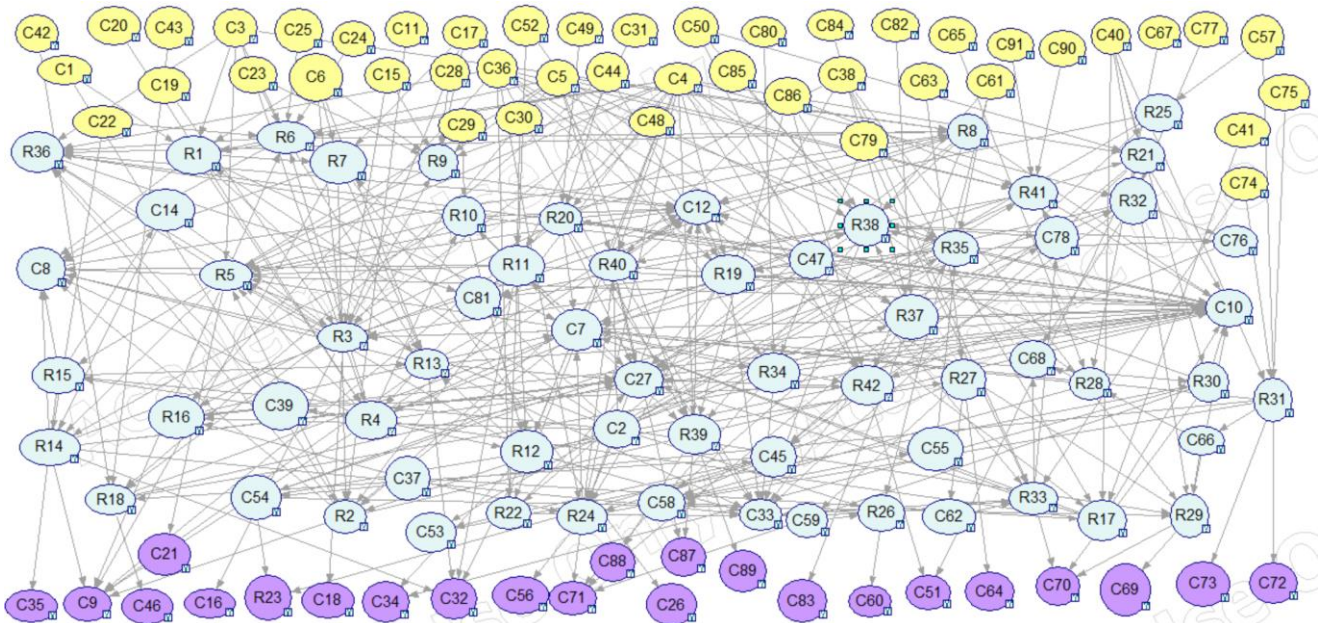
Assim sendo, para analisar as interdependências entre os riscos, causas e consequências, procedeu-se à construção de redes bayesianas através do software Genie.

As redes são consideradas como gráficos direcionados e acíclicos constituídos por nós que representam uma variável, por sua vez, cada arco ou aresta representa tipicamente uma relação causal e probabilística entre outras variáveis (Pearl, 1988).

Assim, a rede bayesiana, também conhecida por rede de crenças, é considerada um método bastante útil para descrever a causalidade entre os fatores de risco, neste caso, de conformidade.

Apresenta-se abaixo a rede bayesiana construída tendo por base a primeira ronda de questionários e as respostas recolhidas.

**Figura 4 - Rede Bayesiana Inicial**



Fonte: Elaboração Própria

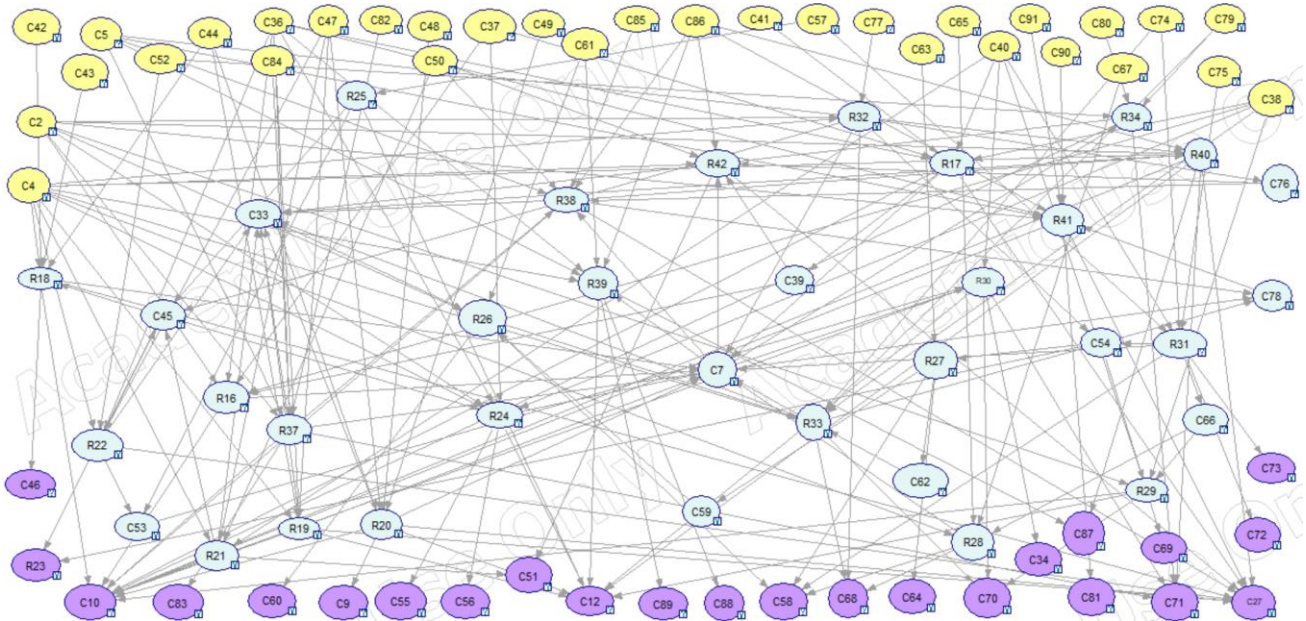
Posto isto, foram identificados um total de 42 riscos nas atividades do DGOSI, sendo que 13 desses riscos são de caráter geral, e, por isso comuns ao departamento como um todo.

Entre esses riscos encontram-se o R15, R16, R17, R18, R19, R20, R21, R22, referindo-se a erros na transposição de requisitos, levantamento insuficiente de normativos, inclusive uma interpretação errada dos mesmos, processos e projetos não conformes.

Os riscos R35, R36, R37, R38, R39, R40, R41, R42 debruçam-se sobre práticas de corrupção, suborno, discriminação, plágio e falsificação de dados, bem como uso indevido de bens, comprometendo a integridade e a transparência das atividades desempenhadas. Tais práticas opõem-se aos princípios e valores que constam no Código de Ética e Conduta da Instituição, afetando a conformidade e a reputação da organização, podendo levar a sanções legais e perda de confiança das partes interessadas.

No entanto, após a elaboração da rede apresentada, concluiu-se que esta consagrava em si excesso de dados e informações, tornando-a bastante complexa e de difícil interpretação. De forma a combater as limitações encontradas, foram concebidas três redes adicionais, referentes às três áreas que compõem o departamento. Serão, então, apresentadas abaixo as novas redes bayesianas.

**Figura 5 - Rede Bayesiana GRC**



Fonte: Elaboração Própria

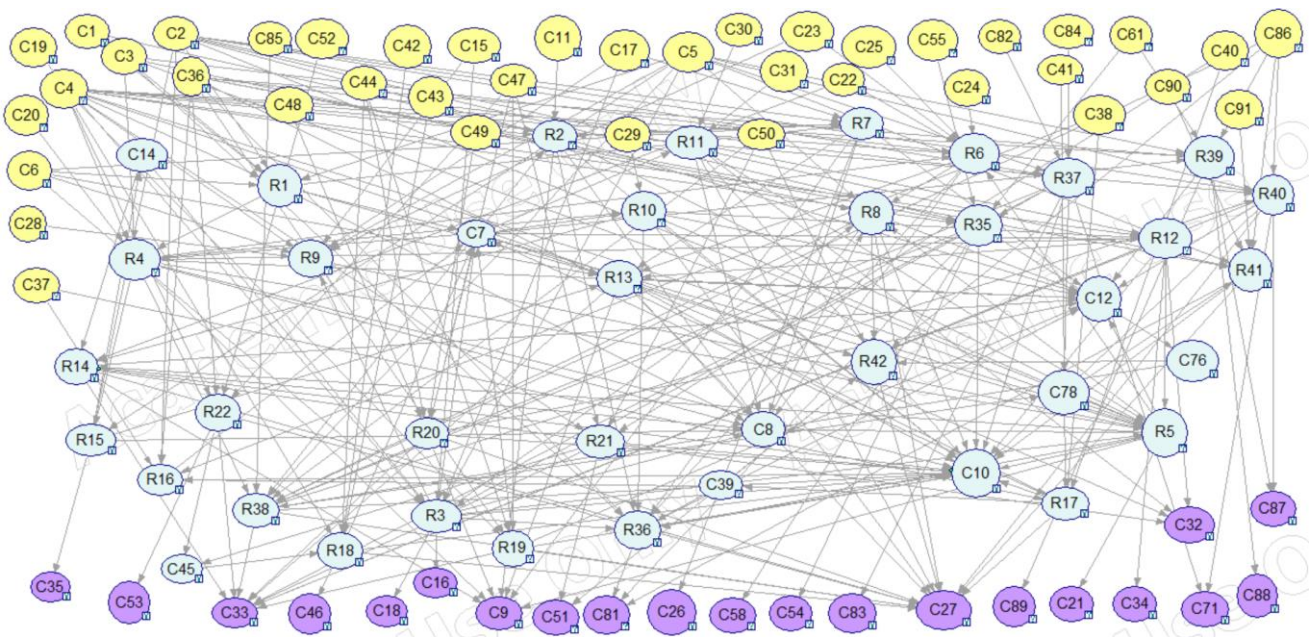
A área de Gestão do Risco e Controlo enfrenta uma série de riscos que podem comprometer a conformidade e eficácia operacional. Entre eles destacam-se a utilização de metodologias inadequadas (R23) e a não conformidade com metodologias de desenho de projetos e processos (R25), ambos representando potenciais desvios em relação a padrões estabelecidos por despachos internos emanados diretamente do Provedor. O não preenchimento ou preenchimento incorreto de documentos (R24), está diretamente relacionado com legislação em matéria ambiental que prevê a submissão de dados e documentos de forma anual, estando também previstas as sanções monetárias em caso de incumprimento.

Adicionalmente, a incapacidade de identificar questões internas e externas (R26 e R27), a avaliação insuficiente de desempenho (R28), e a ausência de ações corretivas (R29) revelam falhas no alinhamento com as exigências das secções relacionadas à compreensão organizacional e tratamento de não conformidades da ISO 9001. Estes riscos, se não mitigados, podem impactar significativamente a capacidade de resposta do departamento face aos



requisitos normativos, resultando na desconsideração da satisfação dos clientes (R30), falha em auditorias internas (R31) e, em última instância, na perda de certificação (R34), todas decorrentes de uma gestão inadequada de riscos e oportunidades (R32) e do não alcance dos objetivos de qualidade (R33) estabelecidos pela própria norma.

**Figura 6 - Rede Bayesiana SI**



Fonte: Elaboração Própria

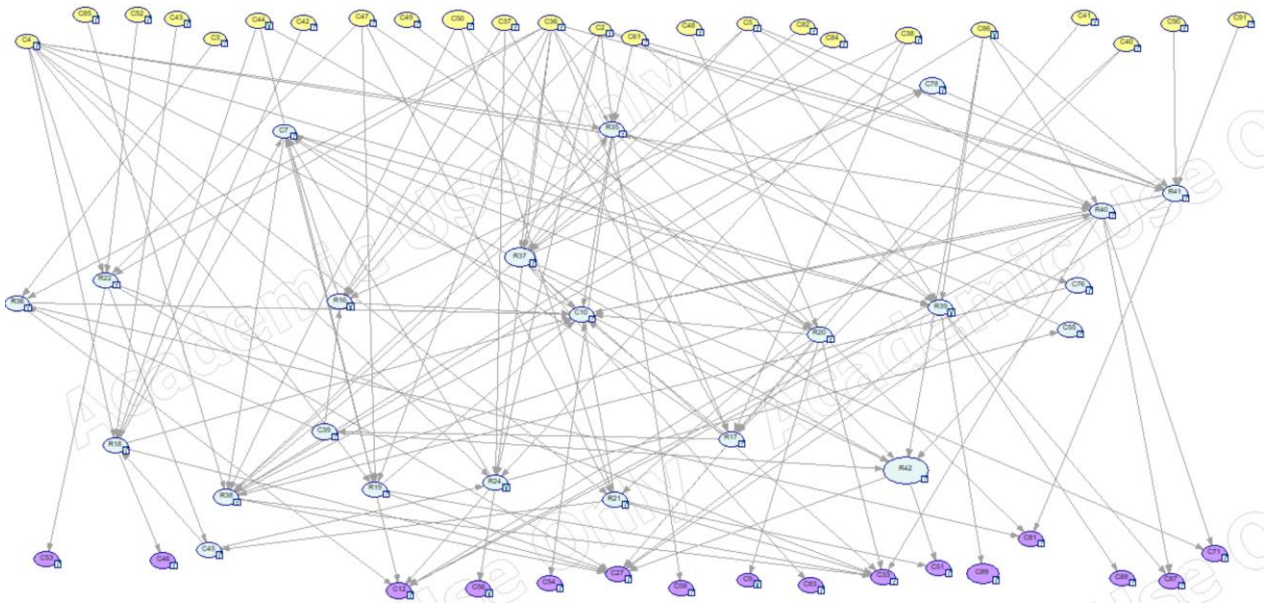
Em termos mais específicos, foram reconhecidos 15 riscos nos SI, referindo-se todos eles a matérias de cibersegurança e proteção de dados.

Assim sendo, os riscos R1, R2, R3 refletem o risco da ausência de uma gestão adequada de ativos, vulnerabilidades e acessos que pode levar a brechas de segurança, facilitando o acesso não autorizado a informações sensíveis. Isso compromete a conformidade com regulamentos de proteção de dados e segurança da informação.

Os riscos de segurança da informação R4, R5, R7, R8, R9, R10, R11 englobam a não detecção de incidentes de segurança, proteção inadequada de dados, desatualização de softwares, acesso não autorizado e armazenamento inseguro de dados são riscos que podem resultar na

violação de privacidade, perda ou fuga de dados. Estas falhas violam não só legislação em matérias de proteção de dados, como também afetam a confiança das partes interessadas e a reputação da Instituição.

**Figura 7 - Rede Bayesiana CG**



*Fonte: Elaboração Própria*

Quanto à área de CG, esta apresenta-se com menos riscos de conformidade, visto não ter legislação específica aplicável, uma vez que as suas práticas e métodos dependem da organização em si, ou seja, da sua estrutura e dimensão, do setor onde opera, entre outros fatores. Deste modo, os normativos internos são estabelecidos para garantir uma gestão eficiente e adequada dentro da Instituição, adaptando-se e respondendo às necessidades organizacionais. O CG está, então responsável por cumprir o “Regulamento de Gestão de Tesouraria e Execução Orçamental” de 2021, os Despachos internos emanados pelo Provedor todos os anos, dando linhas de orientação e indicações de prazos para cumprimento de tarefas relacionadas com o orçamento, por exemplo. É também atualizado, anualmente, o Manual de Orçamento com as regras e condições específicas para o ano em questão.

## 5.4 Quantificação da Rede Bayesiana

Os segundos questionários enviados foram construídos com base nas respostas recolhidas na primeira ronda de questionários.

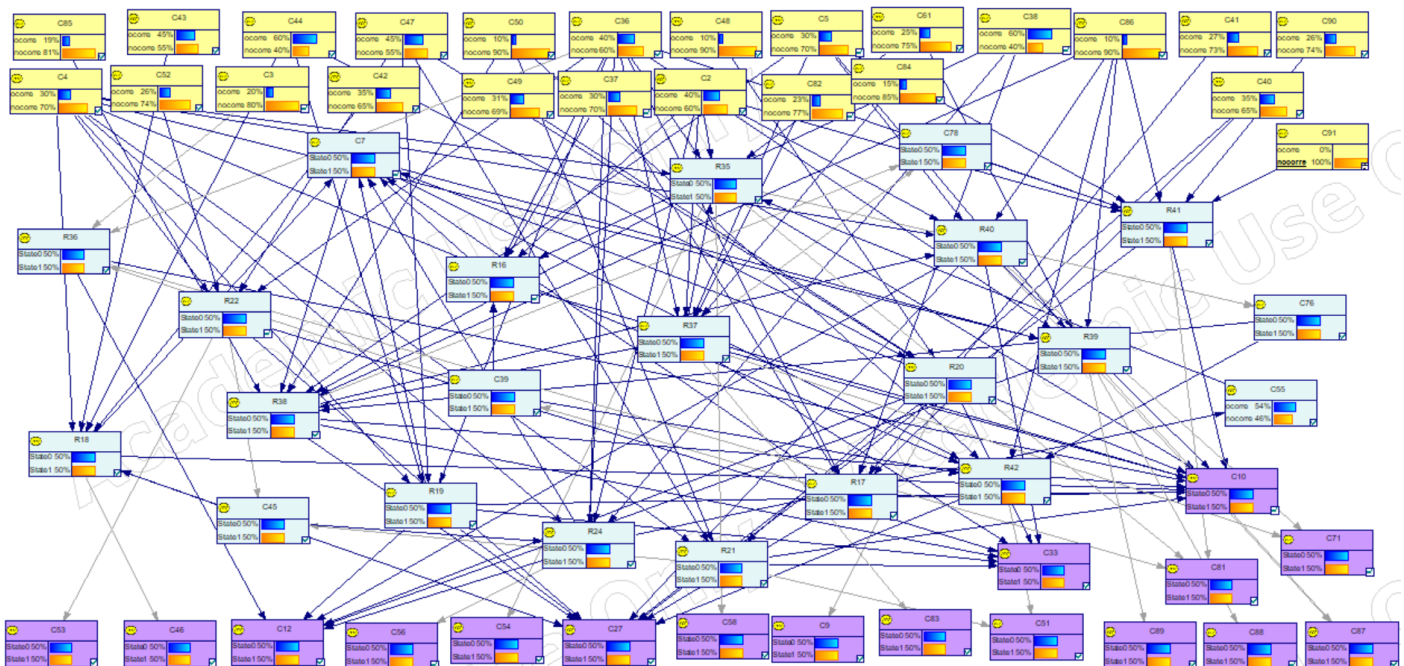
O principal objetivo foi precisamente, proceder à quantificação da rede. Para isto, foram selecionados todos os nós referentes a causas primárias e condicionais.

No momento posterior a essa seleção foi questionado aos colaboradores qual a probabilidade de determinado evento acontecer. Através das respostas obtidas, realizou-se a média das mesmas para se conseguir determinar a tabela de probabilidades condicionais.

Contudo, durante este processo, foi cometido um erro crucial que impediu um cálculo confiável das probabilidades. O erro está diretamente relacionado com o envio inadequado dos segundos questionários, na medida em que não foram selecionadas todas as causas primárias e condicionais, de acordo com o objetivo.

De modo a colmatar esta falha, foram preenchidas as informações que faltavam tendo por base a experiência direta do observador (apêndice D).

**Figura 8 - Quantificação Rede Bayesiana CG**









## **6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO**

O desenvolvimento de um modelo de gestão do risco focado na promoção da conformidade do DGOSI mostrou-se uma tarefa crucial e desafiante, marcada pela necessidade de uma compreensão profunda dos normativos legais aplicáveis, das políticas e procedimentos internos e da identificação meticulosa dos riscos, das suas causas e consequências.

Os riscos identificados, abrangendo desde a não gestão de ativos e vulnerabilidades até práticas de corrupção e suborno, revelaram um cenário complexo e multifacetado onde a ausência de monitorização contínua, o pouco conhecimento acerca dos normativos e a falta de políticas e procedimentos claros e atualizados desempenharam um papel significativo.

A análise realizada destacou as consequências potencialmente graves associadas aos riscos de conformidade, incluindo perdas financeiras, riscos legais, perda de confiança das partes interessadas, danos à reputação e interrupção dos serviços. Estas consequências sublinham a importância crítica de um modelo de gestão do risco eficaz e proativo.

Apesar de não ter sido possível quantificar as redes bayesianas com as interdependências entre os riscos, causas e consequências, o que limitará a validade e confiabilidade das conclusões em termos de interconexões específicas, a conclusão aqui escrita baseia-se na observação direta e experiência do investigador dentro do contexto do DGOSI.

Posto isto, este trabalho contribui com um framework prático que poderá orientar o DGOSI na implementação de um modelo de gestão do risco mais eficaz, capaz de promover a conformidade e minimizar os impactos negativos decorrentes dos riscos identificados.

A Santa Casa da Misericórdia do Porto poderá aumentar a sua resiliência face a ameaças e, sobretudo, assegurar a conformidade contínua com as exigências legais e normativas, garantindo, assim, a confiança das partes interessadas e a continuidade dos objetivos institucionais.

## 6.1 Limitações e Trabalhos Futuros

A realização deste estudo de caso no DGOSI apresentou diversas limitações que impactaram o desenvolvimento e a aplicação do modelo de gestão do risco e, conseqüentemente, a análise e as conclusões obtidas. As principais limitações identificadas incluem a complexidade da realidade do departamento, problemas com os questionários utilizados para a recolha de dados e desafios na construção e validação das redes bayesianas.

Assim sendo, a diversidade de áreas dentro do DGOSI tornou o estudo extremamente complexo. A variedade de funções e responsabilidades dificultou a criação de um modelo unificado que pudesse abranger todas as particularidades e especificidades de cada área.

Outra limitação a destacar está relacionada com o processo de recolha de dados. Os questionários enviados aos colaboradores eram excessivamente longos e continham um grande número de variáveis para a classificação das causas e conseqüências dos riscos de conformidade. Esta abundância de opções resultou em redundâncias e variáveis muito semelhantes, dificultando a análise dos dados e a obtenção de informações claras e precisas.

Por conseguinte, tudo isto influenciou a construção da rede bayesiana que se revelou demasiado complexa para englobar todas as áreas de atuação do departamento. Como solução, foram criadas mais três redes bayesianas específicas para cada uma das três áreas principais: Controlo de Gestão, Gestão do Risco e Controlo e Sistemas de Informação. No entanto, essa fragmentação aumentou a complexidade da análise e dificultou a integração dos resultados.

Por fim, mas ainda sobre a recolha de dados, os segundos questionários enviados aos colaboradores não capturaram todas as informações necessárias. O objetivo era identificar a probabilidade de ocorrência de cada causa primária e condicional, mas devido à desorganização inicial das redes bayesianas, o investigador não conseguiu identificar e questionar sobre todas as causas relevantes. Como resultado, houve uma falta de informações críticas, que teve de ser suprida pela experiência direta do investigador, comprometendo a validade das redes ilustradas no estudo.

Posto isto, em futuros estudos, é recomendável simplificar a análise, focando apenas no que é essencial. Aliado a isto, os questionários deverão ser revistos para eliminar redundâncias

e simplificar as opções de resposta. É importante identificar e remover perguntas desnecessárias ou redundantes, garantindo que as informações recolhidas são claras e concisas.

## 7. REFERÊNCIAS

- Boeckl, K., Fagan, M., Fisher, W., Lefkovitz, N., Megas, K., Nadeau, E., . . . Scarfone, K. (2019). *Considerations for Managing Internet of Things (IoT) Cybersecurity and Privacy Risks*. National Institute of Standards and Technology. doi:<https://doi.org/10.6028/NIST.IR.8228pt>
- D. Leedy , P., & Ormrod , J. E. (2005). *Practical research: planning and design*. Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- J. Skulmoski, G., T. Hartman, F., & Krahn, J. (2007). The Delphi Method for Graduate Research. (P. Jerry, Ed.) *Journal of Information Technology Education*, 6, 1-21.
- K. Lilja, K., Laakso, K., & Palomäki, J. (2011). Using the Delphi Method. *Tampere University of Technology*, 1-10.
- Vroom, C., & Solms, R. v. (2004). Towards information security behavioural compliance. *Computers and Security*, 191-198. doi:10.1016/j.cose.2004.01.012
- Almeida, B. d. (2014). Gestão do Risco e da Incerteza. Conceitos e Filosofia Subjacente. Em L. Lourenço, *Realidades e desafios na gestão dos riscos: diálogo entre ciência e utilizadores* (pp. 19-29). Coimbra. doi:10.14195/978-972-8330-23-1\_2
- Arshad, R., Razali, W., & Bakar, N. A. (2015). Catch the “Warning Signals”: The Fight against Fraud and Abuse in. *Procedia Economics and Finance*, 114-120.
- Beach, T., Hippolyte, J.-L., & Rezgui, Y. (2020). Towards the Adoption of Automated Regulatory Compliance Checking in the Built Environment. *ORCA*.
- Bernardino, R. V. (2016). Terceiro Setor: um campo de atuação do Serviço Social sobre a questão social no contexto neoliberal. *O Social em Questão*(36), 457-464.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação - Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Cervo, A., & Bervian, P. (2002). *Metodologia Científica*. São Paulo.
- Chang. (2019). The influence of risk management practices on organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Risk Management*, 20(1), 45-68.
- COSO. (2004). *Enterprise risk management – integrated framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission.

- Deloitte. (2015). *Compliance risk assessments - The third ingredient in a world-class ethics and compliance program*. Londres: Deloitte.
- FERMA. (2003). *Norma de Gestão de Riscos*. Federation of European Risk Management Associations.
- Gordon, J., & Min, G. (2020). Taking Compliance Seriously. *Yale Journal on Regulation*, 37, 1-66.
- Graham, J., & Wiener, J. B. (1995). *Risk versus risk: tradeoffs in protecting health and the environment*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gressler, L. A. (2004). *Introdução à pesquisa: projetos e relatórios*. São Paulo: Loyola.
- Heale, R., & Twycross, A. (2018). What is a case study? *Evid Based Nurs*, 21(1), 7-8.
- Hendry, C. W. (2018). The role of consistency in positive leadership: Insights from organizational behaviour. *Journal of Management Studies*, 55(3), 543-566.
- Holbeche, L. (2005). *The High Performance Organization: Creating dynamic stability and sustainable success* (1<sup>o</sup> ed.). Routledge.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management - Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (4 ed.). Kogan Page.
- IRGC. (2005). White Paper on Risk Governance: Toward an Integrative Approach. *IRGC*, 3-73. doi:10.1007/978-1-4020-6799-0\_1
- ISO. (2018). *Risk Management*. Londres: International Organization for Standardization.
- Kaliaev, A., & Malikova, M. (2020). Risk-Based Quality and Compliance Management in Clinical Trials with Combination Products in Changing Global Regulatory Environment. *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*, 803-813.
- Kaplan, S., & Garrick, B. (1981). On The Quantitative Definition of Risk. *Risk Analysis*, 1, 11-27.
- Krepysheva, Sergievskaya, & Storchevoy. (2020). Definition and measurement of risk in compliance management. *Strategic Decisions & Risk Management*, 11(2), 150-159. doi:10.17747/2618-947X-2020-2-150-159
- Lamboy, C. K. (2018). *Manual de Compliance*. São Paulo: Via Etica.
- Lowrance, W. W. (1976). *Of Acceptable Risk - science and the determination of safety*. Los Altos, California: William Kaufmann, Inc.
- Lunetta, A., & Guerra, R. (2023). SCIENTIFIC AND ACADEMIC RESEARCH METHODOLOGY. *OWL Journal*, 1(2), 149-159. doi:DOI: 10.5281/zenodo.8240361

- Mendes, R. B. (2020). Noções breves sobre a gestão do risco de compliance. *Revista de Direito Comercial*, 595-636.
- Menzel, D. C. (2012). *Ethics Management for Public Administrators* (2ª ed.). New York: Office, C. (2002). *Risk: Improving Government's Capability to Handle Risk and Uncertainty*. London: Cabinet Office, Strategy Unit.
- Pearl, J. (1988). *Probabilistic Reasoning in Intelligent Systems: Networks of Plausible Inference*. San Mateo: Morgan Kaufmann Publishers, Inc.
- Pereira, D. N. (2016). GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE A DISSEMINAÇÃO DA CULTURA DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA FINANCEIRA. *Faculdade MULTIVIX*, 1(18), 1-21.
- Power, M. (2004). The risk management of Everything. *12*(5), 19-28.
- Pujawan, N., & H. Geraldin, L. (2009). House of risk: A model for proactive supply chain risk management. *Business Process Management Journal*, 953-967. doi:10.1108/14637150911003801
- PwC. (2021). State of the Internal Audit Profession Study. *PricewaterhouseCoopers LLP*. . Obtido de <https://www.pwc.com/us/en/services/audit-assurance/library/internal-audit.html>.
- Ramakrishna, S. P. (2015). *Enterprise Compliance Risk Management: An Essential Toolkit for Banks and Financial Services*. Singapura: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
- Renn, O. (2008). Concepts of Risk: An Interdisciplinary Review. *GAIA*, 50-66. Obtido de [www.oekom.de/gaia](http://www.oekom.de/gaia)
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social - Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, S. A.
- Rodriguez. (2020). Risk management in the digital age: Challenges and opportunities. *Journal of Information Technology Management*, 18(3), 234-251.
- Said, J., Alam, M., Abdullah, N. H., & Zulkarnain, N. N. (2016). Risk Management and Value Creation: Empirical Findings from Government Linked Companies in Malaysia. *Review of European Studies*, 8(2), 124-132. doi:10.5539/res.v8n2p124
- SCMP. (2021). *Compromisso da Irmandade de Nossa Senhora da Misericórdia do Porto*. Porto: Santa Casa da Misericórdia do Porto.
- SCMP. (2022). *Plano de Atividades e Orçamento*. Porto: Santa Casa da Misericórdia .
- SCMP. (2022). *Relatório de Gestão e Contas 2021*. Santa Casa da Misericórdia do Porto, Porto.

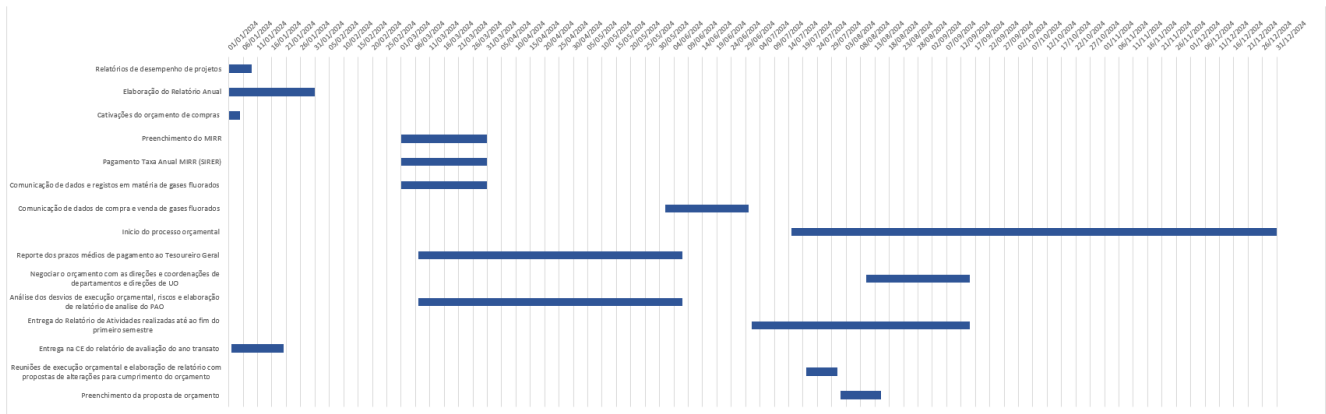
- SCMP. (2023). *Plano de Atividades e Orçamento - 2024*. Porto: Santa Casa da Misericórdia do Porto.
- STALKER, K. (2003). Managing Risk and Uncertainty in Social Work. *Journal of Social Work*, 211-233.
- Vieira, J. B., & Barreto, R. T. (2019). Governança, gestão de riscos e integridade. pp. 11-217.
- Vincente, P., & Da Silva, M. M. (2011). A Conceptual Model for Integrated Governance, Risk and Compliance. *H. Mouratidis and C. Rolland (Eds.)*, 199-213.
- Willis, H. H. (2007). *Guiding resource allocations based on terrorism risk* (Vol. 27). Risk Analysis. doi:10.1111/j.1539-6924.2007.00909.x.

# 8. APÊNDICES

## Apêndice A

DIPLOMA LEGAL	ÁREA	EM VIGOR?	ARTIGO/CLÁUS...	OBJETO	O QUÊ?	PORQUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	RESPONSÁVEL	QUANDO?	PERÍODO
Decreto-Lei nº 102-D/2020, de 10 de dezo...	Gestão do Ambiente	Sim	Alínea f), do nº1, artigo 99º, Capítulo I, Título III	Informação objeto de submissão	da prevenção de resíduos.	Informação a submeter - Caracterização dos resíduos	-	A informação pode ser pré-preenchida com os dados das e-GAR	SIRER	João Vasco Ferreira	-	-
Decreto-Lei nº 102-D/2020, de 10 de dezo...	Gestão do Ambiente	Sim	Nº 1, artigo 100º, Capítulo I, Título III	Manutenção de Registos	Aborda as obrigações das entidades envolvidas na gestão de resíduos de manter registos detalhados e documentos comprovativos relativos aos dados de gestão de resíduos que submetem.	-	-	-	Produtores do resíduo, detentores, transportadores e destinatários dos resíduos	João Vasco Ferreira	Durante um período mínimo de 3 anos	-
Decreto-Lei nº 102-D/2020, de 10 de dezo...	Gestão do Ambiente	Sim	Nº 1, artigo 101º, Capítulo I, Título III	Prazos de inscrição e de submissão de dados	A inscrição no SIRER deve ser efetuada no prazo de um mês após a ocorrência do facto que determina a sua obrigatoriedade, nos termos do artigo 97º.	-	-	-	-	João Vasco Ferreira	Prazo de um mês	-
Portaria nº 20/2022, de 5 de janeiro	Gestão do Ambiente	Sim	Nº 3, artigo 4º	MIRR - Mapa Integrado de Registo de Resíduos	O MIRR é preenchido anualmente e submetido por estabelecimento.	-	-	Registo eletrónico na plataforma - <a href="https://siamb.apambiente.pt/pages/public/registros">https://siamb.apambiente.pt/pages/public/registros</a>	Organizações produtoras de resíduos	João Vasco Ferreira	Anualmente	31/03/2024
Portaria nº 20/2022, de 5 de janeiro	Gestão do Ambiente	Sim	Nº 5, artigo 4º	MIRR - Mapa Integrado de Registo de Resíduos	A submissão de dados deve ser efetuada no prazo previsto, salvo autorização concedida pela ANR que fixe prazo diferente, e desde que tal não prejudique os prazos para liquidação da taxa de gestão de resíduos.	-	-	-	-	João Vasco Ferreira	Até ao mês de março de cada ano	31/03/2024
Portaria nº 20/2022, de 5 de janeiro	Gestão do Ambiente	Sim	Nº 1, artigo 8º	e-GAR - Guias Eletrónicas de Acompanhamento de Resíduos	Estabelecimento das diretrizes e procedimentos para o uso das e-GAR no transporte nacional de resíduos, conforme previsto no Regime Geral de Gestão de Resíduos.	-	-	-	Todas as entidades envolvidas no transporte de resíduos, incluindo produtores de resíduos, operadores de gestão de resíduos, e outros	João Vasco Ferreira	-	-
Portaria nº 20/2022, de 5 de janeiro	Gestão do Ambiente	Sim	Artigo 18º	Taxa	Os utilizadores do SIRER procedem ao pagamento de uma taxa anual fixada em (euro) 30, associada à submissão do MIRR e do MRDU.	-	-	-	Utilizadores do SIRER	João Vasco Ferreira	Anualmente	31/03/2024
Portaria nº 28/2019, de 18 de janeiro	Gestão do Ambiente	Sim	Artigo 4º	Periodicidade de preenchimento dos mapas de registo	As pessoas singulares ou coletivas que procedem ao tratamento de resíduos a nível profissional	-	-	-	-	João Vasco Ferreira	Na receção dos mesmos	-

## Apêndice B





## Apêndice C

<b>RISCOS</b>
R1 – Não gestão de ativos
R2 – Não gestão de vulnerabilidades
R3 – Não gestão de acessos
R4 – Não detecção de incidentes de segurança
R5 – Não proteção de dados
R6 – Falha no fluxo de informações
R7 – Desatualização de softwares
R8 – Acesso não autorizado/indevido aos dados
R9 – Armazenamento inseguro de dados
R10 – Falha na gestão de permissões de processamento de PII
R11 – Falha na gestão de dados desassociados
R12 – Detecção da violação de privacidade
R13 – Perda de dados pessoais
R14 – Fuga de dados
R15 – Desinformação/desconhecimento dos colaboradores
R16 – Falha no cumprimento de prazos estabelecidos
R17 – Incumprimento de responsabilidades/tarefas
R18 – Erros na transposição de requisitos normativos
R19 – Levantamento insuficiente dos normativos aplicáveis à área de atuação
R20 – Interpretação incorreta dos normativos aplicáveis
R21 – Violação dos quesitos de conformidade num projeto
R22 – Existência de processos inconformes com normativos aplicáveis
R23 – Utilização de uma metodologia que não a do PMBOK nos projetos
R24 – Não preenchimento ou preenchimento incorreto de documentos
R25 – Inconformidade da metodologia aplicada ao desenho do processo
R26 – Não identificação de questões internas/externas da organização
R27 – Não compreensão da organização e seu contexto
R28 – Não avaliação de desempenho
R29 – Inexistência de ações corretivas para corrigir inconformidades
R30 – Desconsideração da satisfação dos clientes
R31 – Falha em auditorias internas

R32 – Inexistência de planos para tratar riscos e oportunidades
R33 – Não alcance dos objetivos de qualidade
R34 – Perda de certificação
R35 – Prestação de informação indevida por ausência de rigor, isenção e objetividade
R36 – Fuga de informação, quebra de confidencialidade ou uso indevido de informações sigilosas
R37 – Conflito de interesses
R38 – Ausência de independência, integridade, responsabilidade, transparência e confidencialidade nas atividades desempenhadas
R39 – Situações de uso indevido de bens da SCMP
R40 – Existência de práticas de corrupção e suborno
R41 – Existência de práticas/comportamentos discriminatórios
R42 – Existência de práticas de plágio, alteração e falsificação de dados/informações

<b>CAUSAS/CONSEQUÊNCIAS</b>
C1 – Falta de inventários precisos/atualizados
C2 – Falta de formação/conscientização
C3 – Falta de medidas/controles de segurança
C4 – Ausência/falha na monitorização (contínua)
C5 – Falta ou ineficácia de políticas/diretrizes/procedimentos claros
C6 – Falha na implementação de atualizações
C7 – Não conformidades
C8 – Exposição a ameaças/ataques
C9 – Indisponibilidade/interrupção de serviços
C10 – Danos/impacto na reputação
C11 – Ambiente complexo (variedade de sistemas, aplicações, etc...)
C12 – Perdas/prejuízos financeiros
C14 – Uso indevido de credenciais; uso de credenciais roubadas
C15 – Gestão ineficiente de senhas
C16 – Comprometimento de contas de usuário privilegiadas
C17 – Alterações não autorizadas em configurações; Problemas de configuração
C18 – Desvio de dados e recursos
C19 – Falta de controlo de acesso físico e lógico

C20 – Negligencia de alertas ou falta de compreensão sobre a gravidade de certos eventos
C21 – Manipulação de dados
C22 – Falha/lapso humano
C23 – Falta de backup
C24 – Falhas de rede
C25 – Falhas/problemas no software
C26 – Comprometimento da integridade dos sistemas
C27 – Riscos legais
C28 – Utilização de soluções de armazenamento inadequadas
C29 – Falta de permissões para processamento PII para evitar processamento PII não autorizado
C30 – Falta de identificação do processamento autorizado PII
C31 – Falta de determinação como as PII podem ser minimizadas ou desassociadas de indivíduos e dispositivos
C32 – Roubo de identidade
C33 – Perda de confiança das partes interessadas; Não atender às expectativas
C34 – Aumento de reclamações e litígios
C35 – Comprometimento da segurança da rede
C36 – Desconhecimento dos normativos/obrigações
C37 – Falta de alinhamento/priorização/planeamento das ações
C38 – Falta/limitação de recursos (humanos, tecnológicos, financeiros)
C39 – Perda de credibilidade
C40 – Falha na comunicação
C41 – Falha na delegação de responsabilidades
C42 – Erros na interpretação dos requisitos
C43 – Legislação ambígua
C44 – Falta de conhecimento atualizado acerca dos normativos
C45 – Processos operacionais ineficazes e ineficientes (em termos de tempo e recursos)
C46 – Avaliações desfavoráveis em auditorias e inspeções
C47 – Falha na compreensão do impacto dos requisitos normativos
C48 – Complexidade das normas
C49 – Falta de conhecimento especializado
C50 – Pressão por resultados rápidos

C51 – Destruição/comprometimento da cultura de conformidade
C52 – Processos mal documentados ou falta de documentação
C53 – Falta de conformidade resulta em serviços de baixa qualidade
C54 – Falha em identificar e gerir os riscos
C55 – Dados imprecisos/desatualizados; informações não confiáveis
C56 – Aumento dos riscos operacionais
C57 – Falta de conhecimento/competências técnico/especializado
C58 – Tomadas de decisão desinformadas
C59 – Falta de envolvimento das PI
C60 – Não adaptar a identificação de questões à medida que a organização evolui/Visão desatualizada do contexto da org.
C61 – Falhas nos processos internos
C62 – Falha em antecipar e reagir a mudanças no ambiente de negócio
C63 – Falha em identificar adequadamente fatores externos
C64 – Visão desatualizada do contexto da organização
C65 – Não identificação de indicadores de desempenho adequados
C66 – Falha na implementação de melhorias contínuas; Perda de oportunidades de melhoria contínua
C67 – Falta de auditorias interna ou análise crítica da gestão de topo
C68 – Falta de compreensão dos processos críticos e dos fatores chave de desempenho
C69 – Reincidência de problemas
C70 – Insatisfação do cliente
C71 – Perda de negócio e clientes
C72 – Não identificação de inconformidades
C73 – Perda de confiança no processo de auditoria
C74 – Objetivos mal definidos
C75 – Auditorias conduzidas sem preparação adequada
C76 – Desalinhamento com objetivos organizacionais
C77 – Desalinhamento com cultura organizacional
C78 – Desmotivação da equipa
C79 – Falta de envolvimento da gestão de topo
C80 – Identificação de inconformidades graves ou recorrentes durante auditorias
C81 – Conflitos internos

C82 – Nomeação/recrutamento de pessoas com conexões conflitantes
C83 – Tomada de decisões que beneficiam indivíduos em detrimento dos interesses organizacionais
C84 - Falta de meios (canais de denuncia) para relatar preocupações
C85 – Ausência de princípios éticos por parte dos colaboradores
C86 – Cultura que não valoriza a integridade/ética; cultura organizacional permissiva; falta de consequências para violações
C87 – Ações disciplinares e demissões
C88 – Perda de ativos
C89 – Desconfiança entre colaboradores
C90 – Existência de preconceitos inconscientes
C91 – Ambiente de trabalho tóxico

## Apêndice D

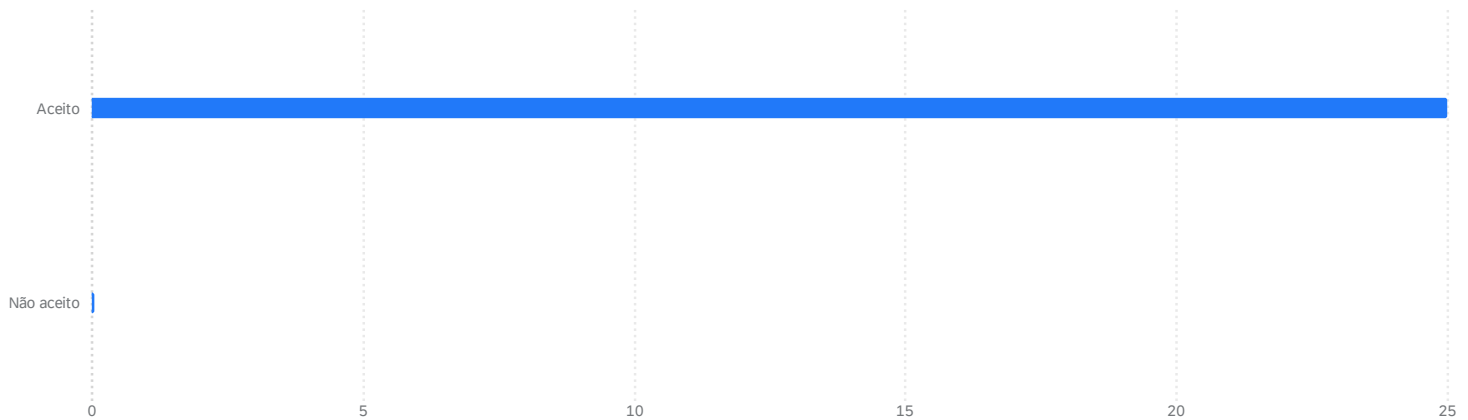
QUESTÃO	VALORES
Qual a probabilidade de falta de priorização e planejamento das ações?	3
Qual a probabilidade de falta de formação e consciencialização?	4
Qual a probabilidade de falha na implementação de atualizações?	1,5
Qual a probabilidade de ausência de monitorização continua?	3
Qual a probabilidade de falta de inventários precisos e atualizados?	1
Qual a probabilidade de falta de controlos de segurança?	2
Qual a probabilidade de Desconhecimento dos normativos/obrigações?	4
Qual a probabilidade de falta de conhecimento atualizado acerca dos normativos?	6
Qual a probabilidade de gestão ineficiente de senhas?	1,5
Qual a probabilidade de Falha na compreensão do impacto dos requisitos normativos?	4,5
Qual a probabilidade de alterações não autorizadas em configurações; Problemas de configuração?	3,5
Qual a probabilidade de as normas serem demasiado complexas?	4

Qual a probabilidade de falta de permissões para processamento PII para evitar processamento PII não autorizado?	1,7
Qual a probabilidade de Falta ou ineficácia de políticas/procedimentos claros?	3
Qual a probabilidade de Pressão por resultados rápidos?	1
Qual a probabilidade de Falha/lapso humano?	2
Qual a probabilidade de falta de backup?	1,5
Qual a probabilidade de falhas nos processos internos?	2,5
Qual a probabilidade de falta/limitação de recursos (humanos, tecnológicos, financeiros)?	6
Qual a probabilidade de falha na comunicação?	3,5
Qual a probabilidade de Cultura que não valoriza a integridade/ética; cultura organizacional permissiva; falta de consequências para violações?	1
Qual a probabilidade de processos mal documentados ou falta de documentação?	4
Qual a probabilidade de falta de conhecimento e competências especializadas?	2
Qual a probabilidade de os objetivos serem mal definidos?	1
Qual a probabilidade de existir falta de envolvimento por parte da gestão de topo?	1

## APÊNDICE E



\*Compreendo que a minha participação é voluntária e que posso desistir em qualquer altura antes de submeter o questionário. Ao avançar para o preenchimento do questionário, aceito participar no estudo e autorizo que os dados sejam tratados de forma anónima para efeitos deste estudo. 25 ⓘ



\*Compreendo que a minha participação é voluntária e que posso desistir em qualquer altura antes de submeter o questionário. Ao avançar para o preenchimento do questionário, aceito participar no estudo e autorizo que os dados sejam tratados de forma anónima para efeitos deste estudo. 25 ⓘ

Q62 - \*Compreendo que a minha participação é voluntária e que posso desistir em qualquer altura antes de submeter o questionário. Ao avançar para o preenchimento do questionário, aceito participar no estudo e autorizo que os dados sejam tratados de forma anónima para efeitos deste estudo.

Percentagem

Contagem

Resposta	Contagem	Porcentagem
Aceito	25	100%
Não aceito	0	0%

\*Compreendo que a minha participação é voluntária e que posso desistir em qualquer altura antes de submeter o questionário. Ao avançar para o preenchimento do questionário, aceito participar no estudo e autorizo que os dados sejam tratados de forma anónima para efeitos deste estudo. 25 ⓘ

\*Compreendo que a minha participação é voluntária e que posso desistir em q...

Média

Mínimo

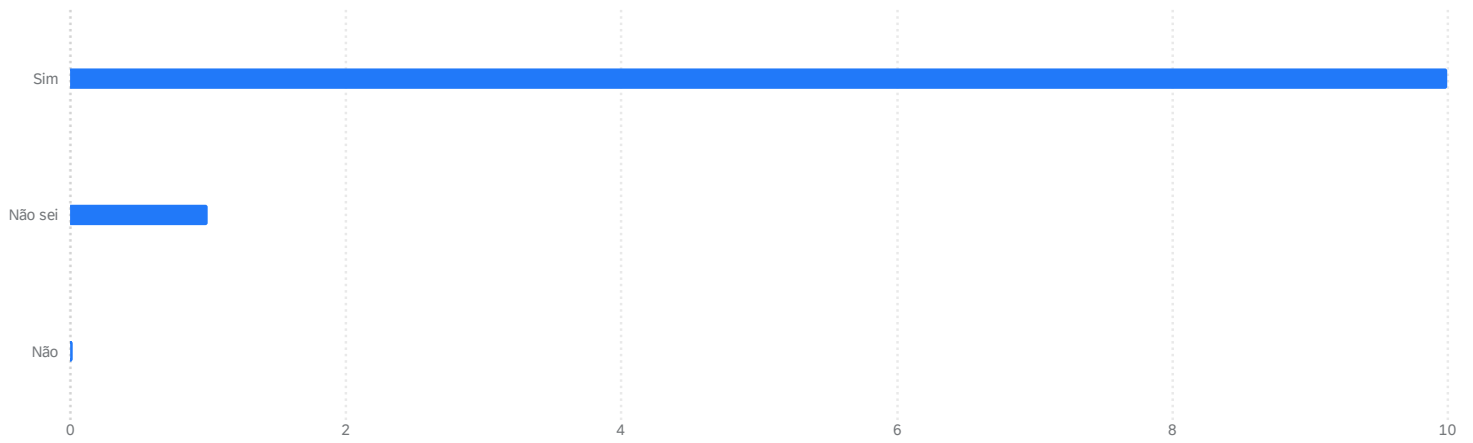
Máximo

Contagem

Resposta	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Aceito	1,00	1,00	1,00	25
Não aceito	-	-	-	0



Considera que a não gestão de ativos se apresenta como um risco com capacidade de afetar a conformidade das atividades desempenhadas pelos SI? 11 ⓘ



Considera que a não gestão de ativos se apresenta como um risco com capacidade de afetar a conformidade das atividades desempenhadas pelos SI? 11 ⓘ

Q9 - Considera que a não gestão de ativos se apresenta como um risco com capacidade de afetar a conformidade das atividades desempenhadas pelos SI?

Percentagem

Contagem

Resposta	Percentagem	Contagem
Sim	91%	10
Não sei	9%	1
Não	0%	0

Considera que a não gestão de ativos se apresenta como um risco com capacidade de afetar a conformidade das atividades desempenhadas pelos SI? 11 ⓘ

Considera que a não gestão de ativos se apresenta como um risco com capacid...

Média

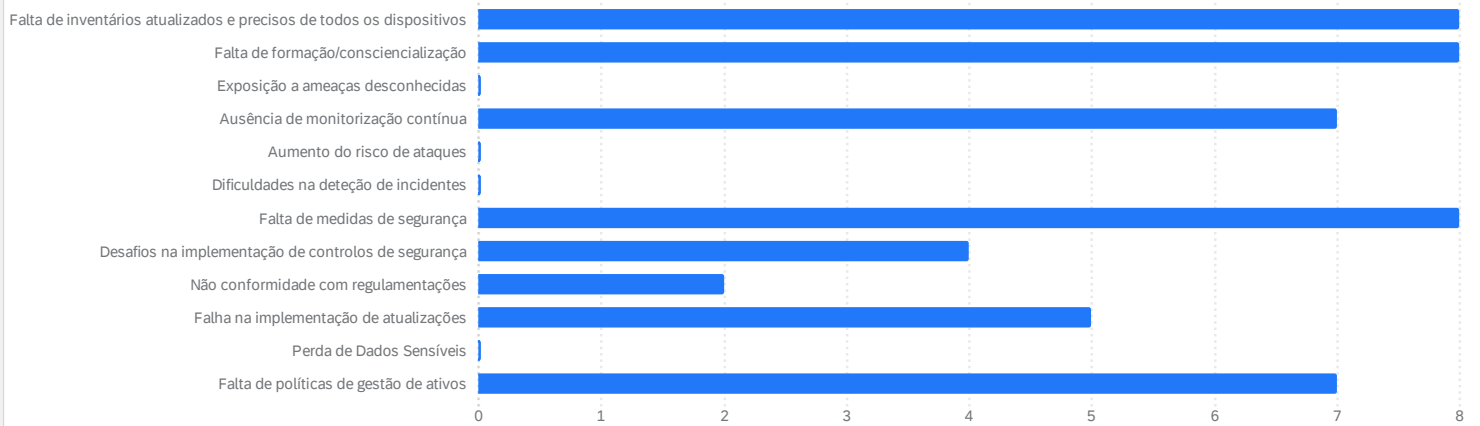
Mínimo

Máximo

Contagem

Resposta	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	10
Não sei	4,00	4,00	4,00	1
Não	-	-	-	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não gestão de ativos para as respetivas caixas.: CAUSAS 10 ⓘ

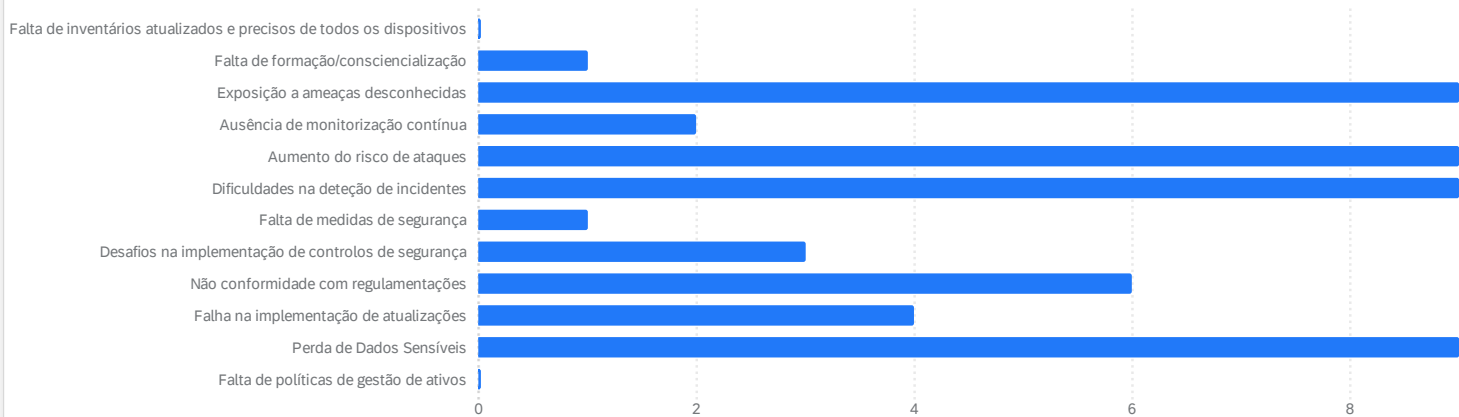


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não gestão de ativos para as respetivas caixas.: CAUSAS 10 ⓘ

Q1_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Falta de inventários atualizados e precisos de todos os dispositivos	80%	8
Falta de formação/consciencialização	80%	8
Exposição a ameaças desconhecidas	0%	0
Ausência de monitorização contínua	70%	7
Aumento do risco de ataques	0%	0
Dificuldades na deteção de incidentes	0%	0
Falta de medidas de segurança	80%	8
Desafios na implementação de controlos de segurança	40%	4
Não conformidade com regulamentações	20%	2
Falha na implementação de atualizações	50%	5
Perda de Dados Sensíveis	0%	0
Falta de políticas de gestão de ativos	70%	7

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não gestão de ativos para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS

10 ⓘ

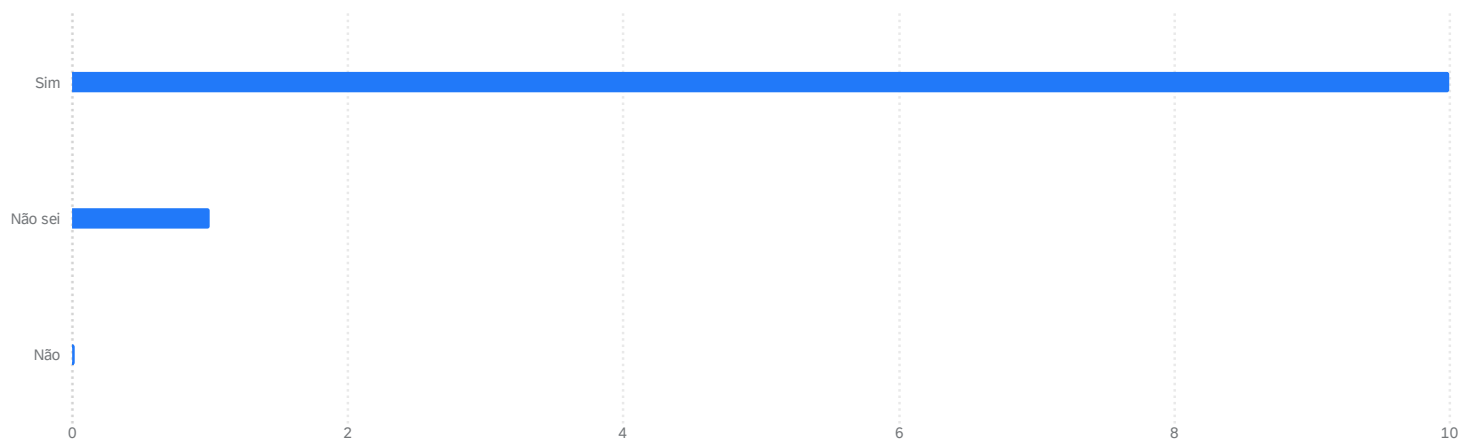


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não gestão de ativos para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS

10 ⓘ

Q1_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Percentagem	Contagem
Falta de inventários atualizados e precisos de todos os dispositivos	0%	0
Falta de formação/consciencialização	10%	1
Exposição a ameaças desconhecidas	90%	9
Ausência de monitorização contínua	20%	2
Aumento do risco de ataques	90%	9
Dificuldades na deteção de incidentes	90%	9
Falta de medidas de segurança	10%	1
Desafios na implementação de controlos de segurança	30%	3
Não conformidade com regulamentações	60%	6
Falha na implementação de atualizações	40%	4
Perda de Dados Sensíveis	90%	9
Falta de políticas de gestão de ativos	0%	0

Considera que a não gestão de vulnerabilidades se apresenta como um risco de conformidade no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 11 ⓘ



Considera que a não gestão de vulnerabilidades se apresenta como um risco de conformidade no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 11 ⓘ

Q10 - Considera que a não gestão de vulnerabilidades se apresenta como um risco de conformidade no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

Percentagem

Contagem

Resposta	Percentagem	Contagem
Sim	91%	10
Não sei	9%	1
Não	0%	0

Considera que a não gestão de vulnerabilidades se apresenta como um risco de conformidade no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 11 ⓘ

Considera que a não gestão de vulnerabilidades se apresenta como um risco d...

Média

Mínimo

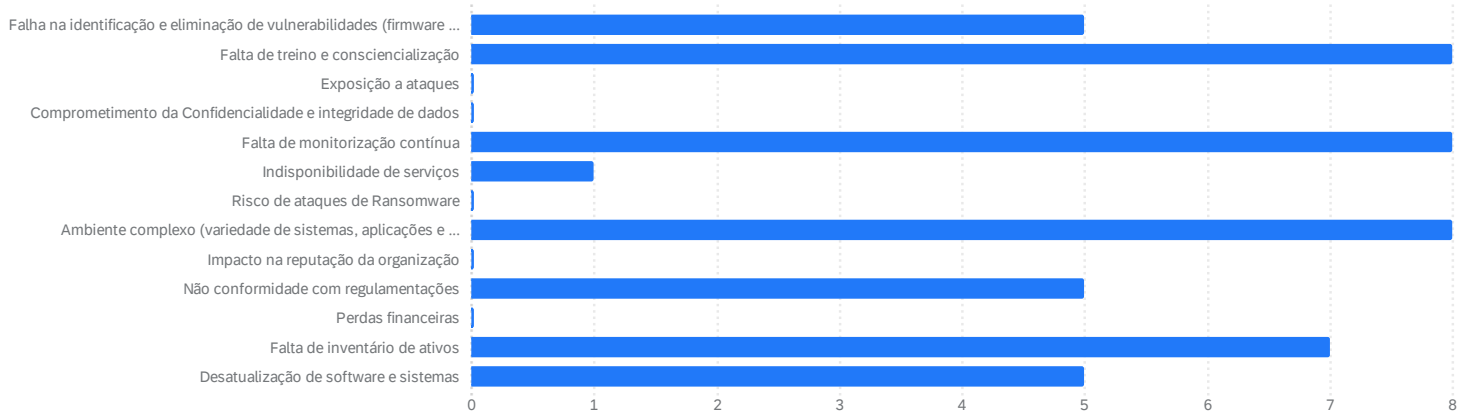
Máximo

Contagem

Resposta	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	1,00	1,00	1,00	10
Não sei	2,00	2,00	2,00	1
Não	-	-	-	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não gestão de vulnerabilidades para as respectivas caixas.: CAUSAS

9 ⓘ



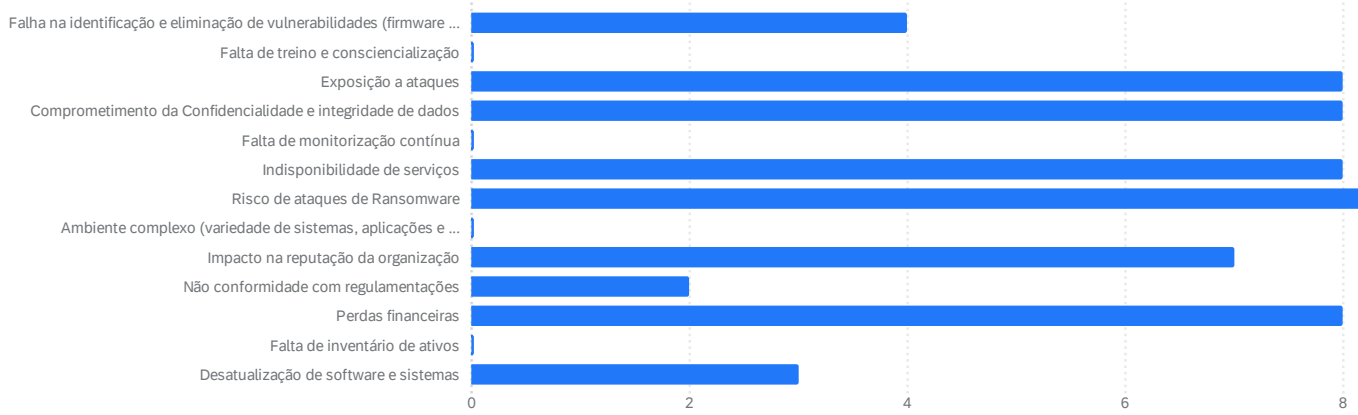
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não gestão de vulnerabilidades para as respectivas caixas.: CAUSAS

9 ⓘ

Q5_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Falha na identificação e eliminação de vulnerabilidades (firmware e software)	56%	5
Falta de treino e consciencialização	89%	8
Exposição a ataques	0%	0
Comprometimento da Confidencialidade e integridade de dados	0%	0
Falta de monitorização contínua	89%	8
Indisponibilidade de serviços	11%	1
Risco de ataques de Ransomware	0%	0
Ambiente complexo (variedade de sistemas, aplicações e plataformas)	89%	8
Impacto na reputação da organização	0%	0
Não conformidade com regulamentações	56%	5
Perdas financeiras	0%	0
Falta de inventário de ativos	78%	7
Desatualização de software e sistemas	56%	5

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não gestão de vulnerabilidades para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 9 ⓘ

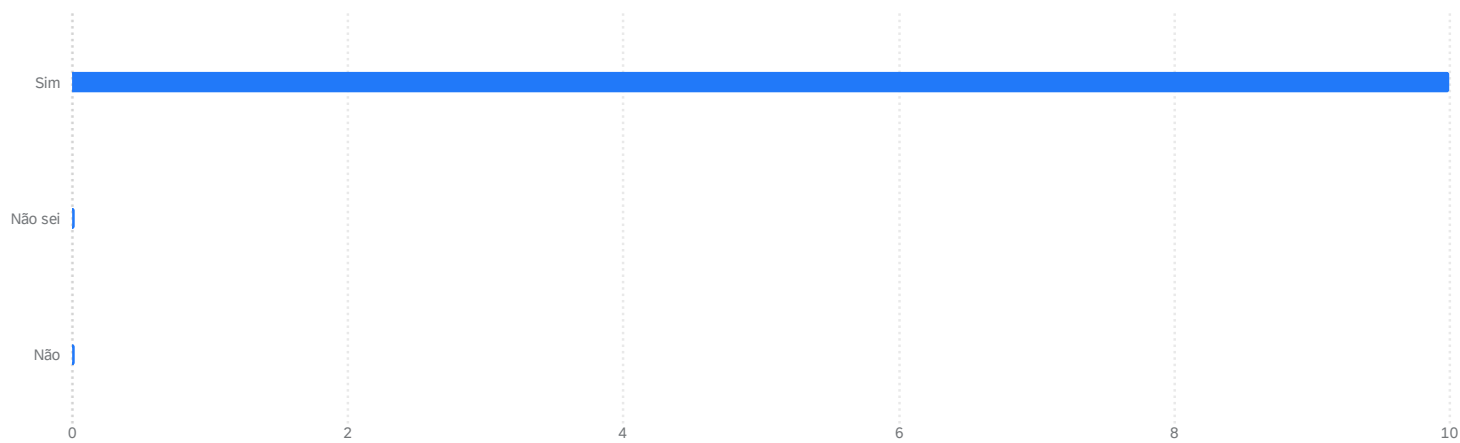


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não gestão de vulnerabilidades para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 9 ⓘ

Q5_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Percentagem	Contagem
Falha na identificação e eliminação de vulnerabilidades (firmware e software)	44%	4
Falta de treino e consciencialização	0%	0
Exposição a ataques	89%	8
Comprometimento da Confidencialidade e integridade de dados	89%	8
Falta de monitorização contínua	0%	0
Indisponibilidade de serviços	89%	8
Risco de ataques de Ransomware	100%	9
Ambiente complexo (variedade de sistemas, aplicações e plataformas)	0%	0
Impacto na reputação da organização	78%	7
Não conformidade com regulamentações	22%	2
Perdas financeiras	89%	8
Falta de inventário de ativos	0%	0
Desatualização de software e sistemas	33%	3

Considera que falha ou não gestão de acessos se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ



Considera que falha ou não gestão de acessos se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ

Q11 - Considera que falha ou não gestão de acessos se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

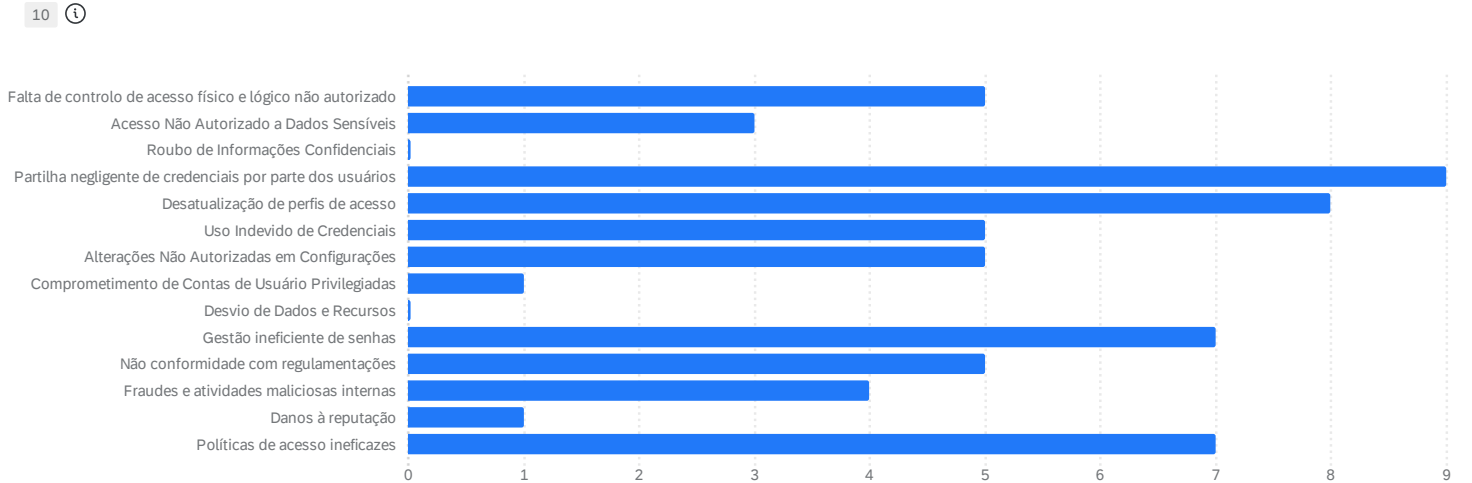
	Porcentagem	Contagem
Sim	100%	10
Não sei	0%	0
Não	0%	0

Considera que falha ou não gestão de acessos se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ

Considera que falha ou não gestão de acessos se apresenta como um risco no...

	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	10
Não sei	-	-	-	0
Não	-	-	-	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha na gestão de acessos para as respetivas caixas.: CAUSAS 10 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha na gestão de acessos para as respetivas caixas.: CAUSAS 10 ⓘ

Q6\_0\_GROUP - CAUSAS

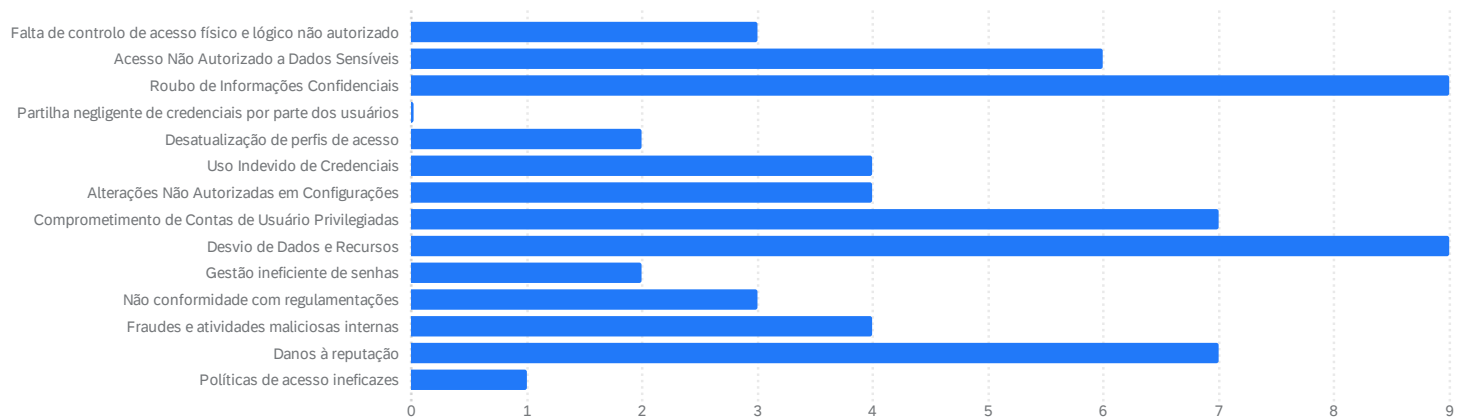
	Porcentagem	Contagem
Falta de controlo de acesso físico e lógico não autorizado	50%	5
Acesso Não Autorizado a Dados Sensíveis	30%	3
Roubo de Informações Confidenciais	0%	0
Partilha negligente de credenciais por parte dos usuários	90%	9
Desatualização de perfis de acesso	80%	8



Q6_0_GROUP - CAUSAS	Porcentagem	Contagem
Uso Indevido de Credenciais	50%	5
Alterações Não Autorizadas em Configurações	50%	5
Comprometimento de Contas de Usuário Privilegiadas	10%	1
Desvio de Dados e Recursos	0%	0
Gestão ineficiente de senhas	70%	7
Não conformidade com regulamentações	50%	5
Fraudes e atividades maliciosas internas	40%	4
Danos à reputação	10%	1
Políticas de acesso ineficazes	70%	7

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha na gestão de acessos para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 10 ⓘ



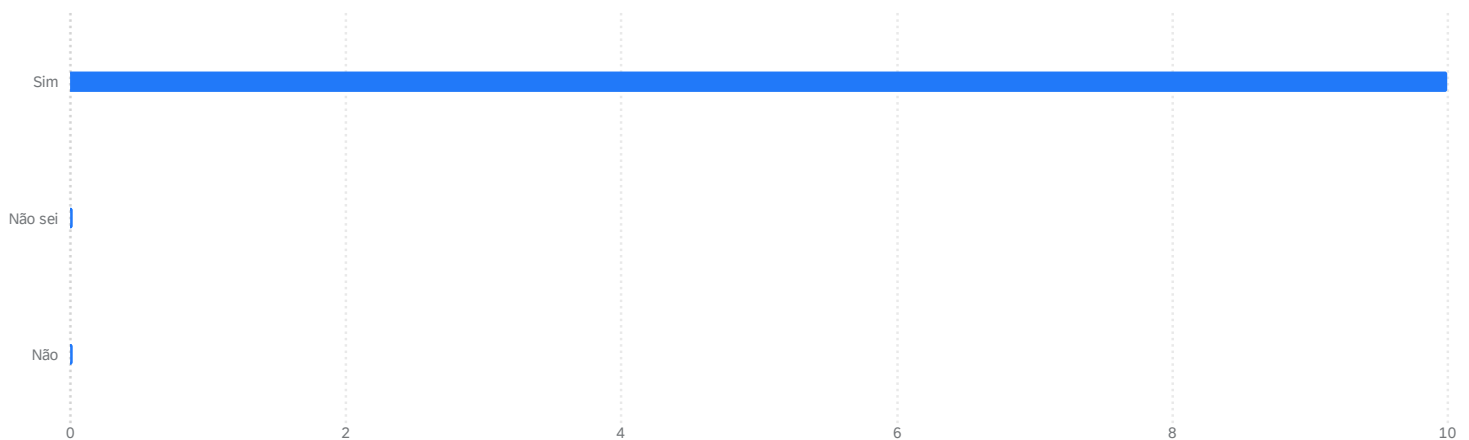
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha na gestão de acessos para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 10 ⓘ

Q6_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Falta de controlo de acesso físico e lógico não autorizado	30%	3
Acesso Não Autorizado a Dados Sensíveis	60%	6
Roubo de Informações Confidenciais	90%	9
Partilha negligente de credenciais por parte dos usuários	0%	0
Desatualização de perfis de acesso	20%	2
Uso Indevido de Credenciais	40%	4
Alterações Não Autorizadas em Configurações	40%	4
Comprometimento de Contas de Usuário Privilegiadas	70%	7
Desvio de Dados e Recursos	90%	9

Q6_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Percentagem	Contagem
Gestão ineficiente de senhas	20%	2
Não conformidade com regulamentações	30%	3
Fraudes e atividades maliciosas internas	40%	4
Danos à reputação	70%	7
Políticas de acesso ineficazes	10%	1

Considera que falha ou não deteção de incidentes de segurança se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ



Considera que falha ou não deteção de incidentes de segurança se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ

Q12 - Considera que falha ou não deteção de incidentes de segurança se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

	Percentagem	Contagem
Sim	100%	10
Não sei	0%	0
Não	0%	0

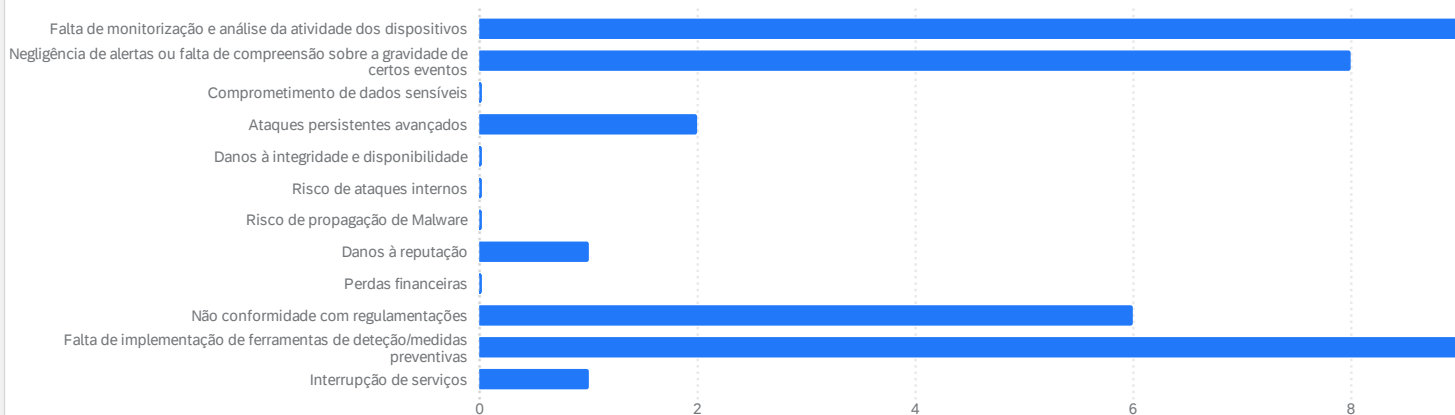
Considera que falha ou não deteção de incidentes de segurança se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ

Considera que falha ou não deteção de incidentes de segurança se apresenta...

	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	10
Não sei	-	-	-	0
Não	-	-	-	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não detecção de incidentes de segurança para as respectivas caixas.:

CAUSAS 10 ⓘ



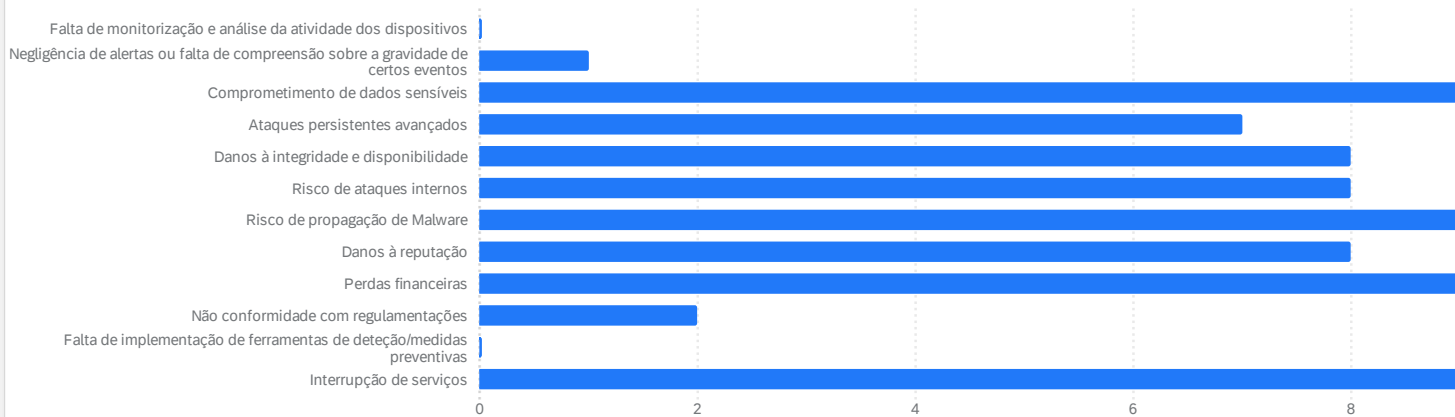
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não detecção de incidentes de segurança para as respectivas caixas.:

CAUSAS 10 ⓘ

Q7_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Falta de monitorização e análise da atividade dos dispositivos	90%	9
Negligência de alertas ou falta de compreensão sobre a gravidade de certos eventos	80%	8
Comprometimento de dados sensíveis	0%	0
Ataques persistentes avançados	20%	2
Danos à integridade e disponibilidade	0%	0
Risco de ataques internos	0%	0
Risco de propagação de Malware	0%	0
Danos à reputação	10%	1
Perdas financeiras	0%	0
Não conformidade com regulamentações	60%	6
Falta de implementação de ferramentas de deteção/medidas preventivas	90%	9
Interrupção de serviços	10%	1

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não detecção de incidentes de segurança para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 10 ⓘ

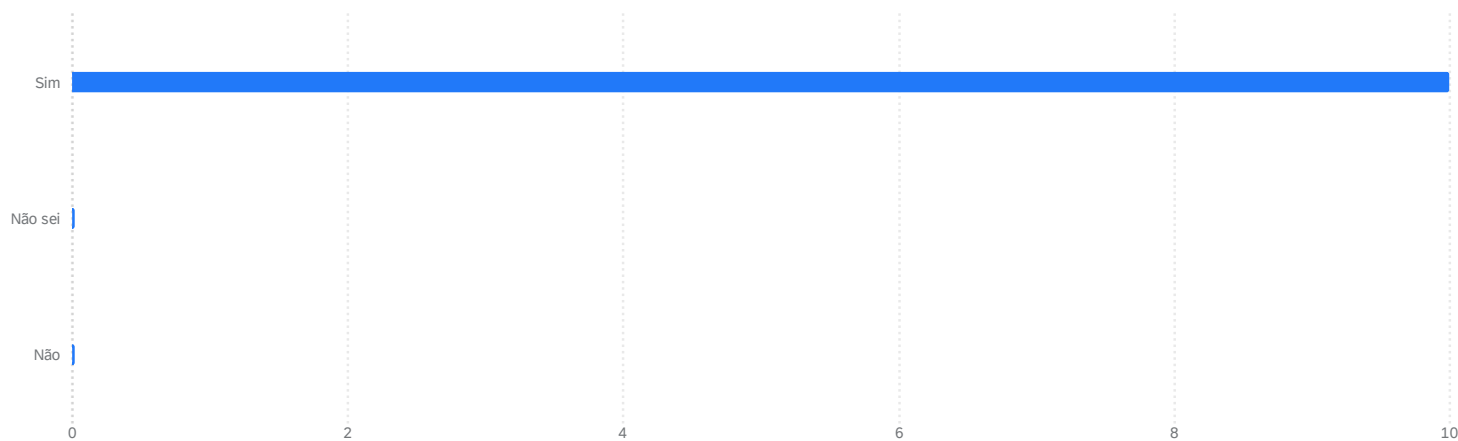


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não detecção de incidentes de segurança para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 10 ⓘ

Q7_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Percentagem	Contagem
Falta de monitorização e análise da atividade dos dispositivos	0%	0
Negligência de alertas ou falta de compreensão sobre a gravidade de certos eventos	10%	1
Comprometimento de dados sensíveis	90%	9
Ataques persistentes avançados	70%	7
Danos à integridade e disponibilidade	80%	8
Risco de ataques internos	80%	8
Risco de propagação de Malware	90%	9
Danos à reputação	80%	8
Perdas financeiras	90%	9
Não conformidade com regulamentações	20%	2
Falta de implementação de ferramentas de deteção/medidas preventivas	0%	0
Interrupção de serviços	90%	9

Considera que a falha na proteção de dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ



Considera que a falha na proteção de dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ

Q13 - Considera que a falha na proteção de dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

Percentagem

Contagem

Resposta	Percentagem	Contagem
Sim	100%	10
Não sei	0%	0
Não	0%	0

Considera que a falha na proteção de dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ

Considera que a falha na proteção de dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

Média

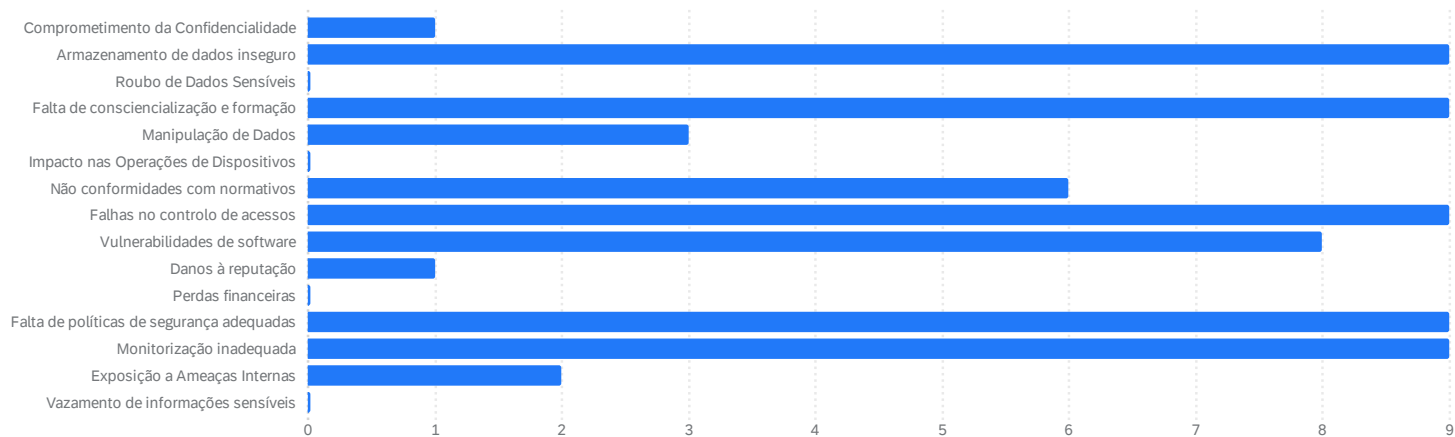
Mínimo

Máximo

Contagem

Resposta	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	10
Não sei	-	-	-	0
Não	-	-	-	0

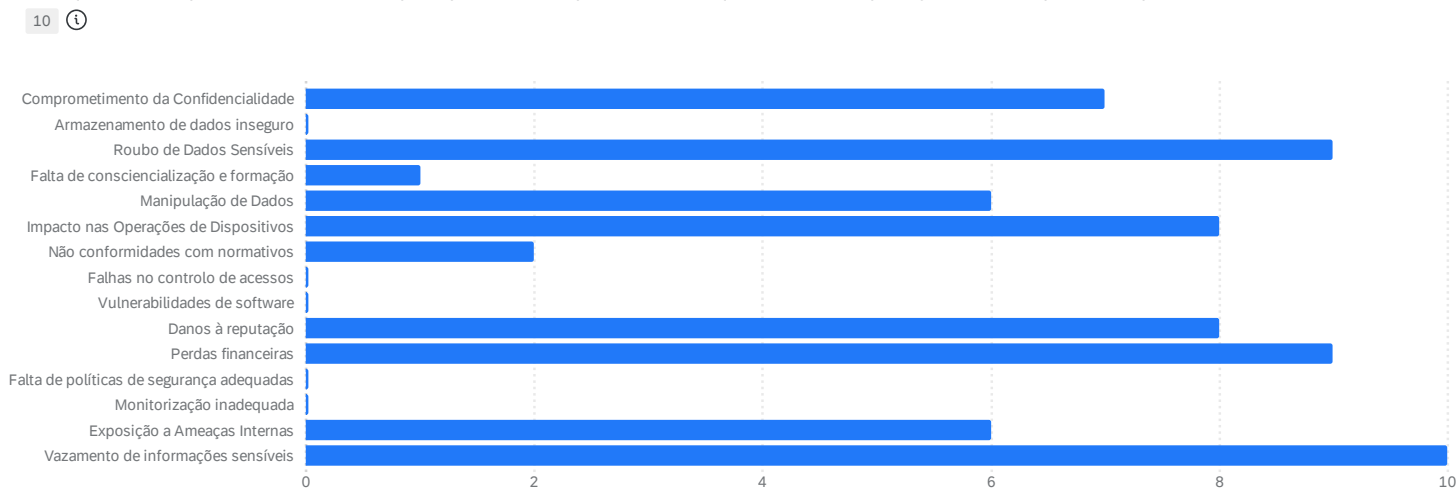
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não proteção de dados para as respetivas caixas.: CAUSAS 10 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não proteção de dados para as respetivas caixas.: CAUSAS 10 ⓘ

Q8_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Comprometimento da Confidencialidade	10%	1
Armazenamento de dados inseguro	90%	9
Roubo de Dados Sensíveis	0%	0
Falta de consciencialização e formação	90%	9
Manipulação de Dados	30%	3
Impacto nas Operações de Dispositivos	0%	0
Não conformidades com normativos	60%	6
Falhas no controlo de acessos	90%	9
Vulnerabilidades de software	80%	8
Danos à reputação	10%	1
Perdas financeiras	0%	0
Falta de políticas de segurança adequadas	90%	9
Monitorização inadequada	90%	9
Exposição a Ameaças Internas	20%	2
Vazamento de informações sensíveis	0%	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não proteção de dados para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 10 ⓘ

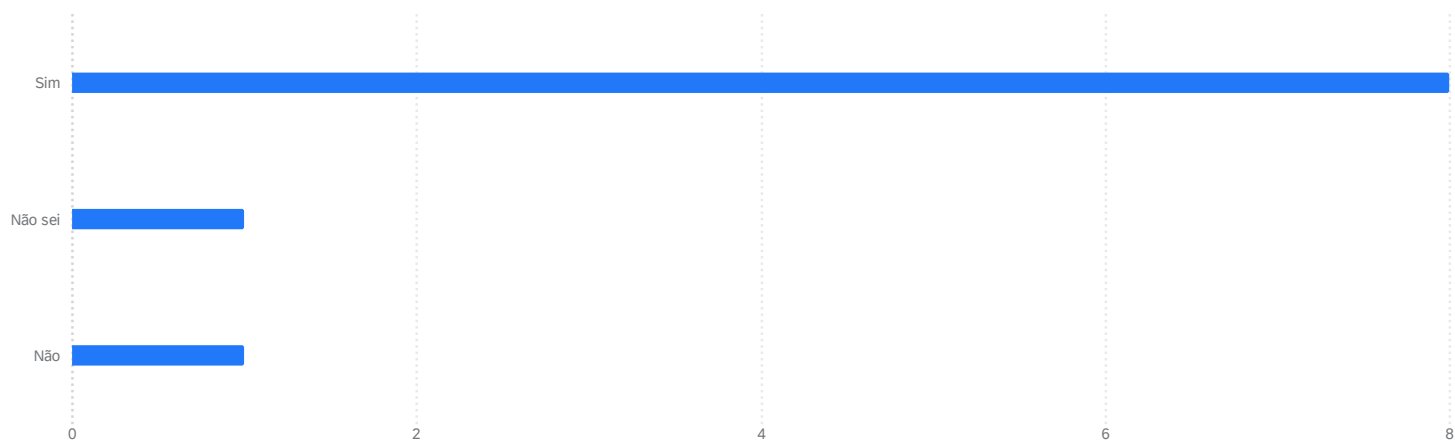


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da não proteção de dados para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 10 ⓘ

Q8_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Percentagem	Contagem
Comprometimento da Confidencialidade	70%	7

Q8_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Armazenamento de dados inseguro	0%	0
Roubo de Dados Sensíveis	90%	9
Falta de consciencialização e formação	10%	1
Manipulação de Dados	60%	6
Impacto nas Operações de Dispositivos	80%	8
Não conformidades com normativos	20%	2
Falhas no controlo de acessos	0%	0
Vulnerabilidades de software	0%	0
Danos à reputação	80%	8
Perdas financeiras	90%	9
Falta de políticas de segurança adequadas	0%	0
Monitorização inadequada	0%	0
Exposição a Ameaças Internas	60%	6
Vazamento de informações sensíveis	100%	10

Considera que a falha no fluxo de informações se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ



Considera que a falha no fluxo de informações se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ

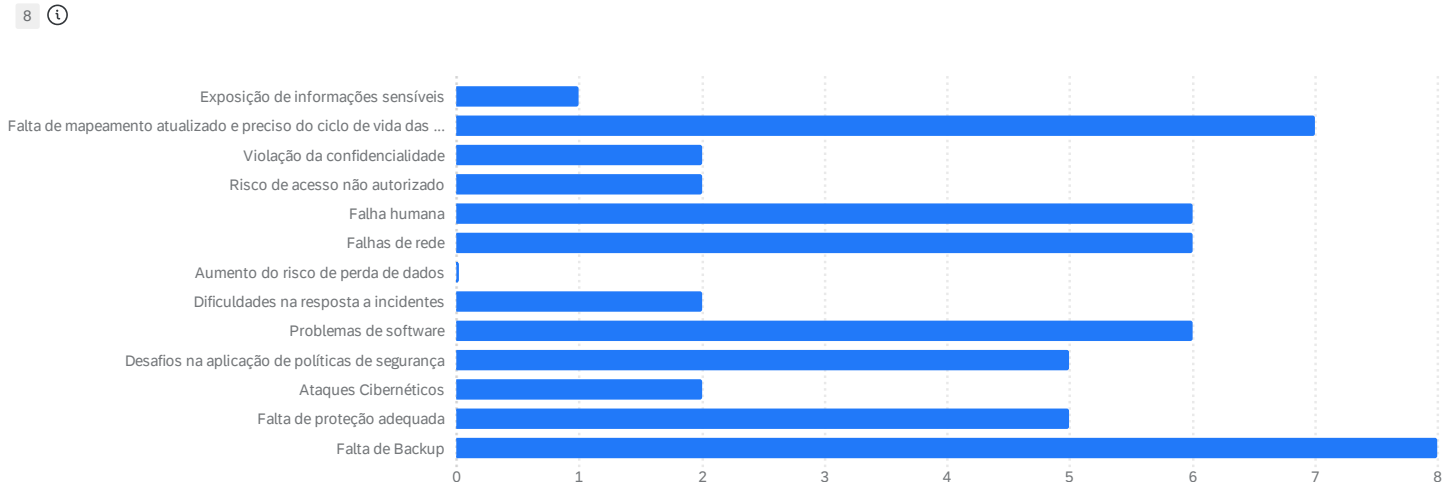
Q16 - Considera que a falha no fluxo de informações se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?	Porcentagem	Contagem
Sim	80%	8
Não sei	10%	1
Não	10%	1



Considera que a falha no fluxo de informações se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ

Considera que a falha no fluxo de informações se apresenta como um risco no...	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	8
Não sei	4,00	4,00	4,00	1
Não	5,00	5,00	5,00	1

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha de fluxo de informações para as respectivas caixas.: CAUSAS 8 ⓘ



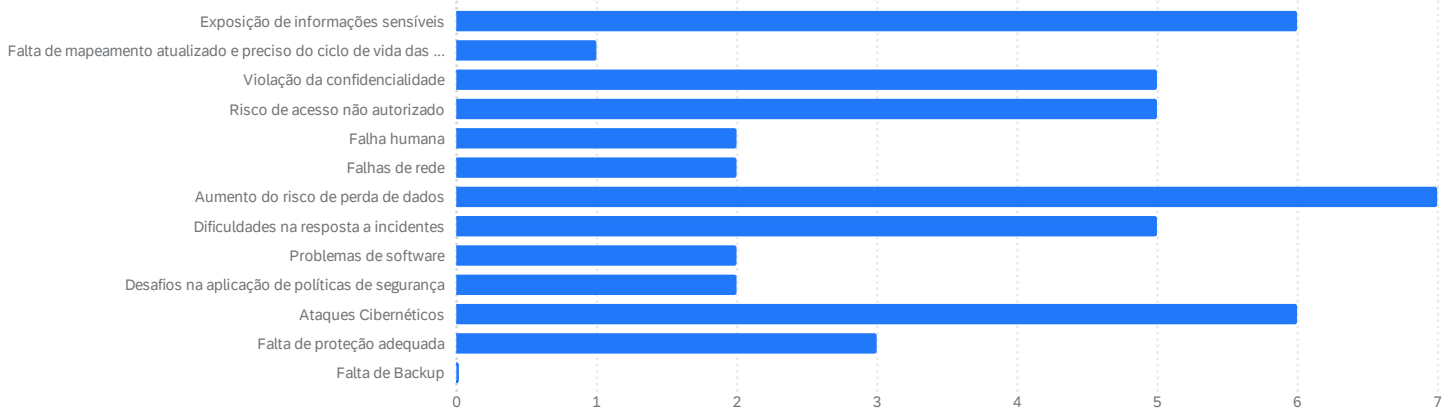
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha de fluxo de informações para as respectivas caixas.: CAUSAS 8 ⓘ

Q17_0_GROUP - CAUSAS	Porcentagem	Contagem
Exposição de informações sensíveis	13%	1
Falta de mapeamento atualizado e preciso do ciclo de vida das informações	88%	7
Violação da confidencialidade	25%	2
Risco de acesso não autorizado	25%	2
Falha humana	75%	6
Falhas de rede	75%	6
Aumento do risco de perda de dados	0%	0
Dificuldades na resposta a incidentes	25%	2
Problemas de software	75%	6
Desafios na aplicação de políticas de segurança	63%	5
Ataques Cibernéticos	25%	2
Falta de proteção adequada	63%	5

Q17_0_GROUP - CAUSAS	Porcentagem	Contagem
Falta de Backup	100%	8

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha de fluxo de informações para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 8 ⓘ

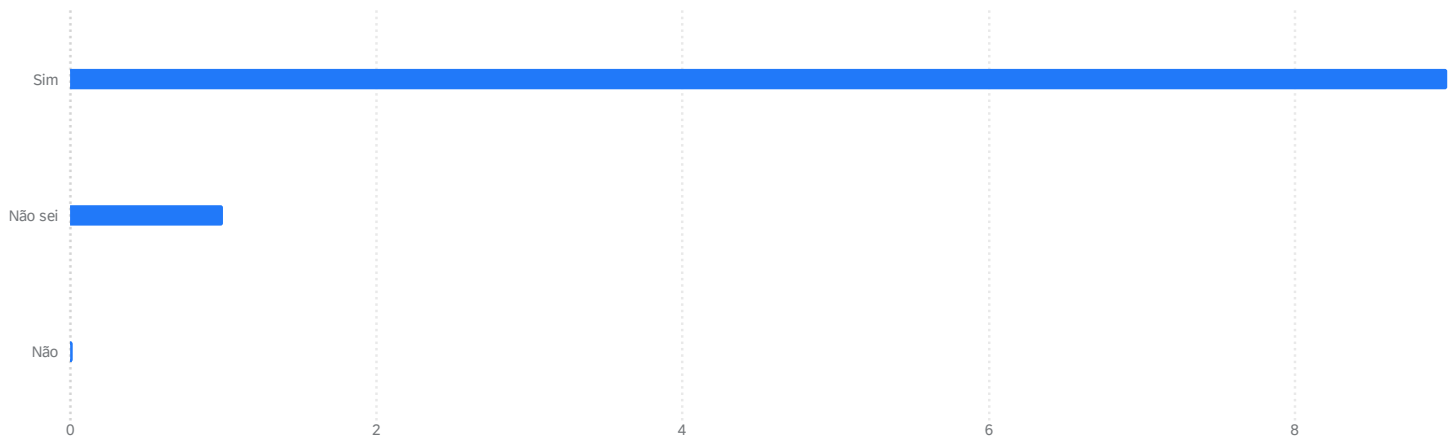


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha de fluxo de informações para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 8 ⓘ

Q17_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Exposição de informações sensíveis	75%	6
Falta de mapeamento atualizado e preciso do ciclo de vida das informações	13%	1
Violação da confidencialidade	63%	5
Risco de acesso não autorizado	63%	5
Falha humana	25%	2
Falhas de rede	25%	2
Aumento do risco de perda de dados	88%	7
Dificuldades na resposta a incidentes	63%	5
Problemas de software	25%	2
Desafios na aplicação de políticas de segurança	25%	2
Ataques Cibernéticos	75%	6
Falta de proteção adequada	38%	3
Falta de Backup	0%	0

Considera que a desatualização de softwares se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ



Considera que a desatualização de softwares se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ

Q18 - Considera que a desatualização de softwares se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

Percentagem

Contagem

Resposta	Percentagem	Contagem
Sim	90%	9
Não sei	10%	1
Não	0%	0

Considera que a desatualização de softwares se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ

Considera que a desatualização de softwares se apresenta como um risco no d...

Média

Mínimo

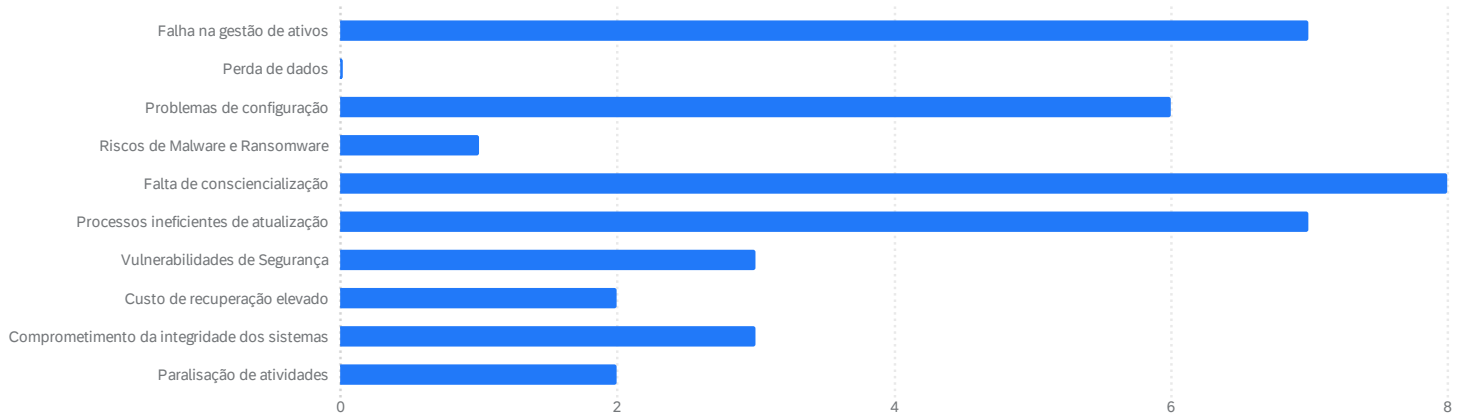
Máximo

Contagem

Resposta	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	9
Não sei	4,00	4,00	4,00	1
Não	-	-	-	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da desatualização de softwares para as respectivas caixas.: CAUSAS

9 ⓘ



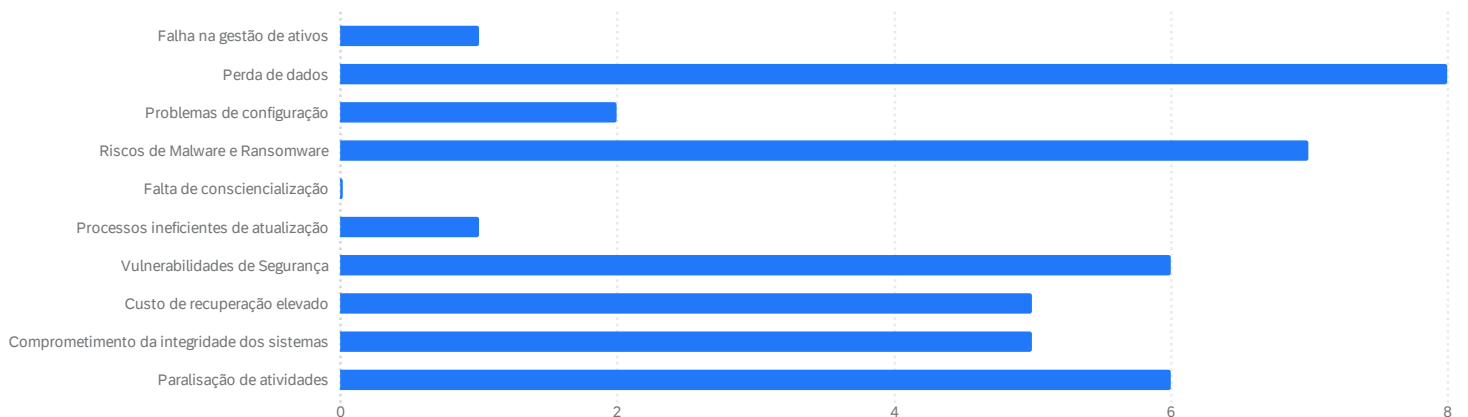
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da desatualização de softwares para as respectivas caixas.: CAUSAS

9 ⓘ

Q19_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Falha na gestão de ativos	78%	7
Perda de dados	0%	0
Problemas de configuração	67%	6
Riscos de Malware e Ransomware	11%	1
Falta de consciencialização	89%	8
Processos ineficientes de atualização	78%	7
Vulnerabilidades de Segurança	33%	3
Custo de recuperação elevado	22%	2
Comprometimento da integridade dos sistemas	33%	3
Paralisação de atividades	22%	2

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da desatualização de softwares para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 9 ⓘ

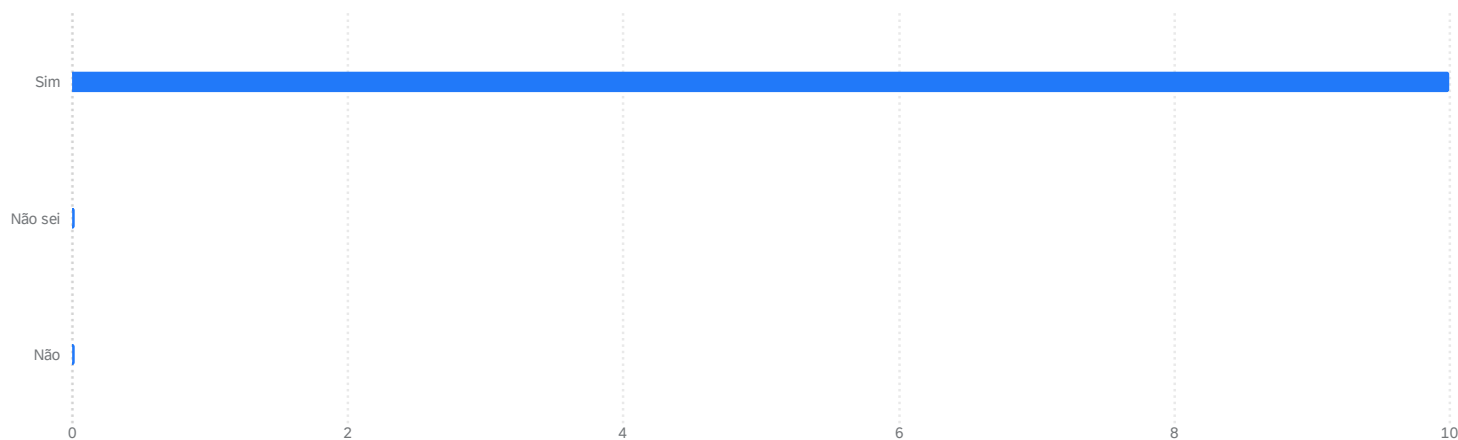


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da desatualização de softwares para as respectivas caixas.:

#### CONSEQUÊNCIAS 9 ⓘ

Q19_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Falha na gestão de ativos	11%	1
Perda de dados	89%	8
Problemas de configuração	22%	2
Riscos de Malware e Ransomware	78%	7
Falta de consciencialização	0%	0
Processos ineficientes de atualização	11%	1
Vulnerabilidades de Segurança	67%	6
Custo de recuperação elevado	56%	5
Comprometimento da integridade dos sistemas	56%	5
Paralisação de atividades	67%	6

Considera que o acesso não autorizado/indevido aos dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ



Considera que o acesso não autorizado/indevido aos dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ

Q23 - Considera que o acesso não autorizado/indevido aos dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

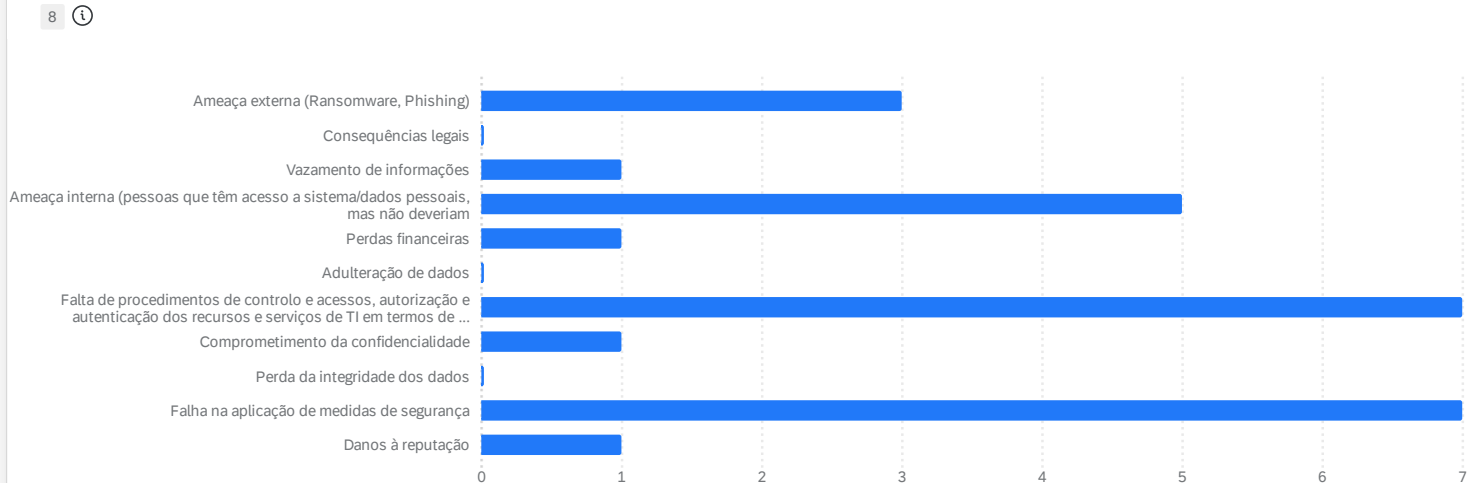
	Porcentagem	Contagem
Sim	100%	10
Não sei	0%	0
Não	0%	0

Considera que o acesso não autorizado/indevido aos dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 10 ⓘ

Considera que o acesso não autorizado/indevido aos dados se apresenta como...

	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	10
Não sei	-	-	-	0
Não	-	-	-	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do acesso não autorizado aos dados para as respetivas caixas.: CAUSAS 8 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do acesso não autorizado aos dados para as respetivas caixas.: CAUSAS 8 ⓘ

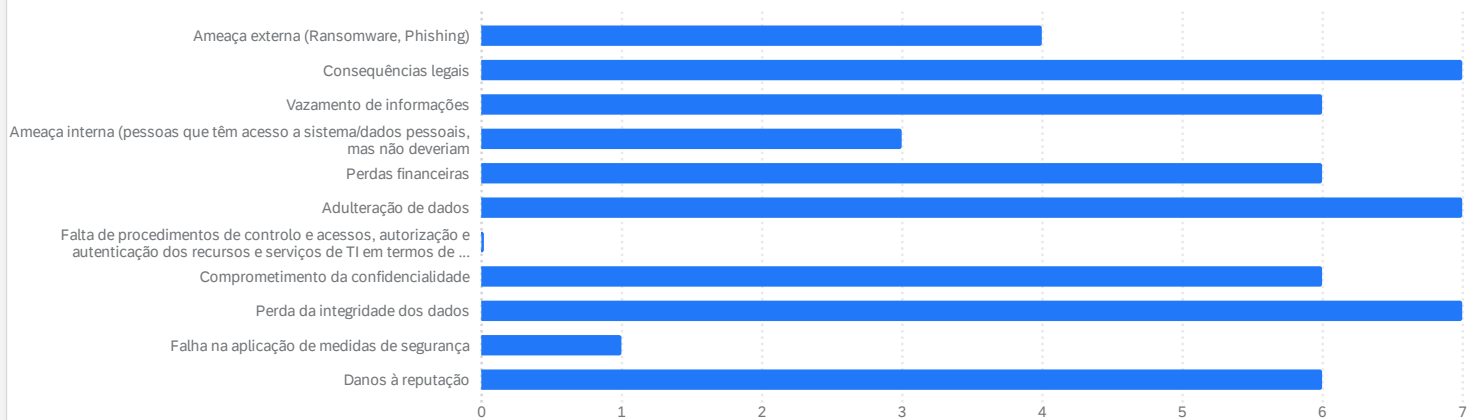
Q24\_0\_GROUP - CAUSAS

	Porcentagem	Contagem
Ameaça externa (Ransomware, Phishing)	38%	3
Consequências legais	0%	0
Vazamento de informações	13%	1
Ameaça interna (pessoas que têm acesso a sistema/dados pessoais, mas não deveriam)	63%	5
Perdas financeiras	13%	1

Q24_0_GROUP - CAUSAS	Porcentagem	Contagem
Adulteração de dados	0%	0
Falta de procedimentos de controlo e acessos, autorização e autenticação dos recursos e serviços de TI em termos de confidencialidade e partilha pelos utilizadores	88%	7
Comprometimento da confidencialidade	13%	1
Perda da integridade dos dados	0%	0
Falha na aplicação de medidas de segurança	88%	7
Danos à reputação	13%	1

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do acesso não autorizado aos dados para as respetivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 8 ⓘ



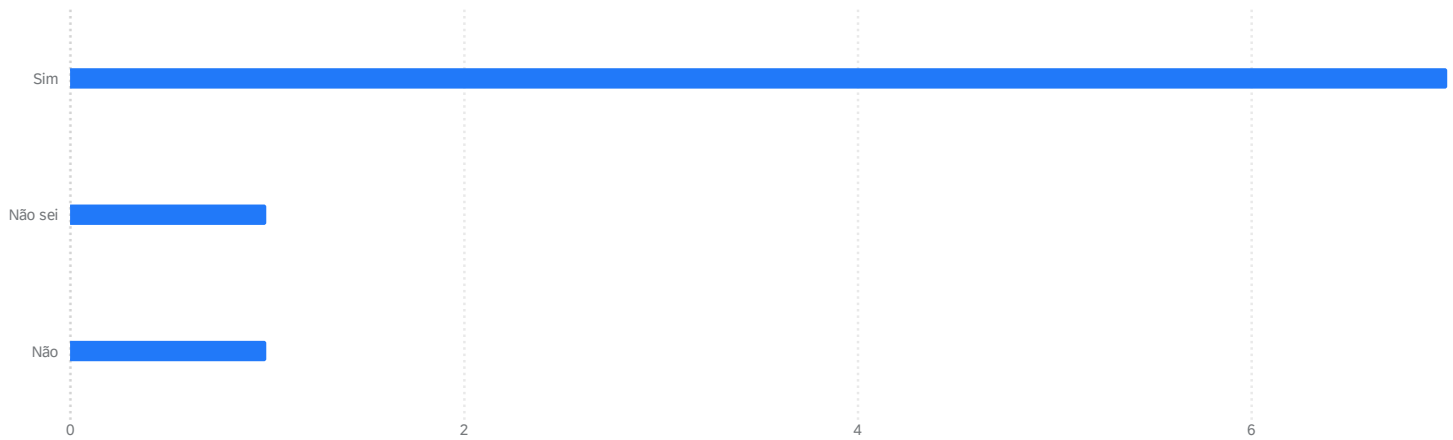
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do acesso não autorizado aos dados para as respetivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 8 ⓘ

Q24_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Ameaça externa (Ransomware, Phishing)	50%	4
Consequências legais	88%	7
Vazamento de informações	75%	6
Ameaça interna (pessoas que têm acesso a sistema/dados pessoais, mas não deveriam)	38%	3
Perdas financeiras	75%	6
Adulteração de dados	88%	7
Falta de procedimentos de controlo e acessos, autorização e autenticação dos recursos e serviços de TI em termos de confidencialidade e partilha pelos utilizadores	0%	0
Comprometimento da confidencialidade	75%	6
Perda da integridade dos dados	88%	7
Falha na aplicação de medidas de segurança	13%	1

Q24_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Percentagem	Contagem
Danos à reputação	75%	6

Considera que o armazenamento inseguro de dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 9 ⓘ



Considera que o armazenamento inseguro de dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 9 ⓘ

Q25 - Considera que o armazenamento inseguro de dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

	Percentagem	Contagem
Sim	78%	7
Não sei	11%	1
Não	11%	1

Considera que o armazenamento inseguro de dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 9 ⓘ

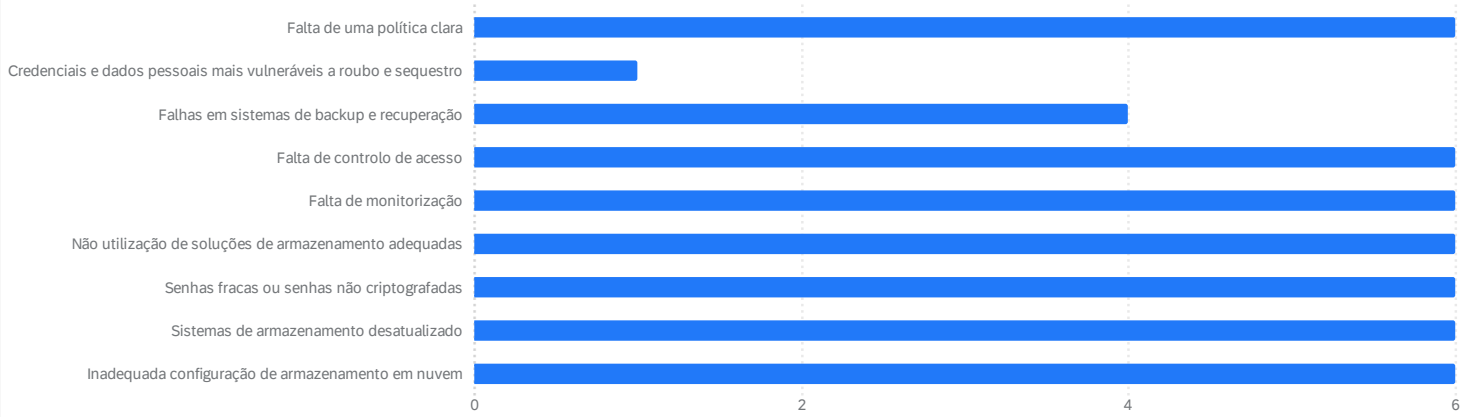
Considera que o armazenamento inseguro de dados se apresenta como um risco...

	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	7
Não sei	4,00	4,00	4,00	1
Não	5,00	5,00	5,00	1



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do armazenamento inseguro de dados para as respectivas caixas.:

CAUSAS 6 ⓘ



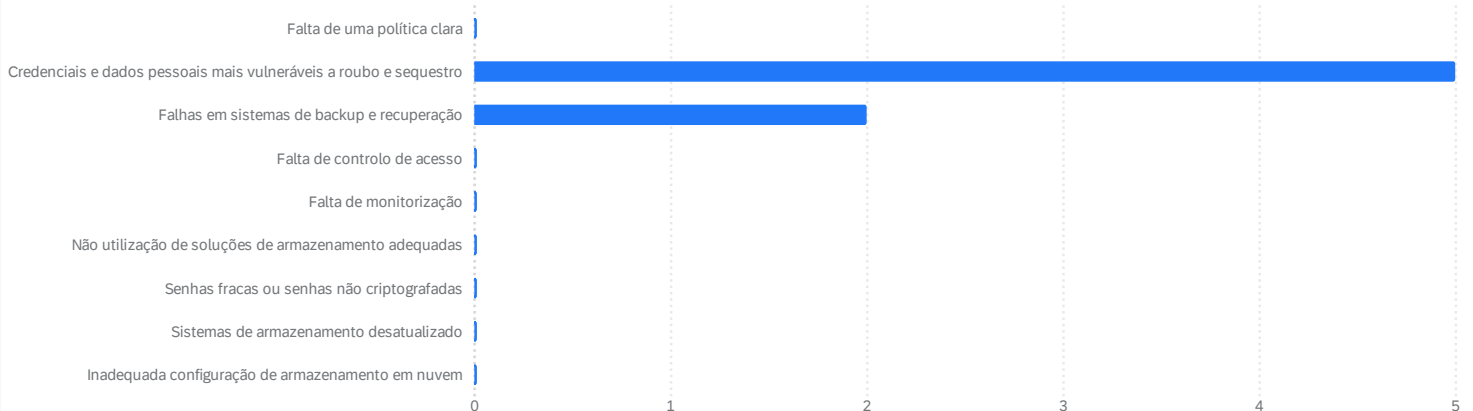
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do armazenamento inseguro de dados para as respectivas caixas.:

CAUSAS 6 ⓘ

Q26_0_GROUP - CAUSAS	Porcentagem	Contagem
Falta de uma política clara	100%	6
Credenciais e dados pessoais mais vulneráveis a roubo e sequestro	17%	1
Falhas em sistemas de backup e recuperação	67%	4
Falta de controlo de acesso	100%	6
Falta de monitorização	100%	6
Não utilização de soluções de armazenamento adequadas	100%	6
Senhas fracas ou senhas não criptografadas	100%	6
Sistemas de armazenamento desatualizado	100%	6
Inadequada configuração de armazenamento em nuvem	100%	6

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do armazenamento inseguro de dados para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 5 ⓘ



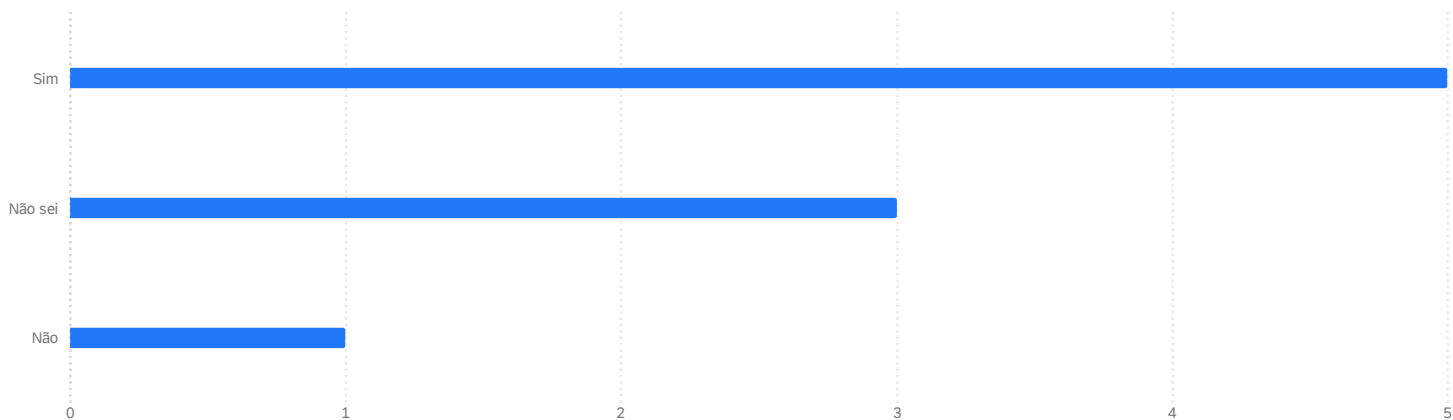
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do armazenamento inseguro de dados para as respetivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 5 ⓘ

Q26_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Percentagem	Contagem
Falta de uma política clara	0%	0
Credenciais e dados pessoais mais vulneráveis a roubo e sequestro	100%	5
Falhas em sistemas de backup e recuperação	40%	2
Falta de controlo de acesso	0%	0
Falta de monitorização	0%	0
Não utilização de soluções de armazenamento adequadas	0%	0
Senhas fracas ou senhas não criptografadas	0%	0
Sistemas de armazenamento desatualizado	0%	0
Inadequada configuração de armazenamento em nuvem	0%	0

Considera que a falha na gestão de permissões de processamento de PII se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

9 ⓘ



Considera que a falha na gestão de permissões de processamento de PII se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

9 ⓘ

Q30 - Considera que a falha na gestão de permissões de processamento de PII se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

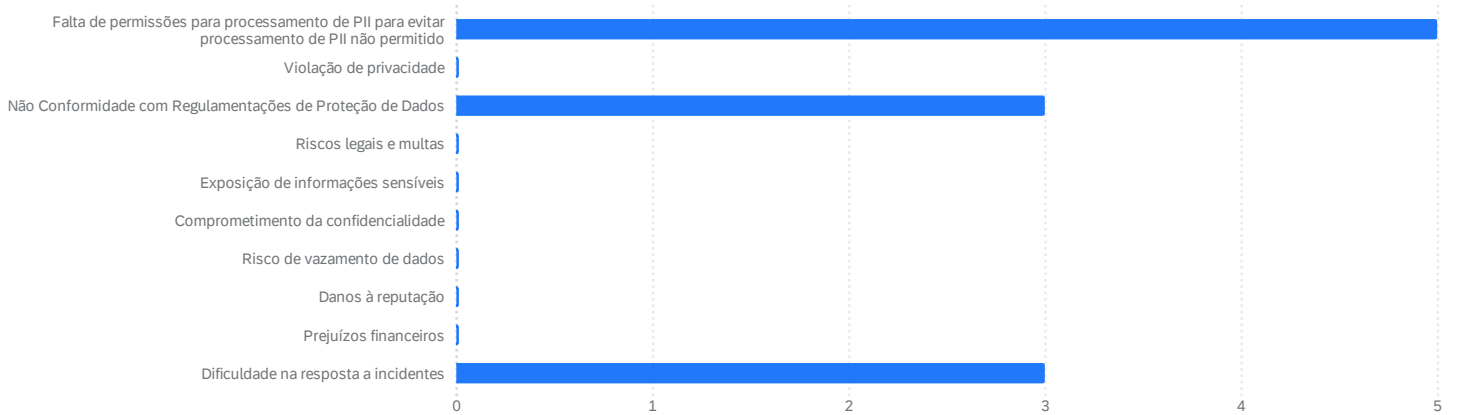
	Percentagem	Contagem
Sim	56%	5
Não sei	33%	3
Não	11%	1

Considera que a falha na gestão de permissões de processamento de PII se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

9 ⓘ

Considera que a falha na gestão de permissões de processamento de PII se ap...	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	5
Não sei	4,00	4,00	4,00	3
Não	5,00	5,00	5,00	1

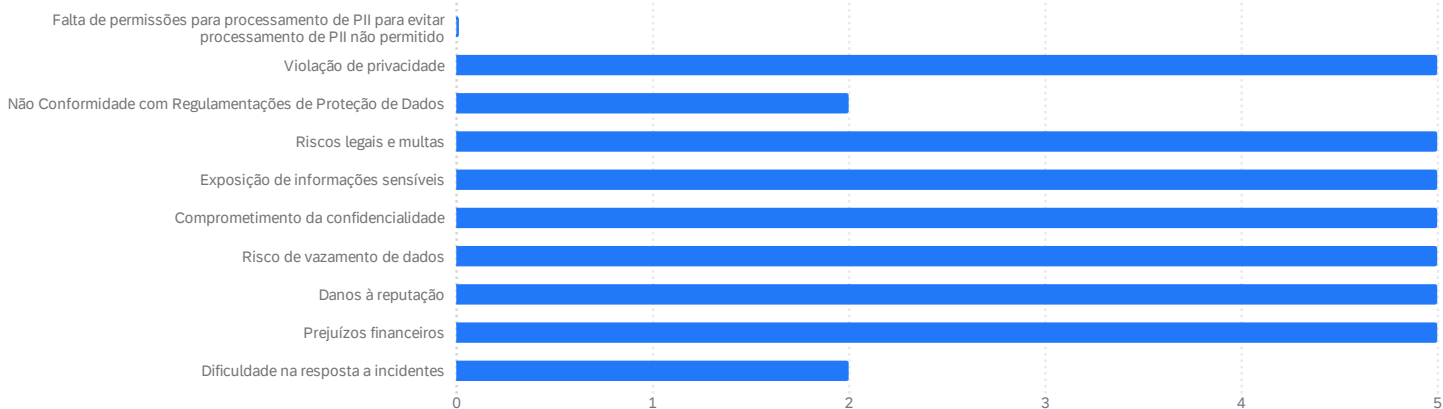
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha na gestão de permissões de processamento de PII para as respetivas caixas.: CAUSAS 5 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha na gestão de permissões de processamento de PII para as respetivas caixas.: CAUSAS 5 ⓘ

Q31_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Falta de permissões para processamento de PII para evitar processamento de PII não permitido	100%	5
Violação de privacidade	0%	0
Não Conformidade com Regulamentações de Proteção de Dados	60%	3
Riscos legais e multas	0%	0
Exposição de informações sensíveis	0%	0
Comprometimento da confidencialidade	0%	0
Risco de vazamento de dados	0%	0
Danos à reputação	0%	0
Prejuízos financeiros	0%	0
Dificuldade na resposta a incidentes	60%	3

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha na gestão de permissões de processamento de PII para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 5 ⓘ

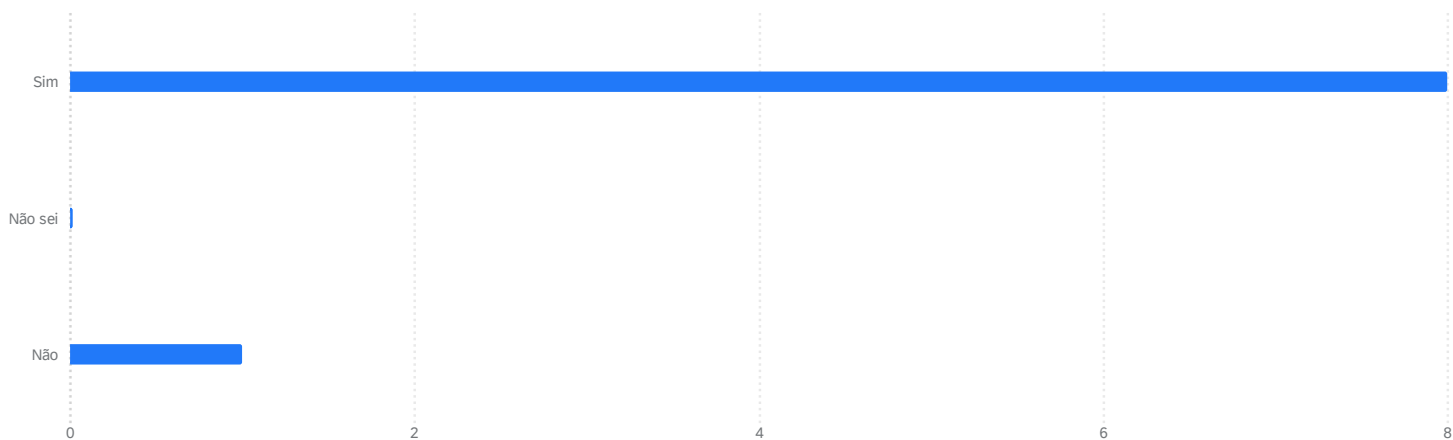


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha na gestão de permissões de processamento de PII para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 5 ⓘ

Q31_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Percentagem	Contagem
Falta de permissões para processamento de PII para evitar processamento de PII não permitido	0%	0
Violação de privacidade	100%	5
Não Conformidade com Regulamentações de Proteção de Dados	40%	2
Riscos legais e multas	100%	5
Exposição de informações sensíveis	100%	5

Q31_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Comprometimento da confidencialidade	100%	5
Risco de vazamento de dados	100%	5
Danos à reputação	100%	5
Prejuízos financeiros	100%	5
Dificuldade na resposta a incidentes	40%	2

Considera que a falha na gestão de dados desassociados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 9 ⓘ



Considera que a falha na gestão de dados desassociados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 9 ⓘ

Q32 - Considera que a falha na gestão de dados desassociados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

	Porcentagem	Contagem
Sim	89%	8
Não sei	0%	0
Não	11%	1

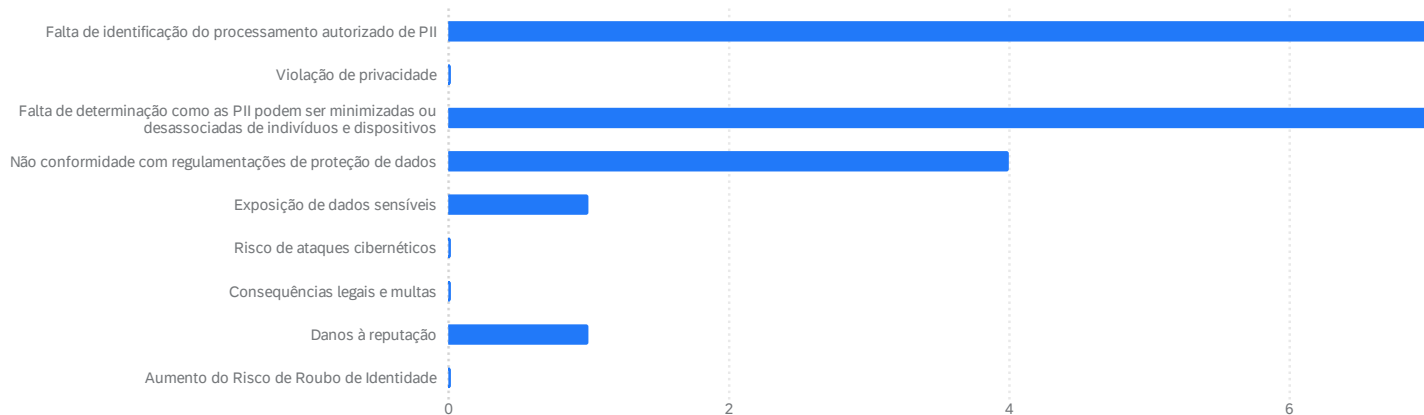
Considera que a falha na gestão de dados desassociados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 9 ⓘ

Considera que a falha na gestão de dados desassociados se apresenta como u...

	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	8
Não sei	-	-	-	0
Não	5,00	5,00	5,00	1

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha na gestão de dados desassociados para as respetivas caixas.:

CAUSAS 7 ⓘ



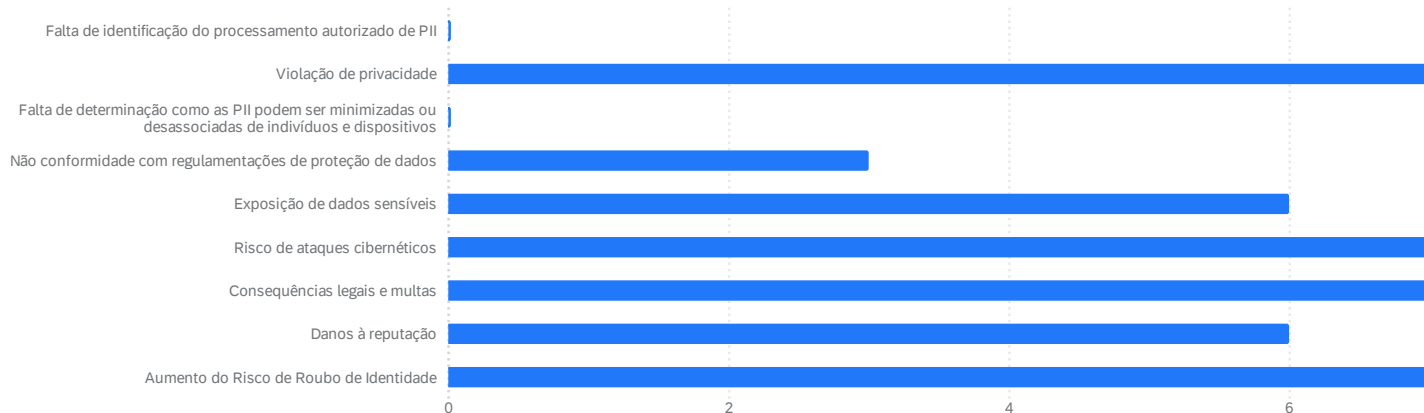
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha na gestão de dados desassociados para as respetivas caixas.:

CAUSAS 7 ⓘ

Q33_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Falta de identificação do processamento autorizado de PII	100%	7
Violação de privacidade	0%	0
Falta de determinação como as PII podem ser minimizadas ou desassociadas de indivíduos e dispositivos	100%	7
Não conformidade com regulamentações de proteção de dados	57%	4
Exposição de dados sensíveis	14%	1
Risco de ataques cibernéticos	0%	0
Consequências legais e multas	0%	0
Danos à reputação	14%	1
Aumento do Risco de Roubo de Identidade	0%	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha na gestão de dados desassociados para as respetivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 7 ⓘ

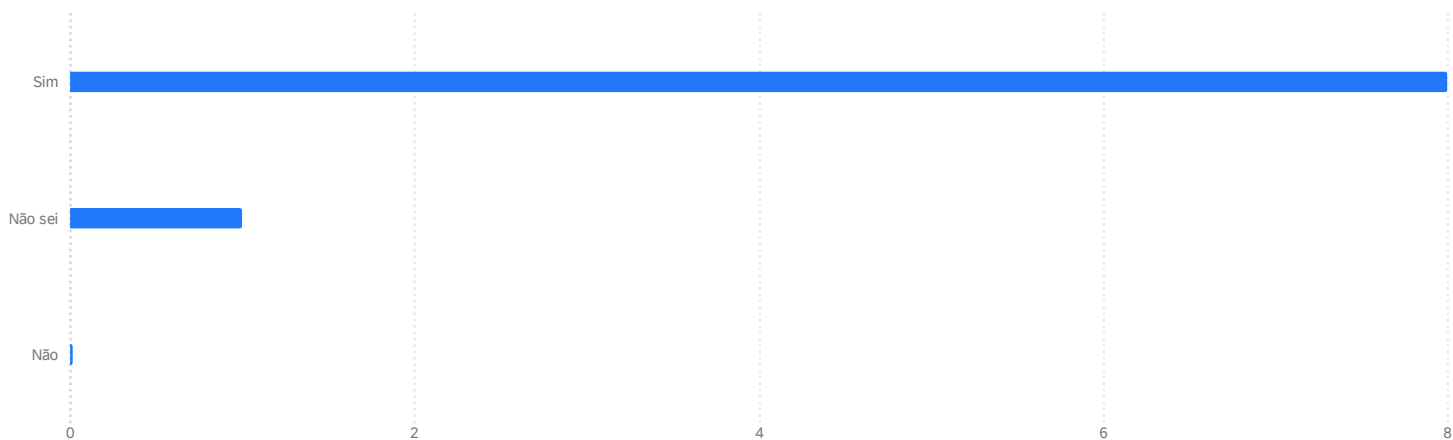


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da falha na gestão de dados desassociados para as respetivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 7 ⓘ

Q33_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Percentagem	Contagem
Falta de identificação do processamento autorizado de PII	0%	0
Violação de privacidade	100%	7
Falta de determinação como as PII podem ser minimizadas ou desassociadas de indivíduos e dispositivos	0%	0
Não conformidade com regulamentações de proteção de dados	43%	3
Exposição de dados sensíveis	86%	6
Risco de ataques cibernéticos	100%	7
Consequências legais e multas	100%	7
Danos à reputação	86%	6
Aumento do Risco de Roubo de Identidade	100%	7

Considera que a deteção de violação de privacidade se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 9 ⓘ



Considera que a deteção de violação de privacidade se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 9 ⓘ

Q34 - Considera que a deteção de violação de privacidade se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

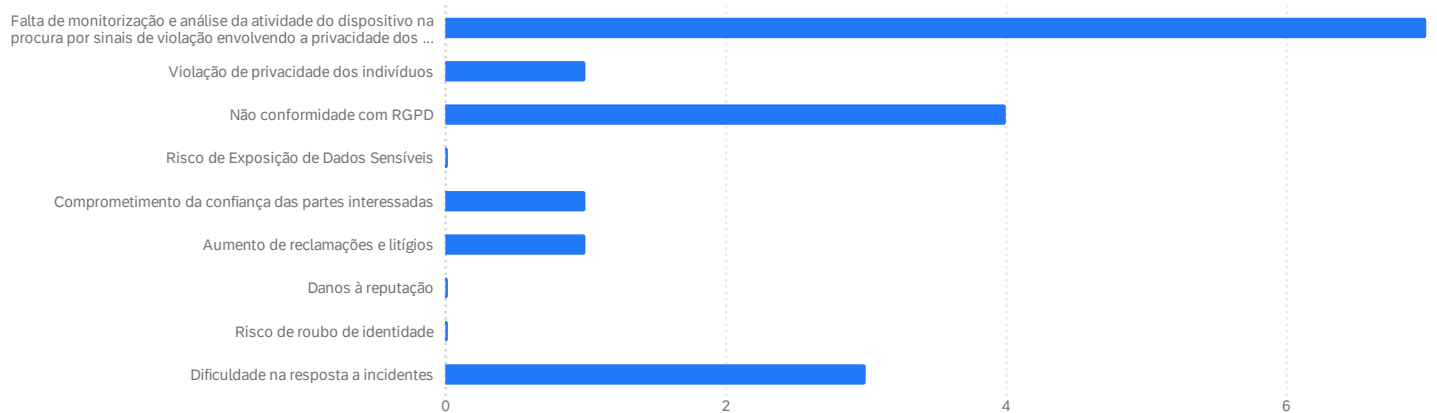
	Percentagem	Contagem
Sim	89%	8
Não sei	11%	1
Não	0%	0

Considera que a detecção de violação de privacidade se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 9 ⓘ

Considera que a detecção de violação de privacidade se apresenta como um ris...	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	8
Não sei	4,00	4,00	4,00	1
Não	-	-	-	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências a detecção de violação de privacidade para as respetivas caixas.:

CAUSAS 7 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências a detecção de violação de privacidade para as respetivas caixas.:

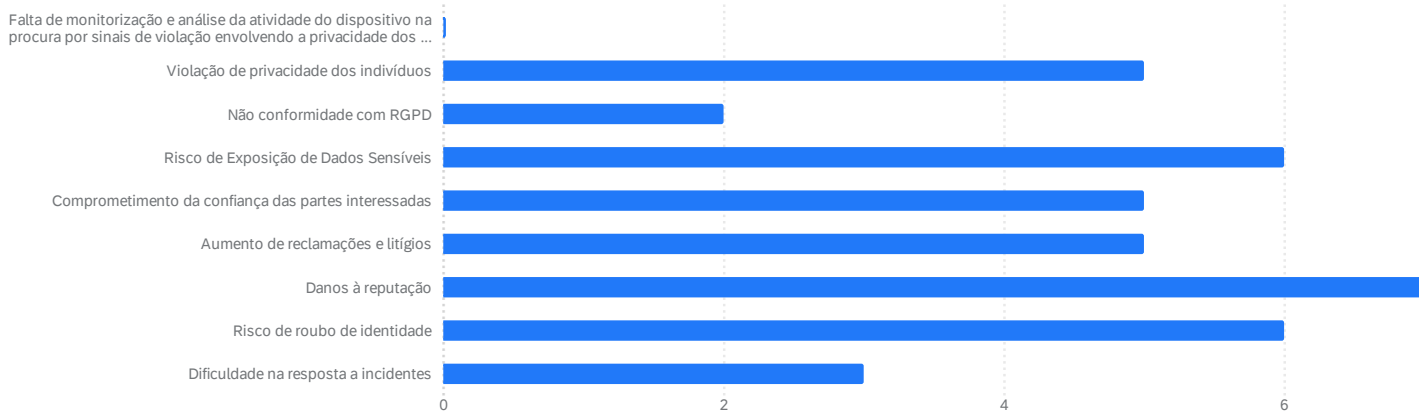
CAUSAS 7 ⓘ

Q35_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Falta de monitorização e análise da atividade do dispositivo na procura por sinais de violação envolvendo a privacidade dos indivíduos	100%	7
Violação de privacidade dos indivíduos	14%	1
Não conformidade com RGPD	57%	4
Risco de Exposição de Dados Sensíveis	0%	0
Comprometimento da confiança das partes interessadas	14%	1
Aumento de reclamações e litígios	14%	1
Danos à reputação	0%	0
Risco de roubo de identidade	0%	0
Dificuldade na resposta a incidentes	43%	3



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências a detecção de violação de privacidade para as respetivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 7 ⓘ

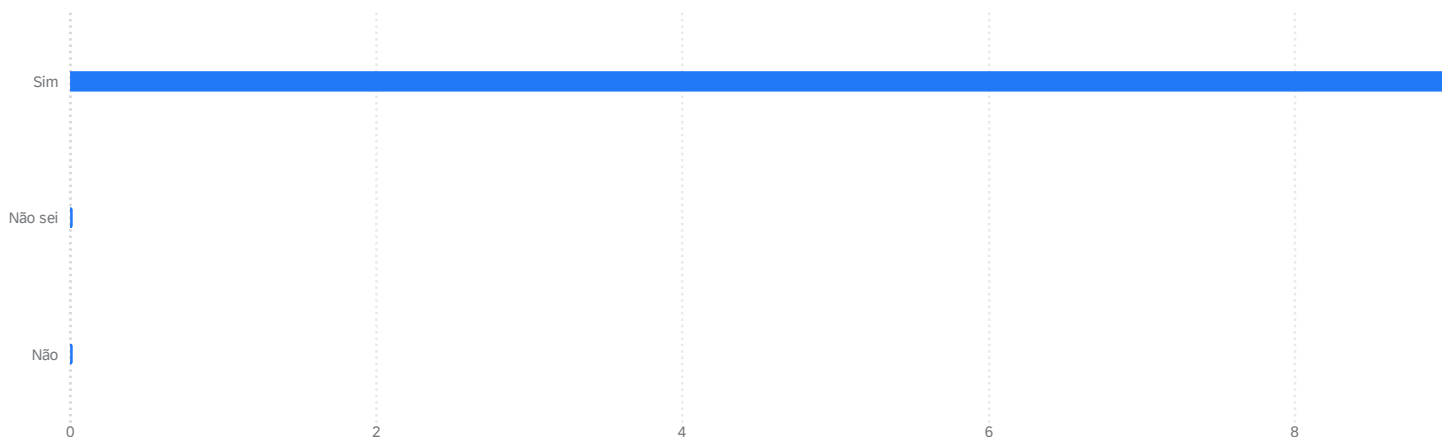


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências a detecção de violação de privacidade para as respetivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 7 ⓘ

Q35_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Percentagem	Contagem
Falta de monitorização e análise da atividade do dispositivo na procura por sinais de violação envolvendo a privacidade dos indivíduos	0%	0
Violação de privacidade dos indivíduos	71%	5
Não conformidade com RGPD	29%	2
Risco de Exposição de Dados Sensíveis	86%	6
Comprometimento da confiança das partes interessadas	71%	5
Aumento de reclamações e litígios	71%	5
Danos à reputação	100%	7
Risco de roubo de identidade	86%	6
Dificuldade na resposta a incidentes	43%	3

Considera que a perda de dados pessoais se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 9 ⓘ



Considera que a perda de dados pessoais se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 9 ⓘ

Q40 - Considera que a perda de dados pessoais se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

	Porcentagem	Contagem
Sim	100%	9
Não sei	0%	0
Não	0%	0

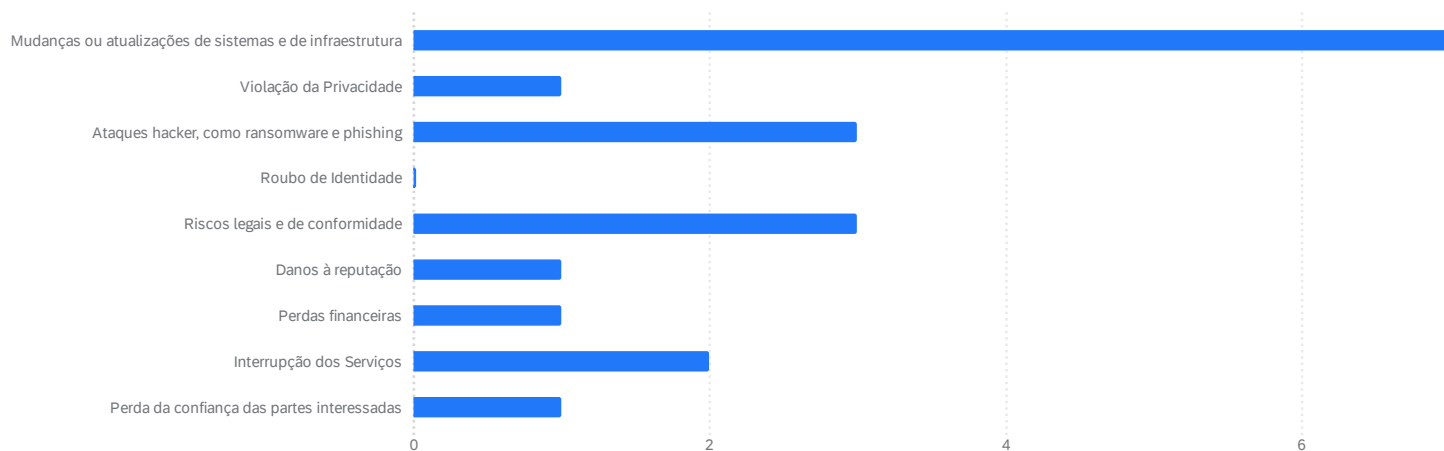
Considera que a perda de dados pessoais se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 9 ⓘ

Considera que a perda de dados pessoais se apresenta como um risco no decor...

	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	9
Não sei	-	-	-	0
Não	-	-	-	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da perda de dados pessoais para as respetivas caixas.: CAUSAS 8 ⓘ

8 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da perda de dados pessoais para as respetivas caixas.: CAUSAS 8 ⓘ

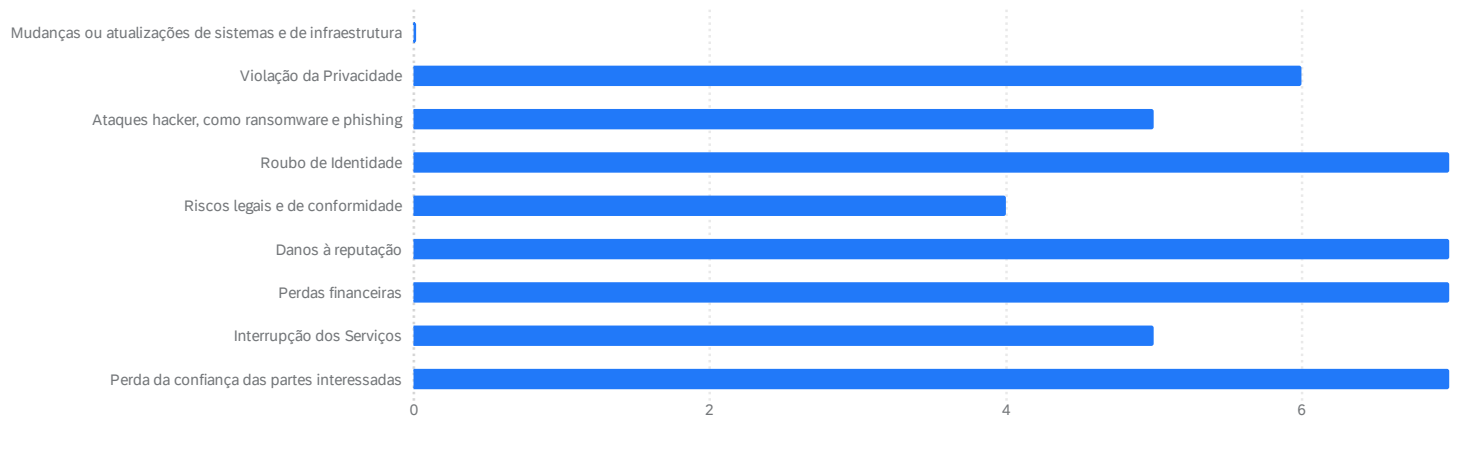
Q41\_0\_GROUP - CAUSAS

	Porcentagem	Contagem
Mudanças ou atualizações de sistemas e de infraestrutura	88%	7
Violação da Privacidade	13%	1
Ataques hacker, como ransomware e phishing	38%	3
Roubo de Identidade	0%	0
Riscos legais e de conformidade	38%	3

Q41_0_GROUP - CAUSAS	Porcentagem	Contagem
Danos à reputação	13%	1
Perdas financeiras	13%	1
Interrupção dos Serviços	25%	2
Perda da confiança das partes interessadas	13%	1

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da perda de dados pessoais para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 8 ⓘ

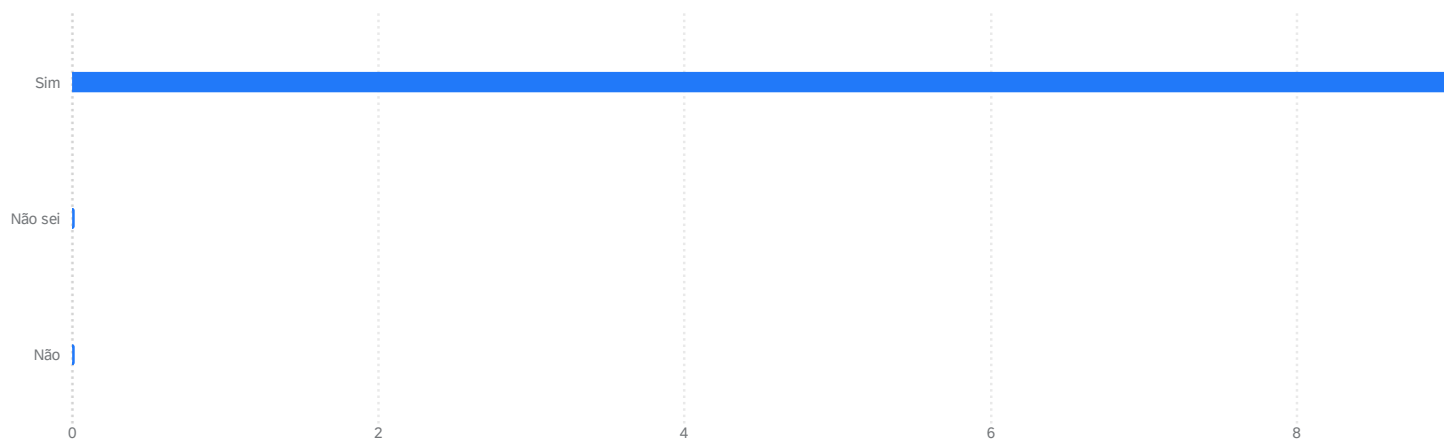


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da perda de dados pessoais para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 8 ⓘ

Q41_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Mudanças ou atualizações de sistemas e de infraestrutura	0%	0
Violação da Privacidade	75%	6
Ataques hacker, como ransomware e phishing	63%	5
Roubo de Identidade	88%	7
Riscos legais e de conformidade	50%	4
Danos à reputação	88%	7
Perdas financeiras	88%	7
Interrupção dos Serviços	63%	5
Perda da confiança das partes interessadas	88%	7

Considera que o vazamento de dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 9 ⓘ



Considera que o vazamento de dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 9 ⓘ

Q42 - Considera que o vazamento de dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

Percentagem

Contagem

Resposta	Percentagem	Contagem
Sim	100%	9
Não sei	0%	0
Não	0%	0

Considera que o vazamento de dados se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 9 ⓘ

Considera que o vazamento de dados se apresenta como um risco no decorrer d...

Média

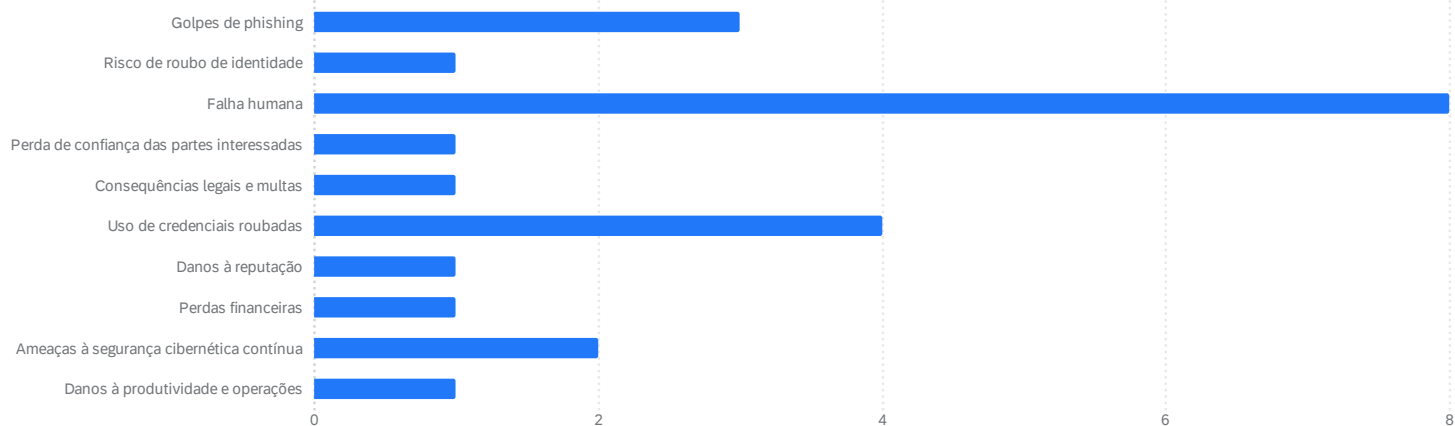
Mínimo

Máximo

Contagem

Resposta	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	9
Não sei	-	-	-	0
Não	-	-	-	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do vazamento de dados para as respectivas caixas.: CAUSAS 8 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do vazamento de dados para as respectivas caixas.: CAUSAS 8 ⓘ

Q43_0_GROUP - CAUSAS	Porcentagem	Contagem
Golpes de phishing	38%	3
Risco de roubo de identidade	13%	1
Falha humana	100%	8
Perda de confiança das partes interessadas	13%	1
Consequências legais e multas	13%	1
Uso de credenciais roubadas	50%	4
Danos à reputação	13%	1
Perdas financeiras	13%	1
Ameaças à segurança cibernética contínua	25%	2
Danos à produtividade e operações	13%	1

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do vazamento de dados para as respectivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 8 ⓘ

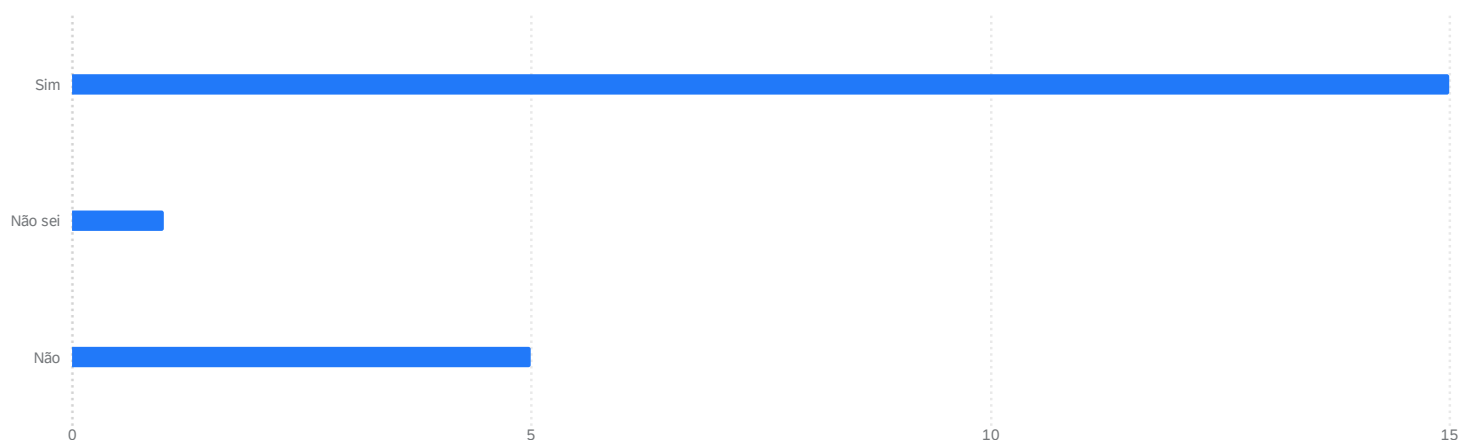


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis conseqüências do vazamento de dados para as respectivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS

8 ⓘ

Q43_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Golpes de phishing	50%	4
Risco de roubo de identidade	75%	6
Falha humana	0%	0
Perda de confiança das partes interessadas	88%	7
Consequências legais e multas	75%	6
Uso de credenciais roubadas	38%	3
Danos à reputação	75%	6
Perdas financeiras	75%	6
Ameaças à segurança cibernética contínua	63%	5
Danos à produtividade e operações	75%	6

Considera que a falha no cumprimento de prazos estabelecidos se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 21 ⓘ



Considera que a falha no cumprimento de prazos estabelecidos se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 21 ⓘ

Q65 - Considera que a falha no cumprimento de prazos estabelecidos se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

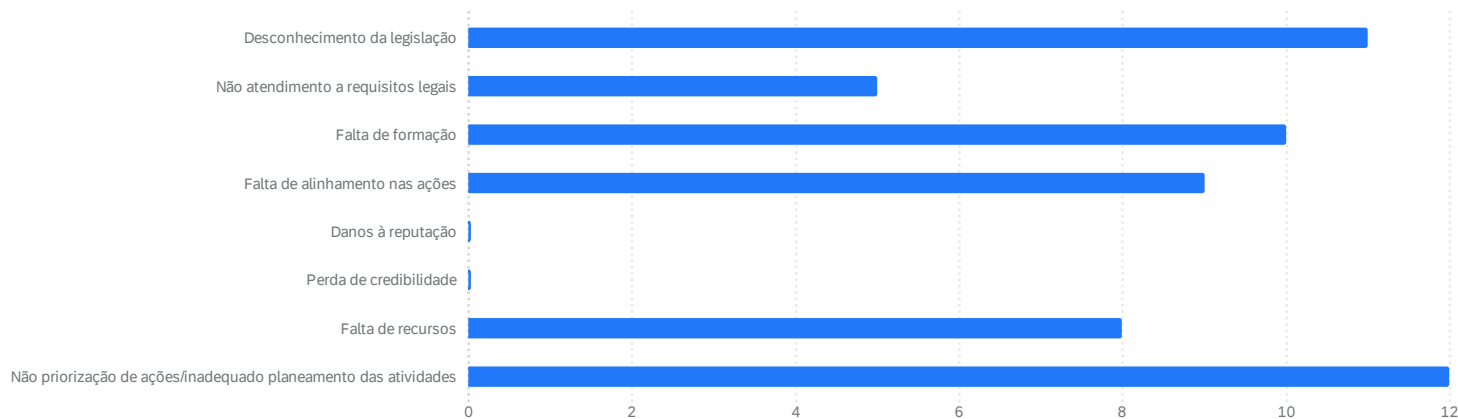
	Porcentagem	Contagem
Sim	71%	15
Não sei	5%	1
Não	24%	5

Considera que a falha no cumprimento de prazos estabelecidos se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 21 ⓘ

Considera que a falha no cumprimento de prazos estabelecidos se apresenta c...	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	15
Não sei	4,00	4,00	4,00	1
Não	5,00	5,00	5,00	5

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências para o incumprimento de prazos estabelecidos para as respectivas caixas.:

CAUSAS 15 ⓘ



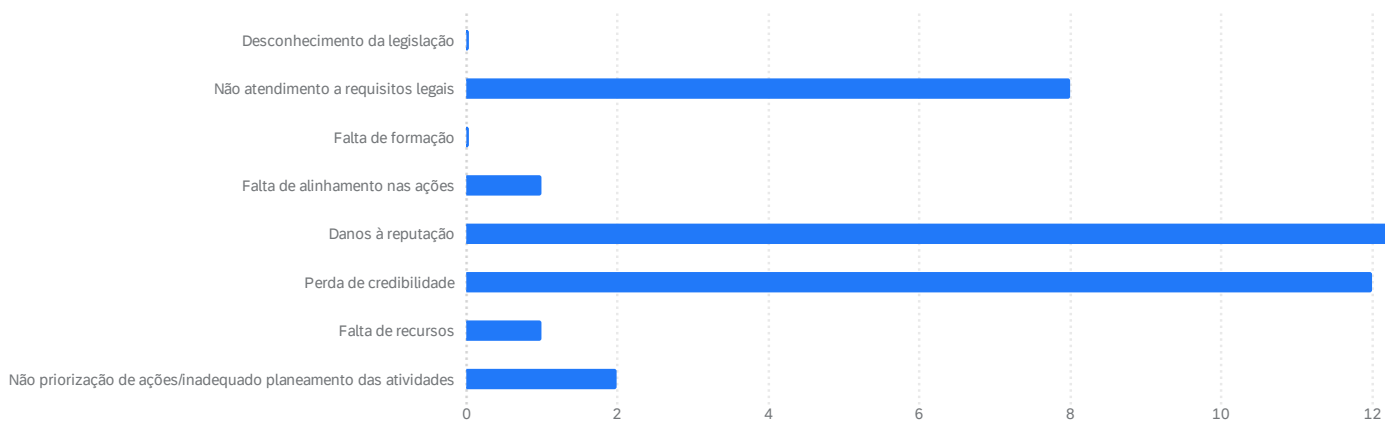
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências para o incumprimento de prazos estabelecidos para as respectivas caixas.:

CAUSAS 15 ⓘ

Q66_0_GROUP - CAUSAS	Porcentagem	Contagem
Desconhecimento da legislação	73%	11
Não atendimento a requisitos legais	33%	5
Falta de formação	67%	10
Falta de alinhamento nas ações	60%	9
Danos à reputação	0%	0
Perda de credibilidade	0%	0
Falta de recursos	53%	8
Não priorização de ações/inadequado planeamento das atividades	80%	12

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências para o incumprimento de prazos estabelecidos para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 15 ⓘ



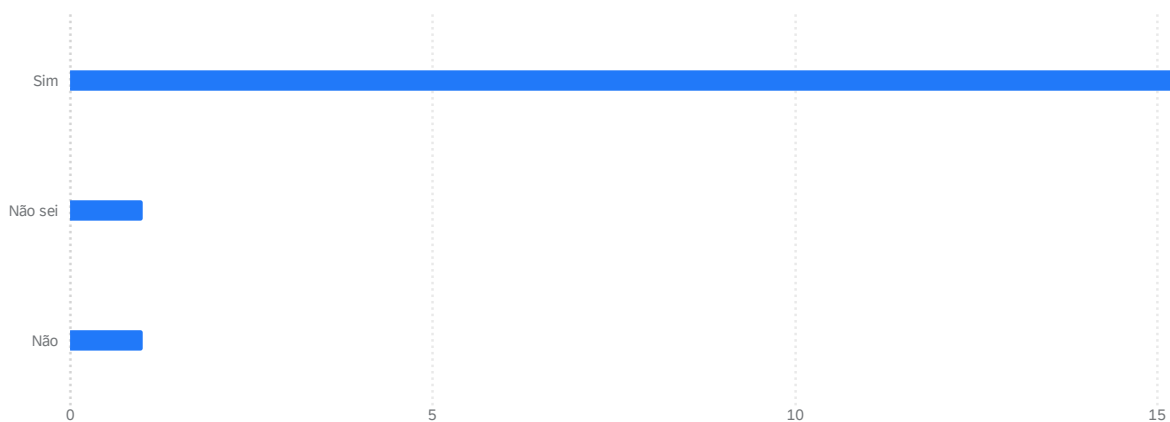
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências para o incumprimento de prazos estabelecidos para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 15 ⓘ

Q66_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Desconhecimento da legislação	0%	0
Não atendimento a requisitos legais	53%	8
Falta de formação	0%	0
Falta de alinhamento nas ações	7%	1
Danos à reputação	87%	13
Perda de credibilidade	80%	12
Falta de recursos	7%	1
Não priorização de ações/inadequado planeamento das atividades	13%	2

Considera que o incumprimento de responsabilidades se apresenta como um risco com capacidade de impactar a conformidade de certas atividades dos SI?

21 ⓘ





Considera que o incumprimento de responsabilidades se apresenta como um risco com capacidade de impactar a conformidade de certas atividades dos SI?

21 ⓘ

Q67 - Considera que o incumprimento de responsabilidades se apresenta como um risco com capacidade de impactar a conformidade de certas atividades dos SI?

	Percentagem	Contagem
Sim	90%	19
Não sei	5%	1
Não	5%	1

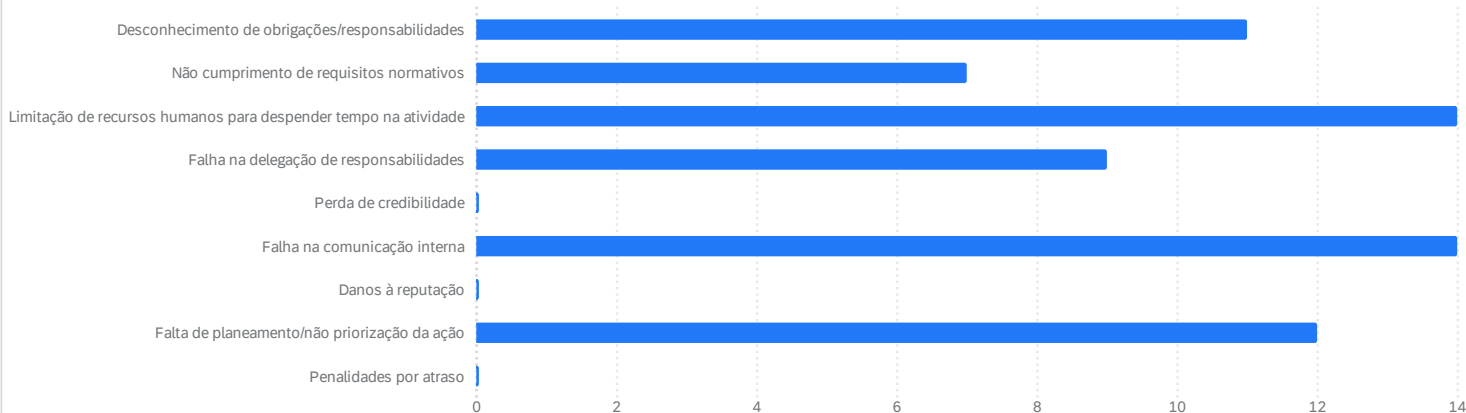
Considera que o incumprimento de responsabilidades se apresenta como um risco com capacidade de impactar a conformidade de certas atividades dos SI?

21 ⓘ

Considera que o incumprimento de responsabilidades se apresenta como um ris...

	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	19
Não sei	4,00	4,00	4,00	1
Não	5,00	5,00	5,00	1

Desloque os itens abaixo que considere serem as principais causas e possíveis consequências do incumprimento de responsabilidades/tarefas para as respetivas caixas.: CAUSAS 19 ⓘ



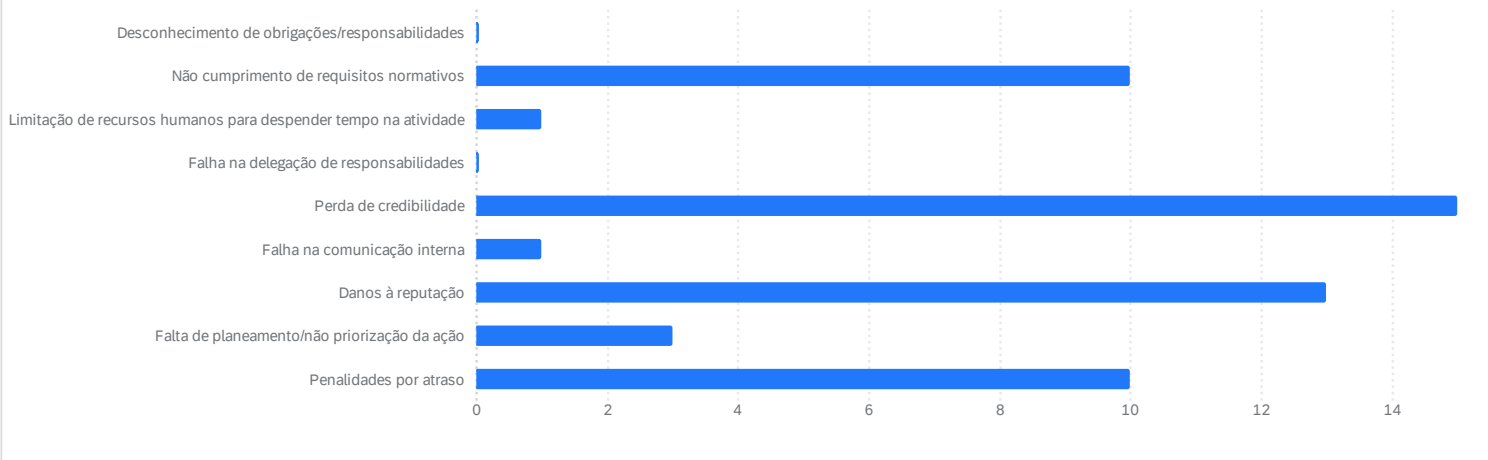
Desloque os itens abaixo que considere serem as principais causas e possíveis consequências do incumprimento de responsabilidades/tarefas para as respetivas caixas.: CAUSAS 19 ⓘ

Q68\_0\_GROUP - CAUSAS

	Percentagem	Contagem
Desconhecimento de obrigações/responsabilidades	58%	11
Não cumprimento de requisitos normativos	37%	7
Limitação de recursos humanos para despender tempo na atividade	74%	14
Falha na delegação de responsabilidades	47%	9
Perda de credibilidade	0%	0

Q68_0_GROUP - CAUSAS	Porcentagem	Contagem
Falha na comunicação interna	74%	14
Danos à reputação	0%	0
Falta de planeamento/não priorização da ação	63%	12
Penalidades por atraso	0%	0

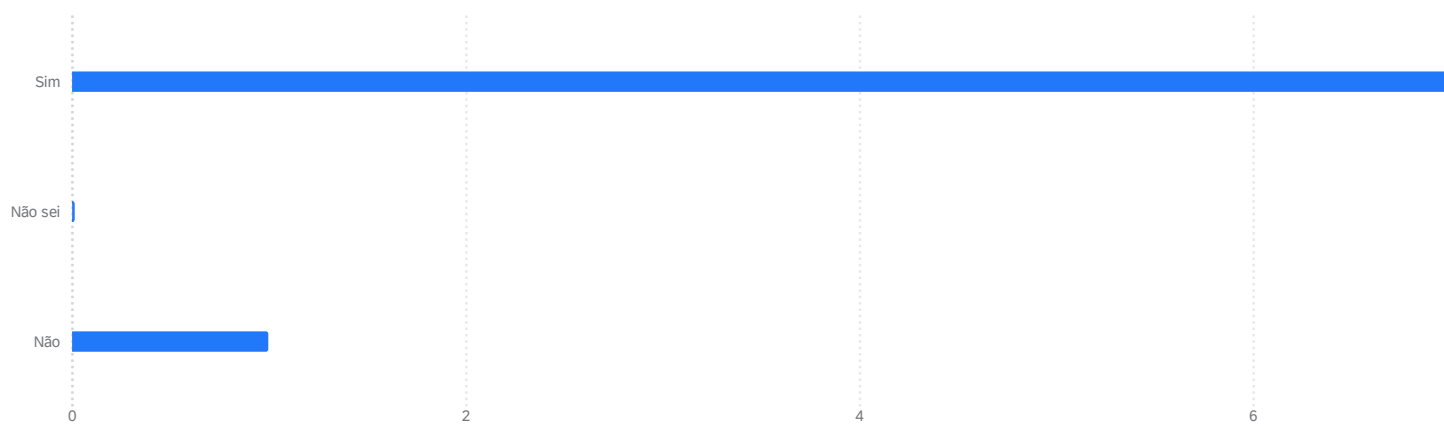
Desloque os itens abaixo que considere serem as principais causas e possíveis consequências do incumprimento de responsabilidades/tarefas para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 18 ⓘ



Desloque os itens abaixo que considere serem as principais causas e possíveis consequências do incumprimento de responsabilidades/tarefas para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 18 ⓘ

Q68_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Desconhecimento de obrigações/responsabilidades	0%	0
Não cumprimento de requisitos normativos	56%	10
Limitação de recursos humanos para despende tempo na atividade	6%	1
Falha na delegação de responsabilidades	0%	0
Perda de credibilidade	83%	15
Falha na comunicação interna	6%	1
Danos à reputação	72%	13
Falta de planeamento/não priorização da ação	17%	3
Penalidades por atraso	56%	10

Considera que a desinformação/desconhecimento dos colaboradores é um risco com capacidade de impactar a conformidade das atividades desempenhadas pelos SI? 8 ⓘ



Considera que a desinformação/desconhecimento dos colaboradores é um risco com capacidade de impactar a conformidade das atividades desempenhadas pelos SI? 8 ⓘ

Q20 - Considera que a desinformação/desconhecimento dos colaboradores é um risco com capacidade de impactar a conformidade das atividades desempenhadas pelos SI?

Percentagem

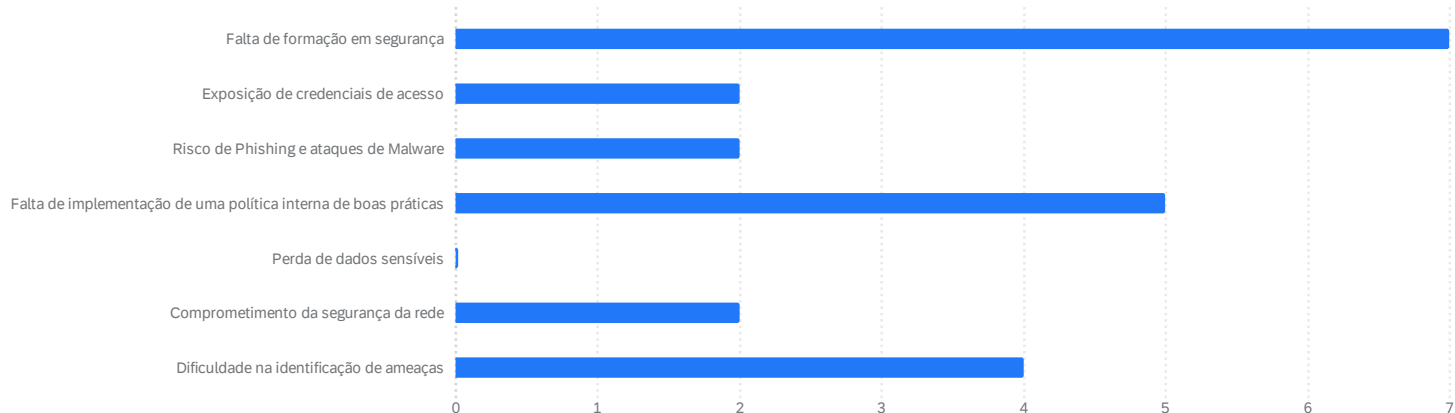
Contagem

Resposta	Percentagem	Contagem
Sim	88%	7
Não sei	0%	0
Não	13%	1

Considera que a desinformação/desconhecimento dos colaboradores é um risco com capacidade de impactar a conformidade das atividades desempenhadas pelos SI? 8 ⓘ

Considera que a desinformação/desconhecimento dos colaboradores é um risco...	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	7
Não sei	-	-	-	0
Não	5,00	5,00	5,00	1

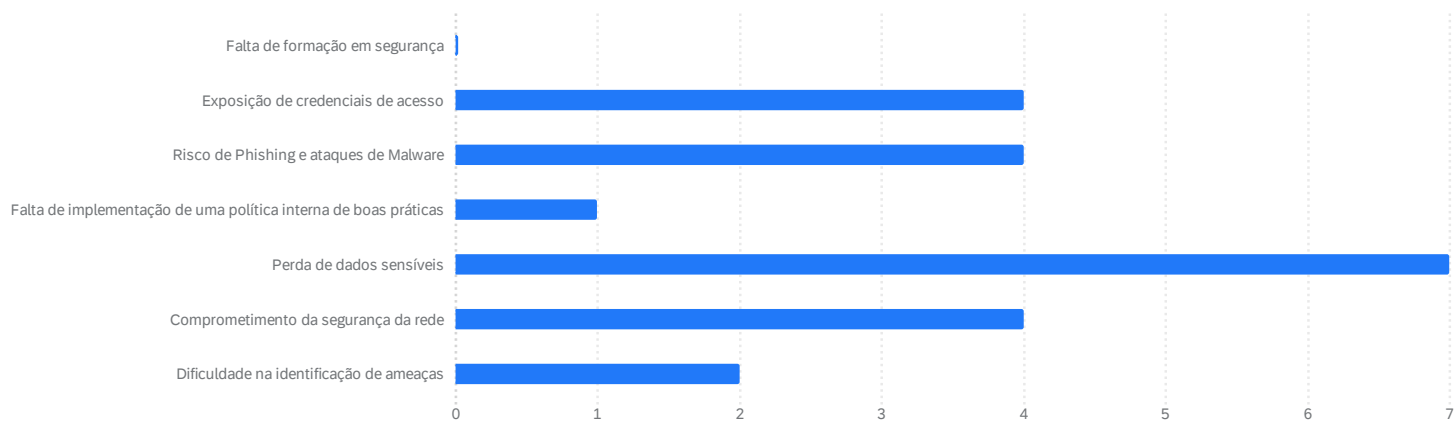
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da desinformação/desconhecimento dos colaboradores para as respetivas caixas.: CAUSAS 7 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da desinformação/desconhecimento dos colaboradores para as respetivas caixas.: CAUSAS 7 ⓘ

Q22_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Falta de formação em segurança	100%	7
Exposição de credenciais de acesso	29%	2
Risco de Phishing e ataques de Malware	29%	2
Falta de implementação de uma política interna de boas práticas	71%	5
Perda de dados sensíveis	0%	0
Comprometimento da segurança da rede	29%	2
Dificuldade na identificação de ameaças	57%	4

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da desinformação/desconhecimento dos colaboradores para as respectivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 7 ⓘ

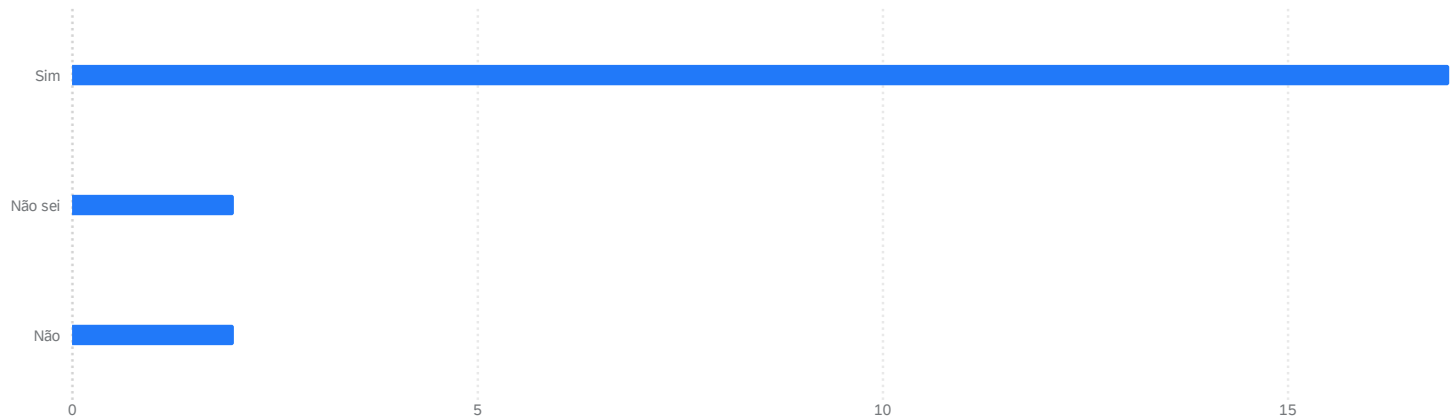


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da desinformação/desconhecimento dos colaboradores para as respectivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 7 ⓘ

Q22_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Falta de formação em segurança	0%	0
Exposição de credenciais de acesso	57%	4
Risco de Phishing e ataques de Malware	57%	4
Falta de implementação de uma política interna de boas práticas	14%	1
Perda de dados sensíveis	100%	7
Comprometimento da segurança da rede	57%	4
Dificuldade na identificação de ameaças	29%	2

Considera que erros na transposição dos requisitos normativos se apresenta como um risco e tem capacidade de impactar o normal funcionamento dos SI?

21 ⓘ



Considera que erros na transposição dos requisitos normativos se apresenta como um risco e tem capacidade de impactar o normal funcionamento dos SI?

21 ⓘ

Q24 - Considera que erros na transposição dos requisitos normativos se apresenta como um risco e tem capacidade de impactar o normal funcionamento dos SI?

	Percentagem	Contagem
Sim	81%	17
Não sei	10%	2
Não	10%	2

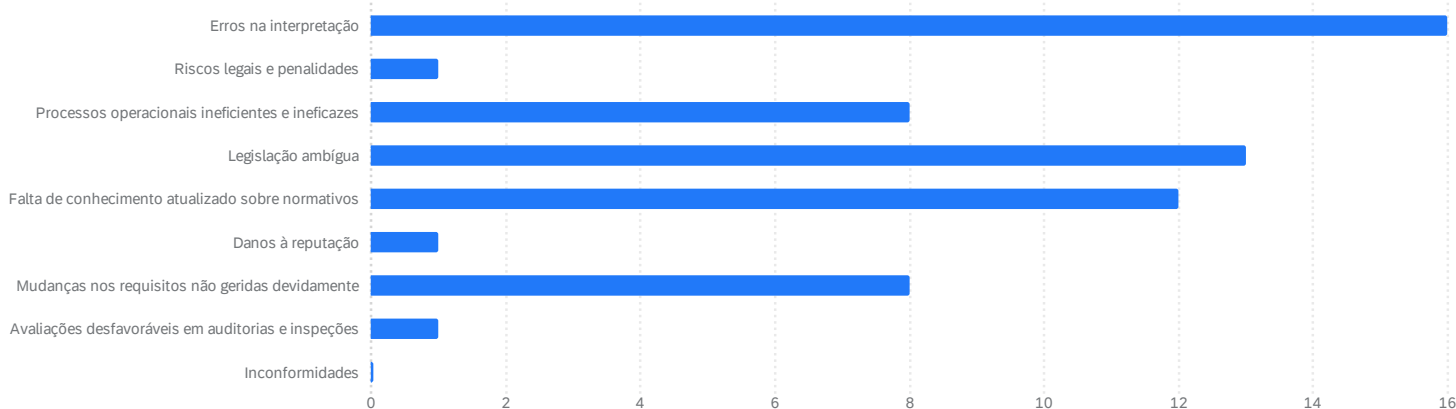
Considera que erros na transposição dos requisitos normativos se apresenta como um risco e tem capacidade de impactar o normal funcionamento dos SI?

21 ⓘ

Considera que erros na transposição dos requisitos normativos se apresenta...

	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	17
Não sei	4,00	4,00	4,00	2
Não	5,00	5,00	5,00	2

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da transposição errada dos requisitos normativos para as respetivas caixas.: CAUSAS 17 ⓘ



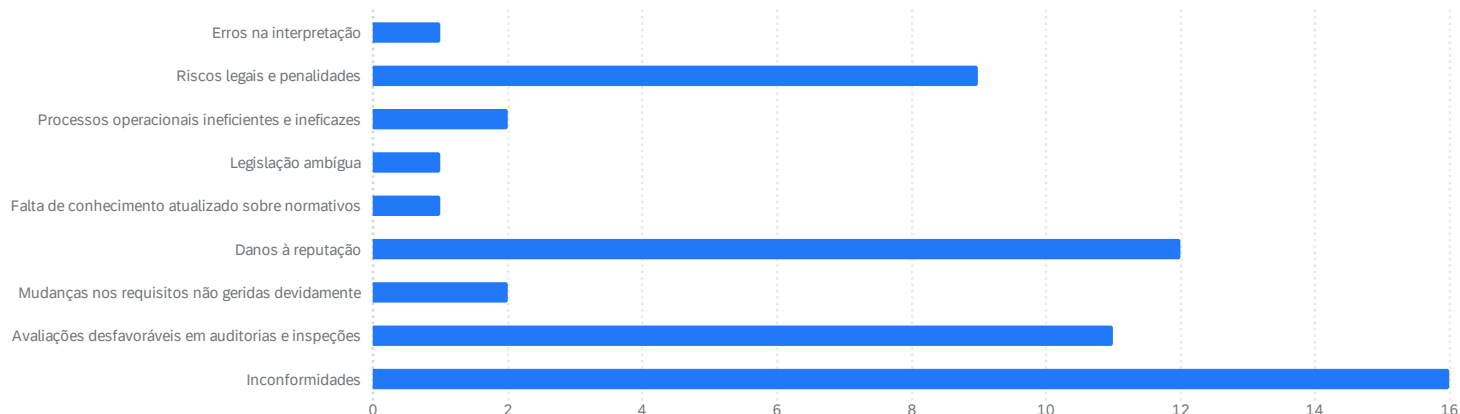
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da transposição errada dos requisitos normativos para as respetivas caixas.: CAUSAS 17 ⓘ

Q25\_0\_GROUP - CAUSAS

	Percentagem	Contagem
Erros na interpretação	94%	16
Riscos legais e penalidades	6%	1
Processos operacionais ineficientes e ineficazes	47%	8
Legislação ambígua	76%	13
Falta de conhecimento atualizado sobre normativos	71%	12

Q25_0_GROUP - CAUSAS	Porcentagem	Contagem
Danos à reputação	6%	1
Mudanças nos requisitos não geridas devidamente	47%	8
Avaliações desfavoráveis em auditorias e inspeções	6%	1
Inconformidades	0%	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da transposição errada dos requisitos normativos para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 17 ⓘ

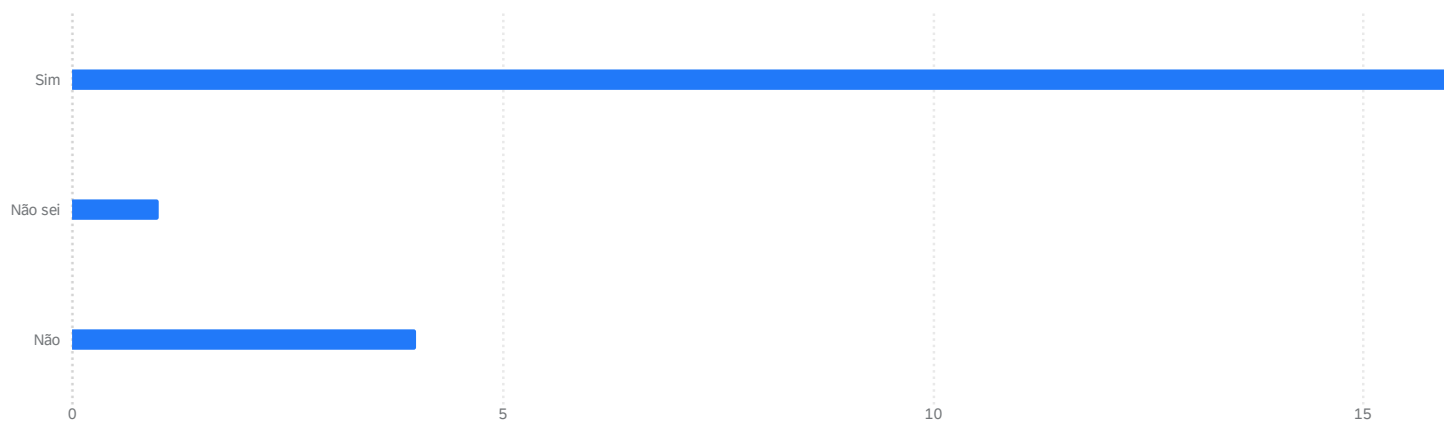


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da transposição errada dos requisitos normativos para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 17 ⓘ

Q25_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Erros na interpretação	6%	1
Riscos legais e penalidades	53%	9
Processos operacionais ineficientes e ineficazes	12%	2
Legislação ambígua	6%	1
Falta de conhecimento atualizado sobre normativos	6%	1
Danos à reputação	71%	12
Mudanças nos requisitos não geridas devidamente	12%	2
Avaliações desfavoráveis em auditorias e inspeções	65%	11
Inconformidades	94%	16

Considera que o levantamento insuficiente dos normativos aplicáveis à área, se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

21 ⓘ



Considera que o levantamento insuficiente dos normativos aplicáveis à área, se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

21 ⓘ

Q26 - Considera que o levantamento insuficiente dos normativos aplicáveis à área, se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

Percentagem

Contagem

Resposta	Percentagem	Contagem
Sim	76%	16
Não sei	5%	1
Não	19%	4

Considera que o levantamento insuficiente dos normativos aplicáveis à área, se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

21 ⓘ

Considera que o levantamento insuficiente dos normativos aplicáveis à área,...

Média

Mínimo

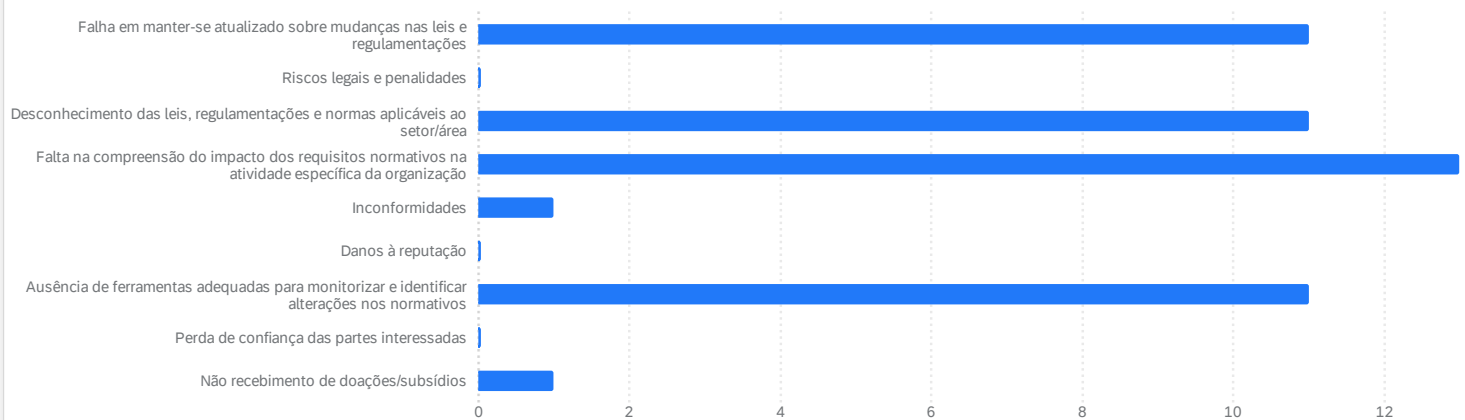
Máximo

Contagem

Resposta	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	16
Não sei	4,00	4,00	4,00	1
Não	5,00	5,00	5,00	4



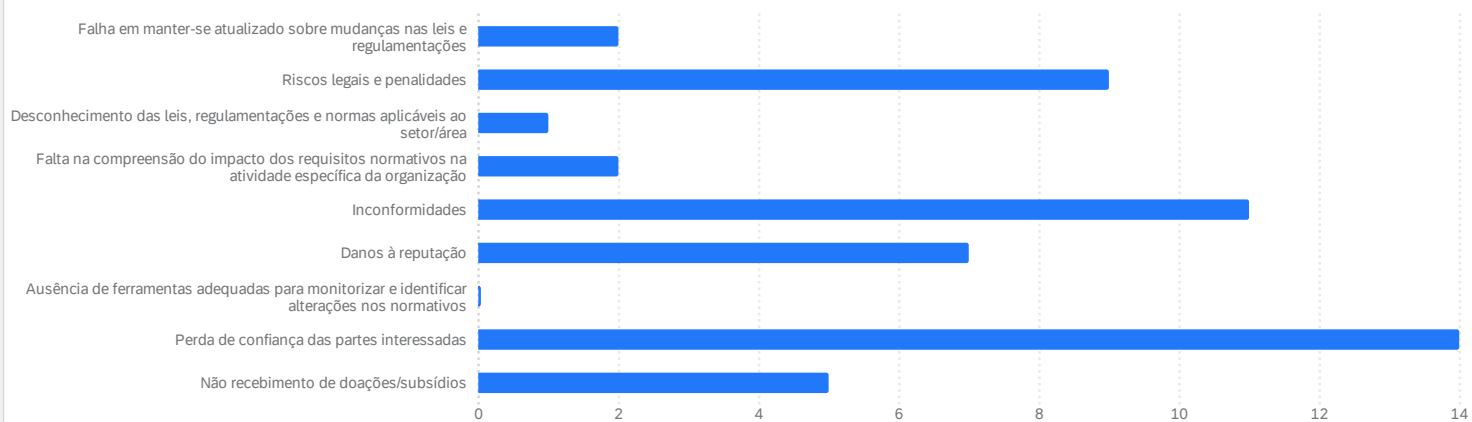
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do levantamento insuficiente dos normativos aplicáveis às atividades desempenhadas pelos SI para as respetivas caixas.: CAUSAS 16 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do levantamento insuficiente dos normativos aplicáveis às atividades desempenhadas pelos SI para as respetivas caixas.: CAUSAS 16 ⓘ

Q27_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Falha em manter-se atualizado sobre mudanças nas leis e regulamentações	69%	11
Riscos legais e penalidades	0%	0
Desconhecimento das leis, regulamentações e normas aplicáveis ao setor/área	69%	11
Falta na compreensão do impacto dos requisitos normativos na atividade específica da organização	81%	13
Inconformidades	6%	1
Danos à reputação	0%	0
Ausência de ferramentas adequadas para monitorizar e identificar alterações nos normativos	69%	11
Perda de confiança das partes interessadas	0%	0
Não recebimento de doações/subsídios	6%	1

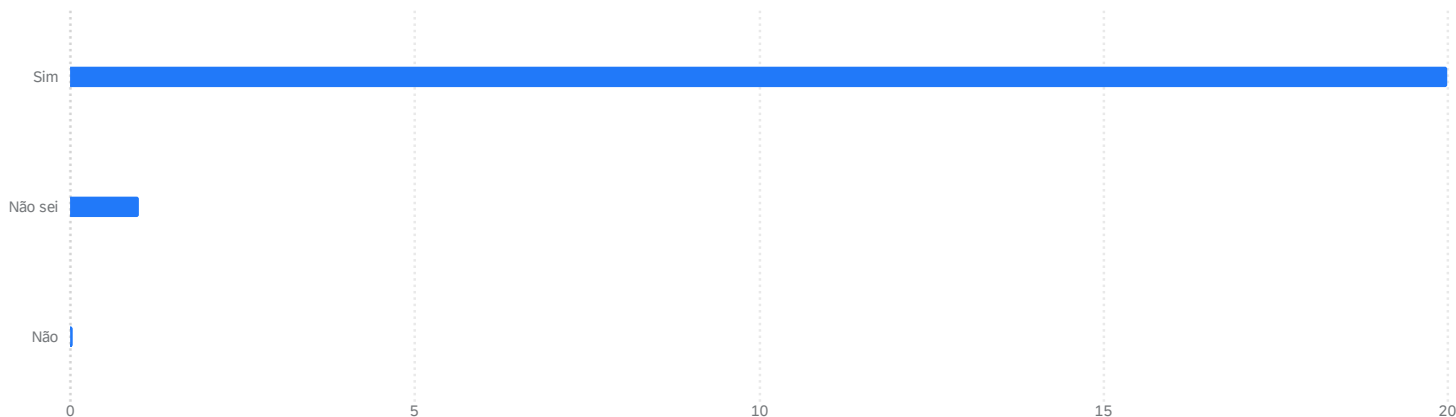
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do levantamento insuficiente dos normativos aplicáveis às atividades desempenhadas pelos SI para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 16 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do levantamento insuficiente dos normativos aplicáveis às atividades desempenhadas pelos SI para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 16 ⓘ

Q27_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Falha em manter-se atualizado sobre mudanças nas leis e regulamentações	13%	2
Riscos legais e penalidades	56%	9
Desconhecimento das leis, regulamentações e normas aplicáveis ao setor/área	6%	1
Falta na compreensão do impacto dos requisitos normativos na atividade específica da organização	13%	2
Inconformidades	69%	11
Danos à reputação	44%	7
Ausência de ferramentas adequadas para monitorizar e identificar alterações nos normativos	0%	0
Perda de confiança das partes interessadas	88%	14
Não recebimento de doações/subsídios	31%	5

Considera que a interpretação incorreta da legislação (nacional e internacional) e políticas internas, se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 21 ⓘ



Considera que a interpretação incorreta da legislação (nacional e internacional) e políticas internas, se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 21 ⓘ

Q28 - Considera que a interpretação incorreta da legislação (nacional e internacional) e políticas internas, se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

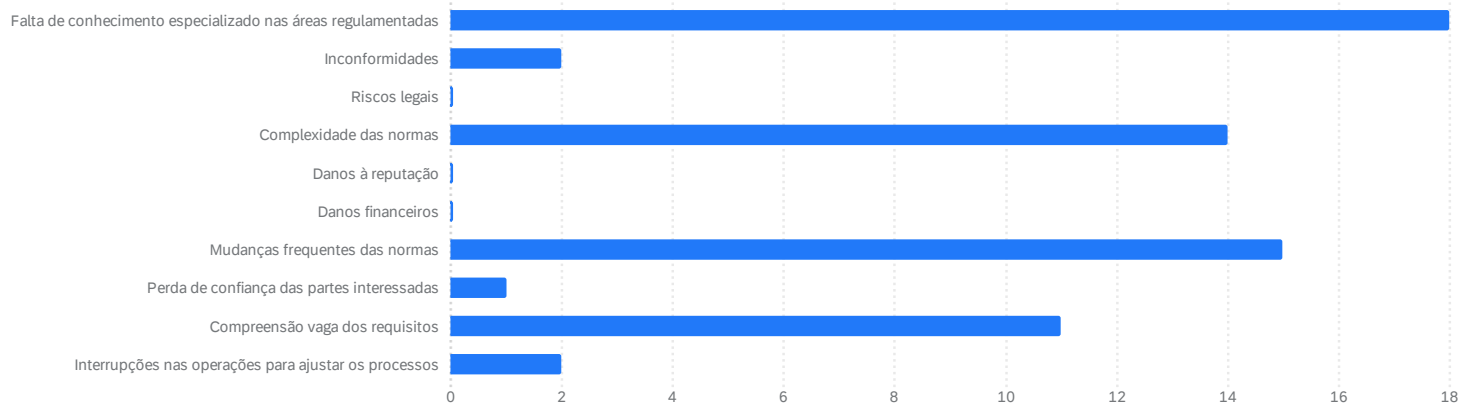
	Porcentagem	Contagem
Sim	95%	20
Não sei	5%	1
Não	0%	0

Considera que a interpretação incorreta da legislação (nacional e internacional) e políticas internas, se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 21 ⓘ

Considera que a interpretação incorreta da legislação (nacional e internaci...	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	20
Não sei	4,00	4,00	4,00	1
Não	-	-	-	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da interpretação incorreta das normas para as respetivas caixas.:

CAUSAS 20 ⓘ



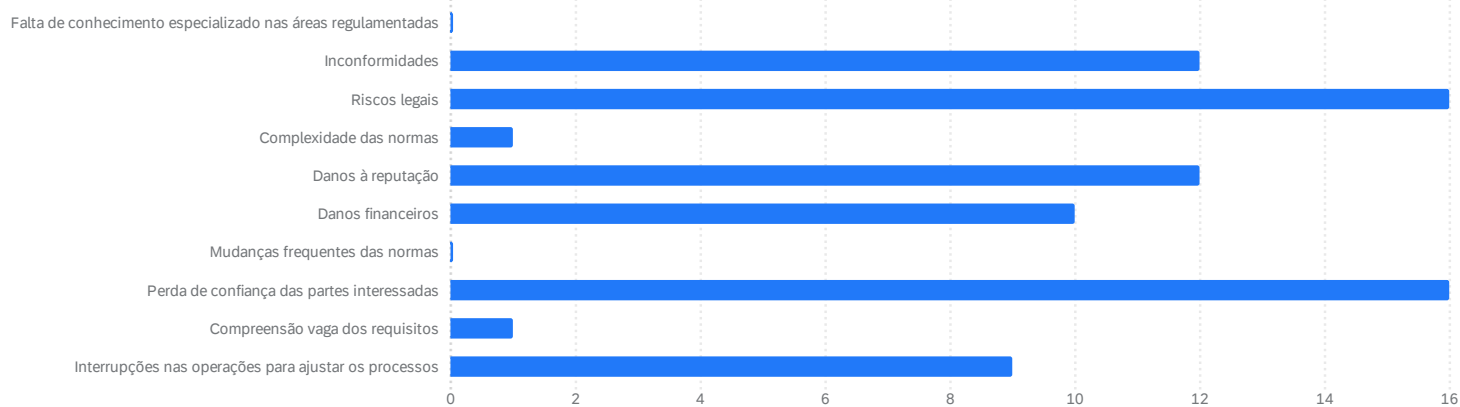
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da interpretação incorreta das normas para as respetivas caixas.:

CAUSAS 20 ⓘ

Q29_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Falta de conhecimento especializado nas áreas regulamentadas	90%	18
Inconformidades	10%	2
Riscos legais	0%	0
Complexidade das normas	70%	14
Danos à reputação	0%	0
Danos financeiros	0%	0
Mudanças frequentes das normas	75%	15
Perda de confiança das partes interessadas	5%	1
Compreensão vaga dos requisitos	55%	11
Interrupções nas operações para ajustar os processos	10%	2

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da interpretação incorreta das normas para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 20 ⓘ

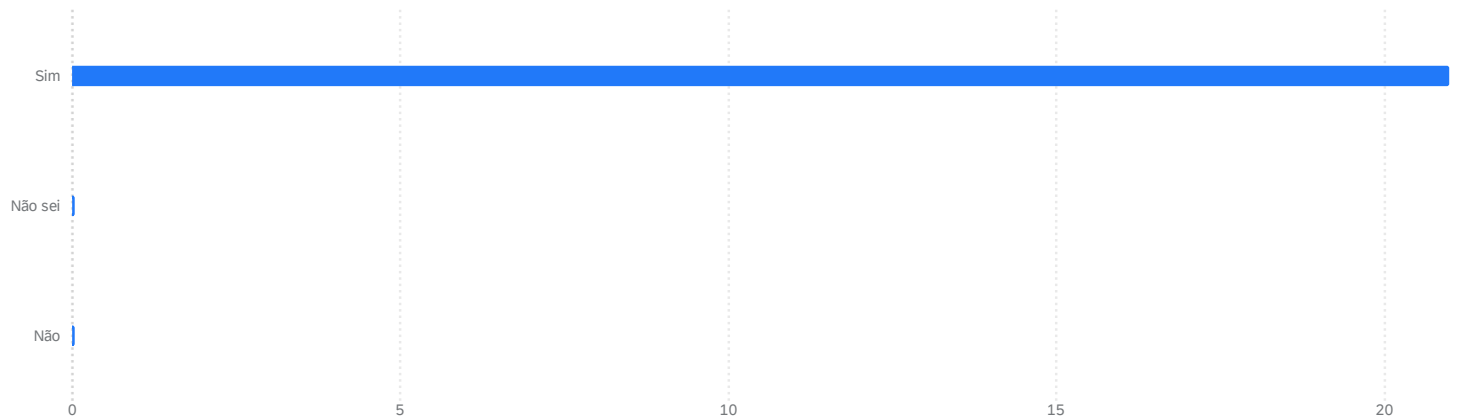


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da interpretação incorreta das normas para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 20 ⓘ

Q29_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Percentagem	Contagem
Falta de conhecimento especializado nas áreas regulamentadas	0%	0
Inconformidades	60%	12
Riscos legais	80%	16
Complexidade das normas	5%	1
Danos à reputação	60%	12
Danos financeiros	50%	10
Mudanças frequentes das normas	0%	0
Perda de confiança das partes interessadas	80%	16
Compreensão vaga dos requisitos	5%	1
Interrupções nas operações para ajustar os processos	45%	9

Considera que a violação dos requisitos de conformidade num projeto que envolva a equipa de SI se apresenta como um risco no decorrer das atividades da área? 21 ⓘ



Considera que a violação dos requisitos de conformidade num projeto que envolva a equipa de SI se apresenta como um risco no decorrer das atividades da área? 21 ⓘ

Q36 - Considera que a violação dos requisitos de conformidade num projeto que envolva a equipa de SI se apresenta como um risco no decorrer das atividades da área?

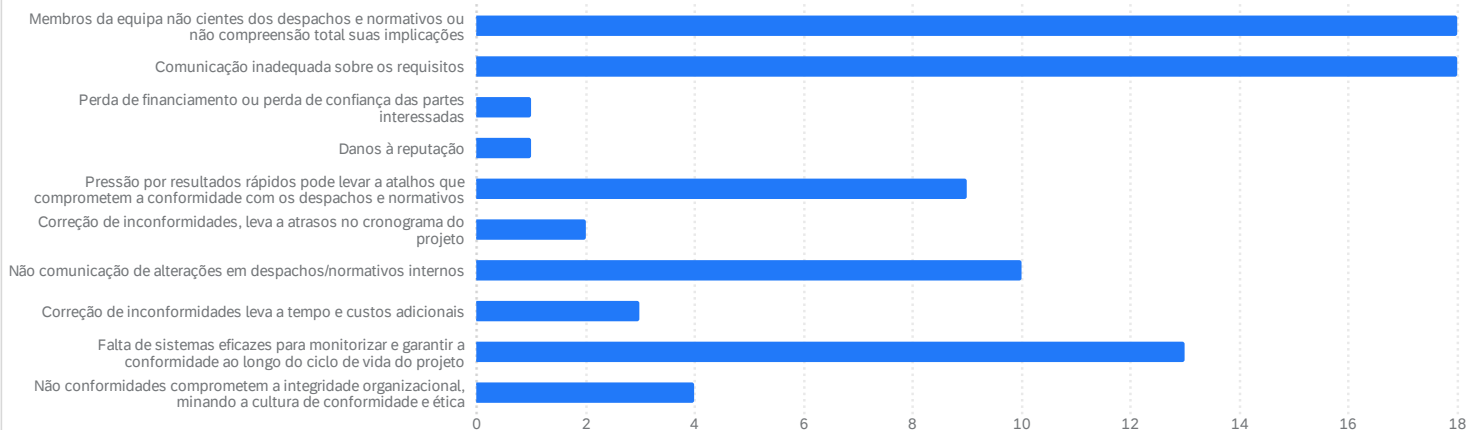
	Percentagem	Contagem
Sim	100%	21
Não sei	0%	0
Não	0%	0

Considera que a violação dos requisitos de conformidade num projeto que envolva a equipa de SI se apresenta como um risco no decorrer das atividades da área? 21 ⓘ

Considera que a violação dos requisitos de conformidade num projeto que env...

	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	21
Não sei	-	-	-	0
Não	-	-	-	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do projeto violar os requisitos para as respetivas caixas.: CAUSAS 21 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do projeto violar os requisitos para as respetivas caixas.: CAUSAS 21 ⓘ

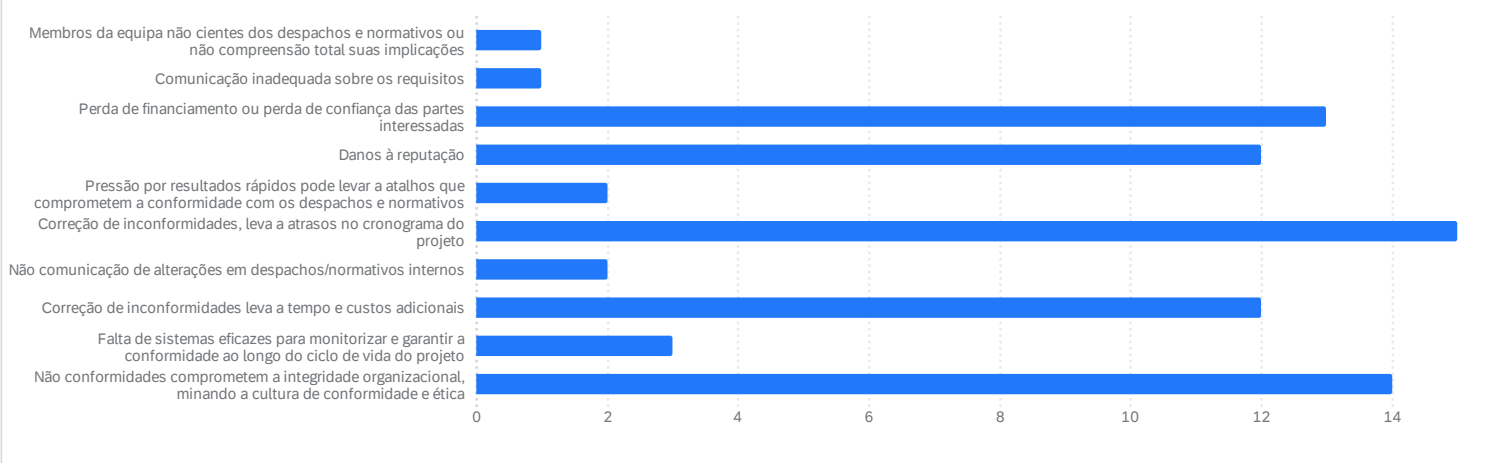
Q37\_0\_GROUP - CAUSAS

	Percentagem	Contagem
Membros da equipa não cientes dos despachos e normativos ou não compreensão total suas implicações	86%	18
Comunicação inadequada sobre os requisitos	86%	18
Perda de financiamento ou perda de confiança das partes interessadas	5%	1
Danos à reputação	5%	1

Q37_0_GROUP - CAUSAS	Porcentagem	Contagem
Pressão por resultados rápidos pode levar a atalhos que comprometem a conformidade com os despachos e normativos	43%	9
Correção de inconformidades, leva a atrasos no cronograma do projeto	10%	2
Não comunicação de alterações em despachos/normativos internos	48%	10
Correção de inconformidades leva a tempo e custos adicionais	14%	3
Falta de sistemas eficazes para monitorizar e garantir a conformidade ao longo do ciclo de vida do projeto	62%	13
Não conformidades comprometem a integridade organizacional, minando a cultura de conformidade e ética	19%	4

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do projeto violar os requisitos para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 21 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do projeto violar os requisitos para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 21 ⓘ

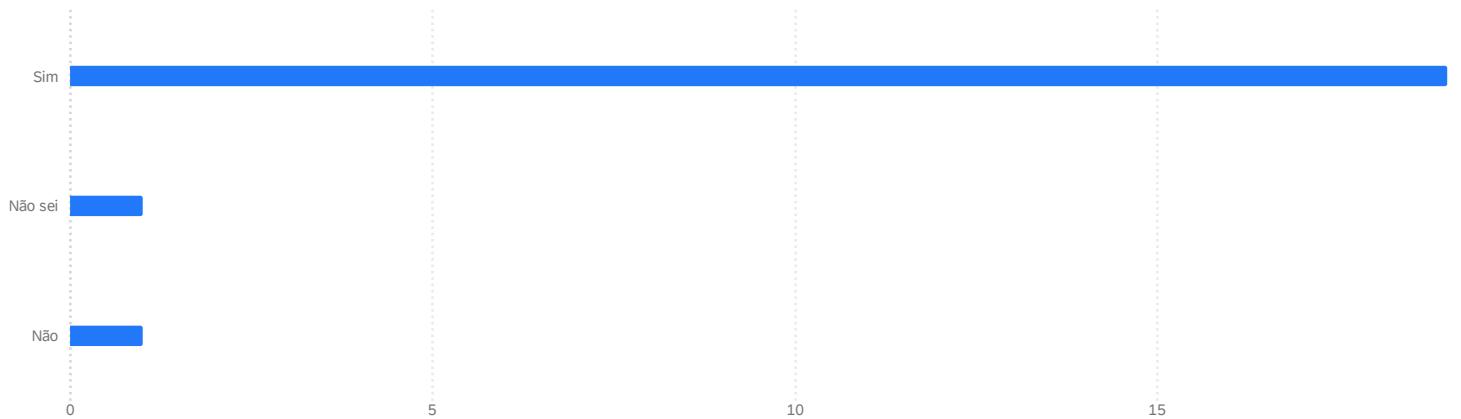
Q37_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Membros da equipa não cientes dos despachos e normativos ou não compreensão total suas implicações	5%	1
Comunicação inadequada sobre os requisitos	5%	1
Perda de financiamento ou perda de confiança das partes interessadas	62%	13
Danos à reputação	57%	12
Pressão por resultados rápidos pode levar a atalhos que comprometem a conformidade com os despachos e normativos	10%	2
Correção de inconformidades, leva a atrasos no cronograma do projeto	71%	15
Não comunicação de alterações em despachos/normativos internos	10%	2
Correção de inconformidades leva a tempo e custos adicionais	57%	12
Falta de sistemas eficazes para monitorizar e garantir a conformidade ao longo do ciclo de vida do projeto	14%	3

Não conformidades comprometem a integridade organizacional, minando a cultura de conformidade e ética

67%

14

Considera que a existência de processos inconformes com normativos aplicáveis, se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 21 ⓘ



Considera que a existência de processos inconformes com normativos aplicáveis, se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 21 ⓘ

Q61 - Considera que a existência de processos inconformes com normativos aplicáveis, se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI?

Porcentagem

Contagem

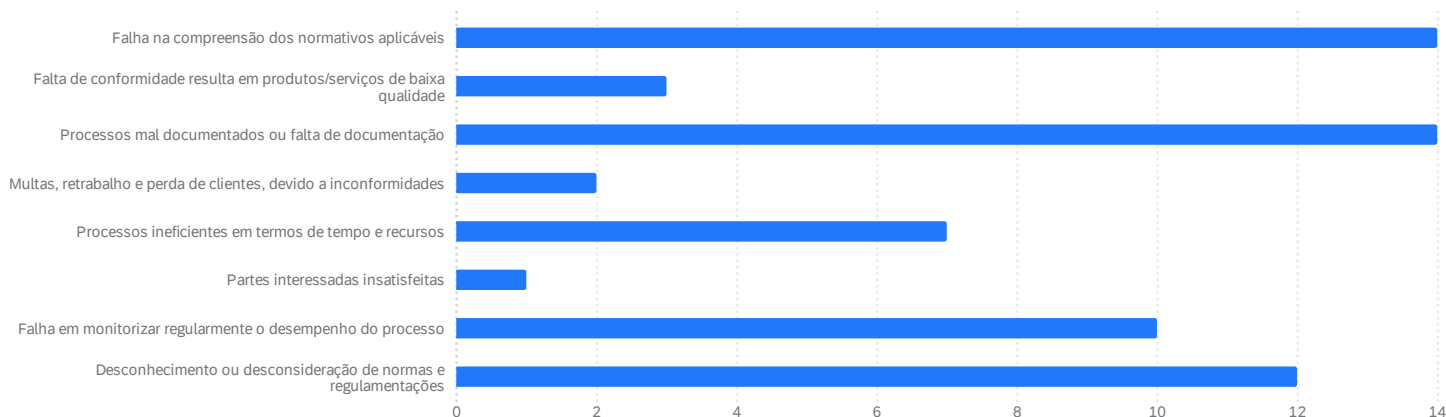
Resposta	Porcentagem	Contagem
Sim	90%	19
Não sei	5%	1
Não	5%	1



Considera que a existência de processos inconformes com normativos aplicáveis, se apresenta como um risco no decorrer das atividades desempenhadas pelos SI? 21 ⓘ

Considera que a existência de processos inconformes com normativos aplicáveis...	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	19
Não sei	4,00	4,00	4,00	1
Não	5,00	5,00	5,00	1

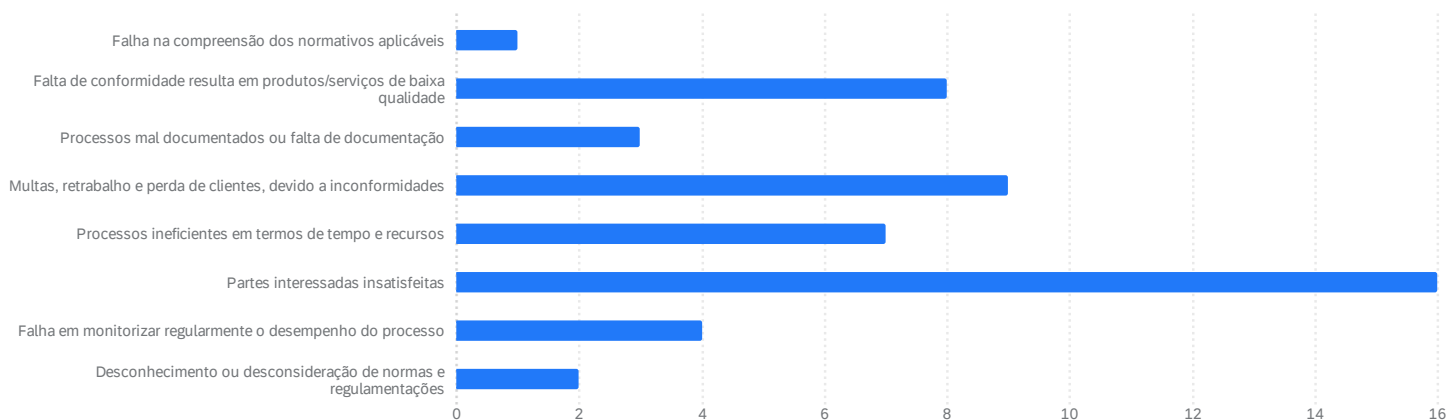
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do processo não estar em conformidade com os normativos aplicáveis aos SI para as respetivas caixas.: CAUSAS 19 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do processo não estar em conformidade com os normativos aplicáveis aos SI para as respetivas caixas.: CAUSAS 19 ⓘ

Q62_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Falha na compreensão dos normativos aplicáveis	74%	14
Falta de conformidade resulta em produtos/serviços de baixa qualidade	16%	3
Processos mal documentados ou falta de documentação	74%	14
Multas, retrabalho e perda de clientes, devido a inconformidades	11%	2
Processos ineficientes em termos de tempo e recursos	37%	7
Partes interessadas insatisfeitas	5%	1
Falha em monitorizar regularmente o desempenho do processo	53%	10
Desconhecimento ou desconsideração de normas e regulamentações	63%	12

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do processo não estar em conformidade com os normativos aplicáveis aos SI para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 19 ⓘ

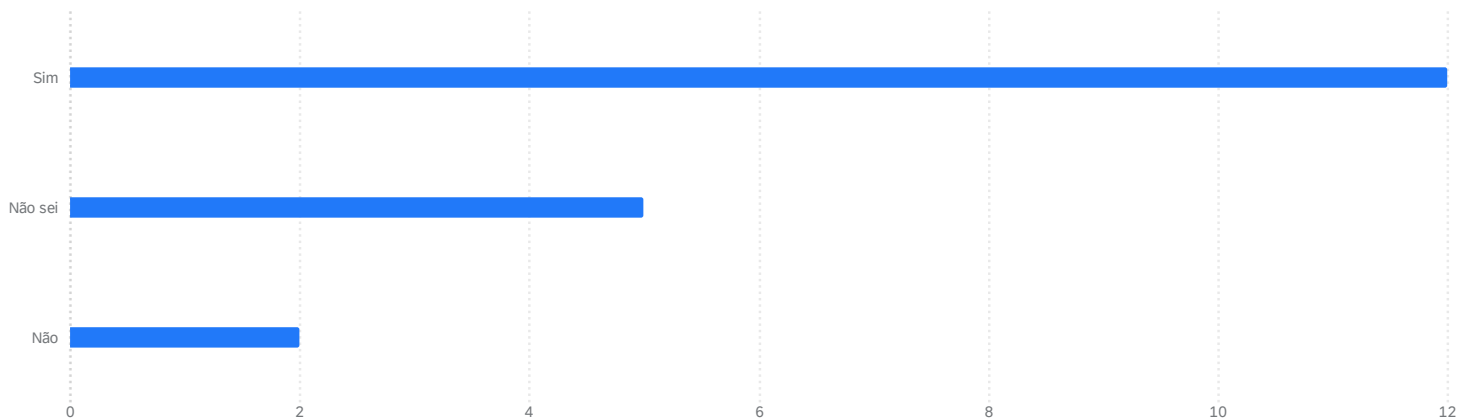


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do processo não estar em conformidade com os normativos aplicáveis aos SI para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 19 ⓘ

Q62_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Percentagem	Contagem
Falha na compreensão dos normativos aplicáveis	5%	1
Falta de conformidade resulta em produtos/serviços de baixa qualidade	42%	8
Processos mal documentados ou falta de documentação	16%	3
Multas, retrabalho e perda de clientes, devido a inconformidades	47%	9
Processos ineficientes em termos de tempo e recursos	37%	7
Partes interessadas insatisfeitas	84%	16
Falha em monitorizar regularmente o desempenho do processo	21%	4
Desconhecimento ou desconsideração de normas e regulamentações	11%	2

Considera que situações de conflito de interesses nas atividades desempenhadas pelos SI podem comprometer a integridade ou interesses da organização?

19 ⓘ



Considera que situações de conflito de interesses nas atividades desempenhadas pelos SI podem comprometer a integridade ou interesses da organização?

19 ⓘ

Q48 - Considera que situações de conflito de interesses nas atividades desempenhadas pelos SI podem comprometer a integridade ou interesses da organização?

	Porcentagem	Contagem
Sim	63%	12
Não sei	26%	5
Não	11%	2

Considera que situações de conflito de interesses nas atividades desempenhadas pelos SI podem comprometer a integridade ou interesses da organização?

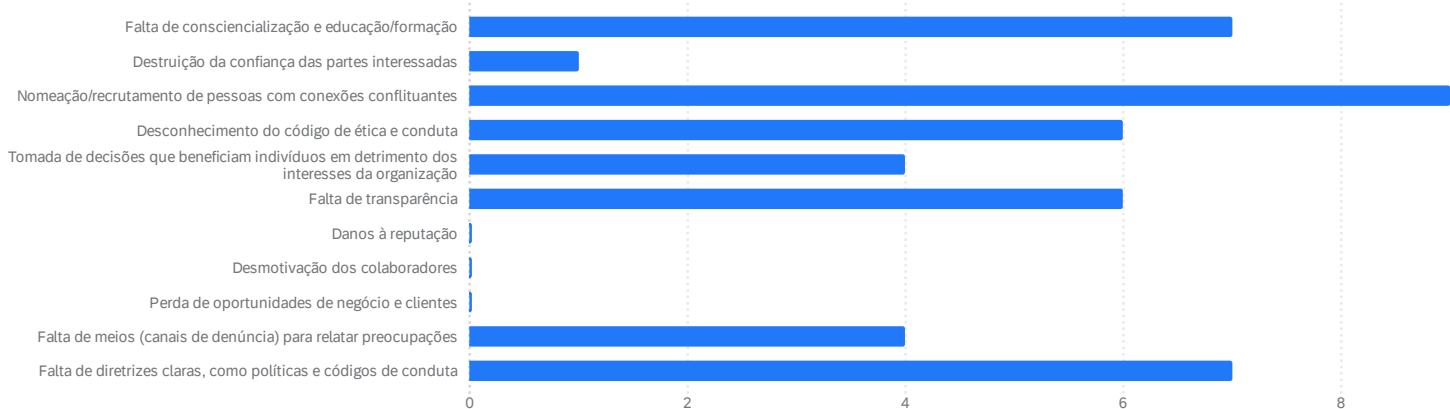
19 ⓘ

Considera que situações de conflito de interesses nas atividades desempenha...

	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	12
Não sei	4,00	4,00	4,00	5
Não	5,00	5,00	5,00	2

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do risco de conflito de interesses para as respetivas caixas.: CAUSAS

12 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do risco de conflito de interesses para as respetivas caixas.: CAUSAS

12 ⓘ

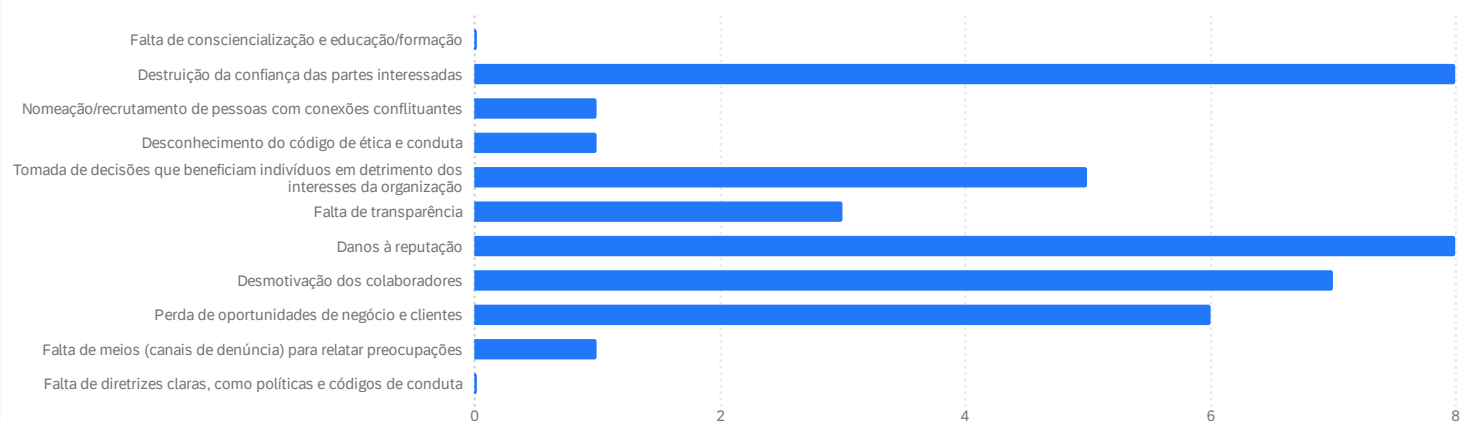
Q49\_0\_GROUP - CAUSAS

	Porcentagem	Contagem
Falta de consciencialização e educação/formação	58%	7
Destruição da confiança das partes interessadas	8%	1
Nomeação/recrutamento de pessoas com conexões conflitantes	75%	9
Desconhecimento do código de ética e conduta	50%	6
Tomada de decisões que beneficiam indivíduos em detrimento dos interesses da organização	33%	4

Q49_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Falta de transparência	50%	6
Danos à reputação	0%	0
Desmotivação dos colaboradores	0%	0
Perda de oportunidades de negócio e clientes	0%	0
Falta de meios (canais de denúncia) para relatar preocupações	33%	4
Falta de diretrizes claras, como políticas e códigos de conduta	58%	7

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do risco de conflito de interesses para as respetivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 12 ⓘ

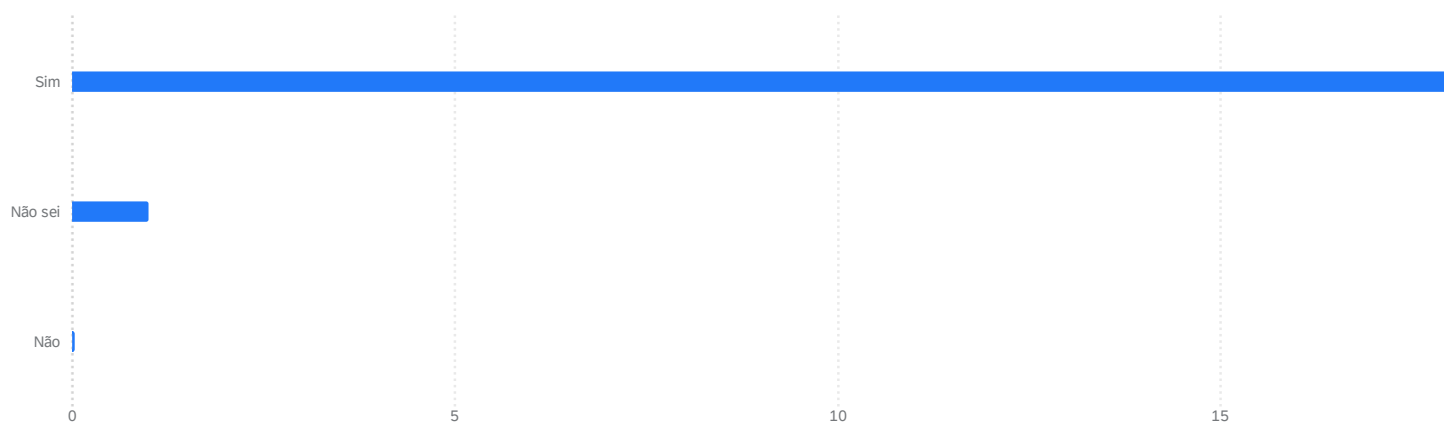


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do risco de conflito de interesses para as respetivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 12 ⓘ

Q49_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Percentagem	Contagem
Falta de consciencialização e educação/formação	0%	0
Destruição da confiança das partes interessadas	67%	8
Nomeação/recrutamento de pessoas com conexões conflitantes	8%	1
Desconhecimento do código de ética e conduta	8%	1
Tomada de decisões que beneficiam indivíduos em detrimento dos interesses da organização	42%	5
Falta de transparência	25%	3
Danos à reputação	67%	8
Desmotivação dos colaboradores	58%	7
Perda de oportunidades de negócio e clientes	50%	6
Falta de meios (canais de denúncia) para relatar preocupações	8%	1
Falta de diretrizes claras, como políticas e códigos de conduta	0%	0

Considera que a ausência de certos valores nas atividades desempenhadas pelos SI, como: independência, integridade, responsabilidade, transparência e confidencialidade, podem comprometer a integridade ou interesses da organização? 19 ⓘ



Considera que a ausência de certos valores nas atividades desempenhadas pelos SI, como: independência, integridade, responsabilidade, transparência e confidencialidade, podem comprometer a integridade ou interesses da organização? 19 ⓘ

Q50 - Considera que a ausência de certos valores nas atividades desempenhadas pelos SI, como: independência, integridade, responsabilidade, transparência e confidencialidade, podem comprometer a integridade ou interesses da organização?

Percentagem

Contagem

Resposta	Percentagem	Contagem
Sim	95%	18
Não sei	5%	1
Não	0%	0

Considera que a ausência de certos valores nas atividades desempenhadas pelos SI, como: independência, integridade, responsabilidade, transparência e confidencialidade, podem comprometer a integridade ou interesses da organização? 19 ⓘ

Considera que a ausência de certos valores nas atividades desempenhadas pel...

Média

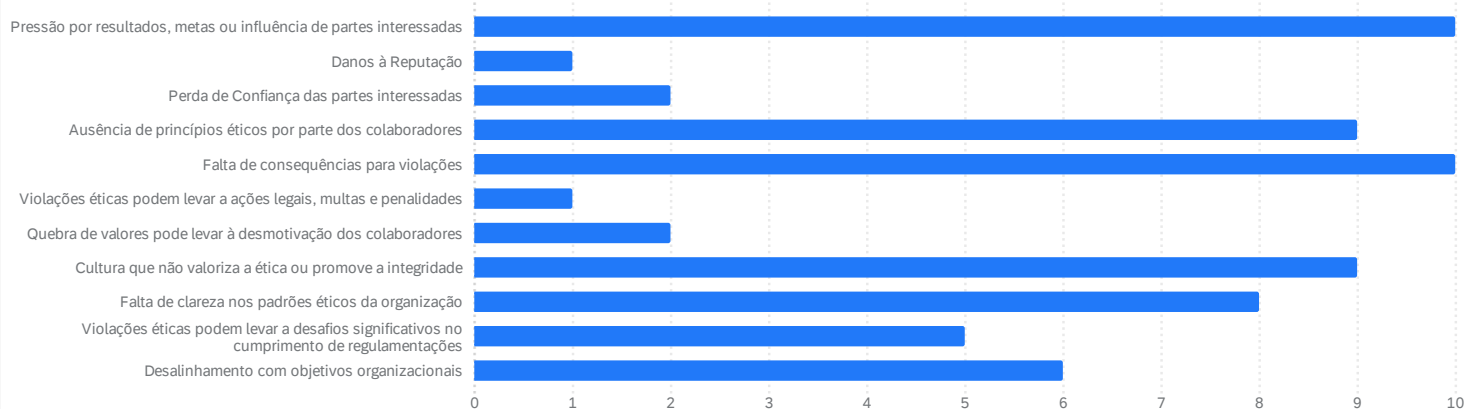
Mínimo

Máximo

Contagem

Resposta	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	18
Não sei	4,00	4,00	4,00	1
Não	-	-	-	0

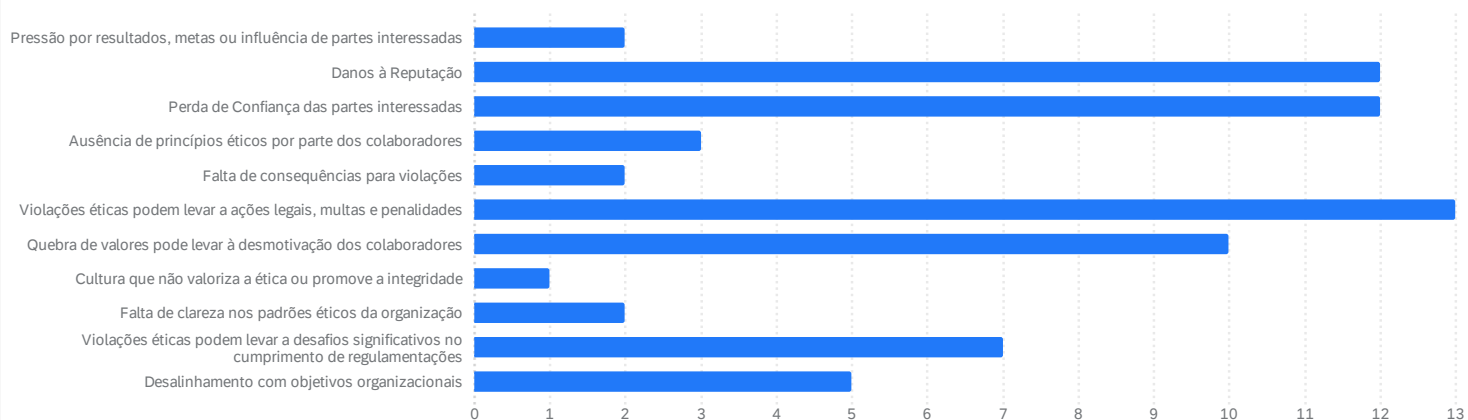
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da ausência de independência, integridade, responsabilidade, transparência e confidencialidade para as respectivas caixas.: CAUSAS 16 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da ausência de independência, integridade, responsabilidade, transparência e confidencialidade para as respectivas caixas.: CAUSAS 16 ⓘ

Q51_0_GROUP - CAUSAS	Porcentagem	Contagem
Pressão por resultados, metas ou influência de partes interessadas	63%	10
Danos à Reputação	6%	1
Perda de Confiança das partes interessadas	13%	2
Ausência de princípios éticos por parte dos colaboradores	56%	9
Falta de consequências para violações	63%	10
Violações éticas podem levar a ações legais, multas e penalidades	6%	1
Quebra de valores pode levar à desmotivação dos colaboradores	13%	2
Cultura que não valoriza a ética ou promove a integridade	56%	9
Falta de clareza nos padrões éticos da organização	50%	8
Violações éticas podem levar a desafios significativos no cumprimento de regulamentações	31%	5
Desalinhamento com objetivos organizacionais	38%	6

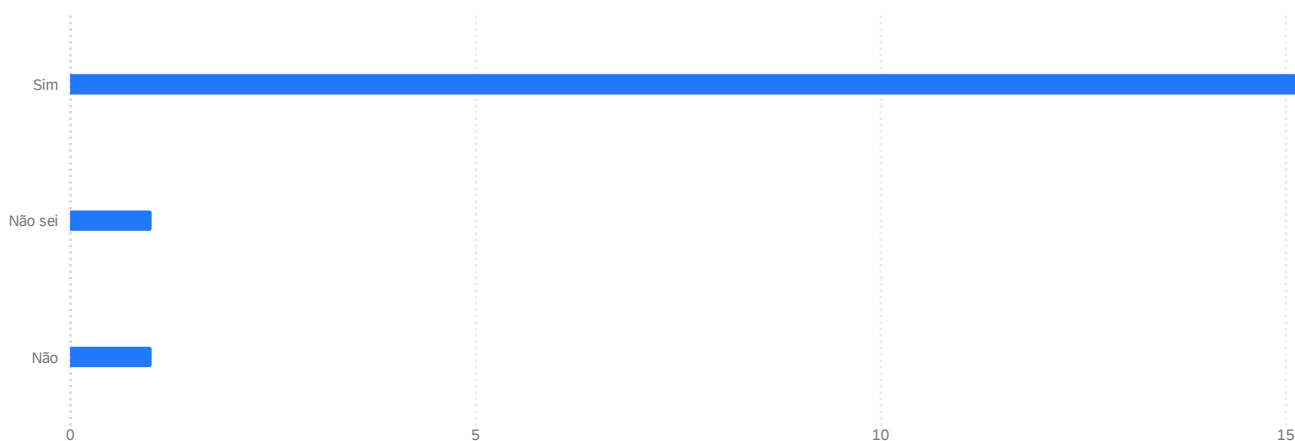
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da ausência de independência, integridade, responsabilidade, transparência e confidencialidade para as respectivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 18 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da ausência de independência, integridade, responsabilidade, transparência e confidencialidade para as respectivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 18 ⓘ

Q51_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Pressão por resultados, metas ou influência de partes interessadas	11%	2
Danos à Reputação	67%	12
Perda de Confiança das partes interessadas	67%	12
Ausência de princípios éticos por parte dos colaboradores	17%	3
Falta de consequências para violações	11%	2
Violações éticas podem levar a ações legais, multas e penalidades	72%	13
Quebra de valores pode levar à desmotivação dos colaboradores	56%	10
Cultura que não valoriza a ética ou promove a integridade	6%	1
Falta de clareza nos padrões éticos da organização	11%	2
Violações éticas podem levar a desafios significativos no cumprimento de regulamentações	39%	7
Desalinhamento com objetivos organizacionais	28%	5

Considera que situações de uso indevido de bens da SCMP, podem comprometer a integridade ou os interesses da organização? 19 ⓘ



Considera que situações de uso indevido de bens da SCMP, podem comprometer a integridade ou os interesses da organização? 19 ⓘ

Q52 - Considera que situações de uso indevido de bens da SCMP, podem comprometer a integridade ou os interesses da organização?

Q52 - Considera que situações de uso indevido de bens da SCMP, podem comprometer a integridade ou os interesses da organização?	Porcentagem	Contagem
Sim	89%	17
Não sei	5%	1
Não	5%	1

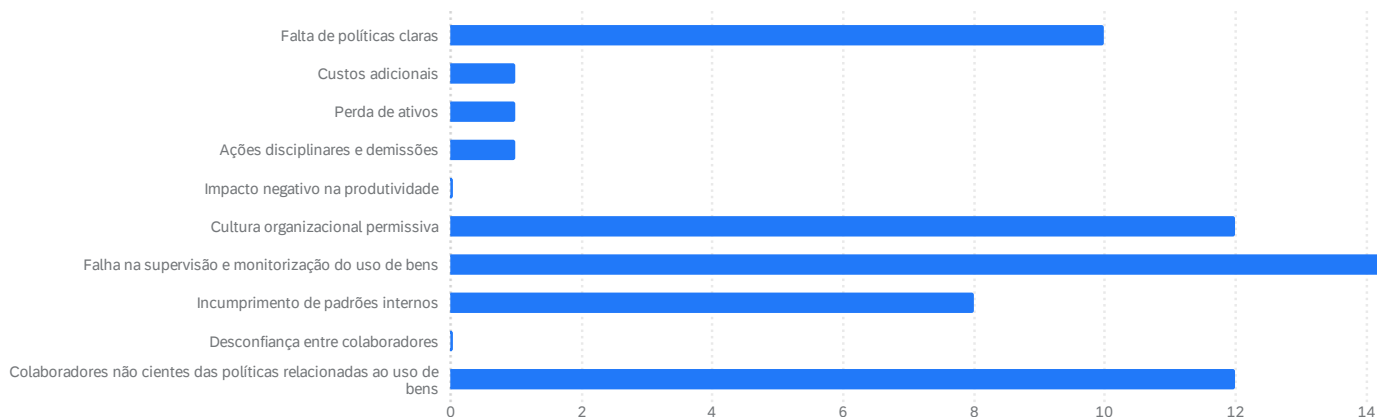


Considera que situações de uso indevido de bens da SCMP, podem comprometer a integridade ou os interesses da organização? 19 ⓘ

Considera que situações de uso indevido de bens da SCMP, podem comprometer...	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	17
Não sei	4,00	4,00	4,00	1
Não	5,00	5,00	5,00	1

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do uso de bens indevidos da SCMP para as respetivas caixas.: CAUSAS 17 ⓘ

17 ⓘ



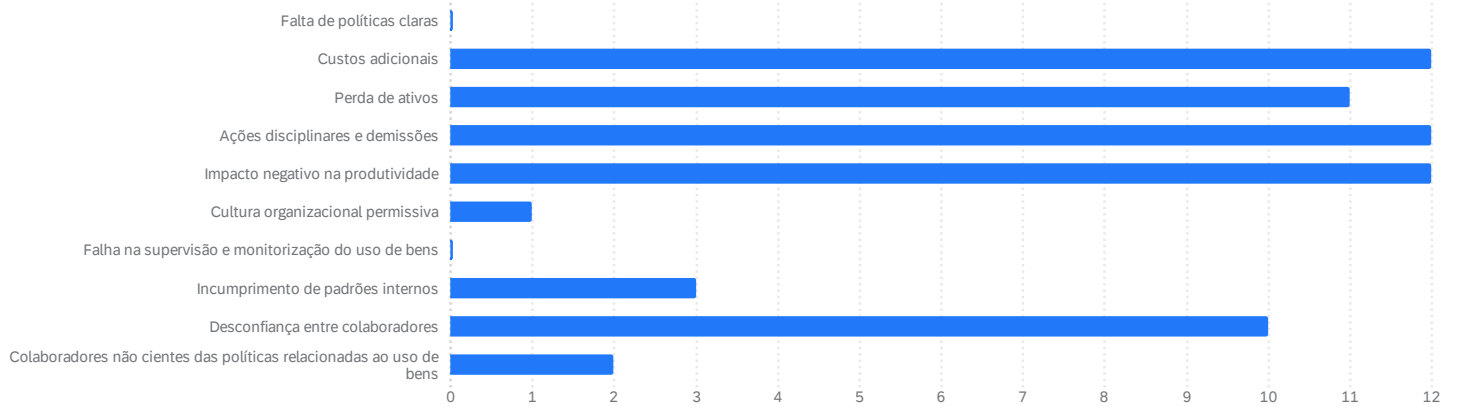
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do uso de bens indevidos da SCMP para as respetivas caixas.: CAUSAS 17 ⓘ

17 ⓘ

Q53_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Falta de políticas claras	59%	10
Custos adicionais	6%	1
Perda de ativos	6%	1
Ações disciplinares e demissões	6%	1
Impacto negativo na produtividade	0%	0
Cultura organizacional permissiva	71%	12
Falha na supervisão e monitorização do uso de bens	88%	15
Incumprimento de padrões internos	47%	8
Desconfiança entre colaboradores	0%	0
Colaboradores não cientes das políticas relacionadas ao uso de bens	71%	12

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do uso de bens indevidos da SCMP para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 17 ⓘ

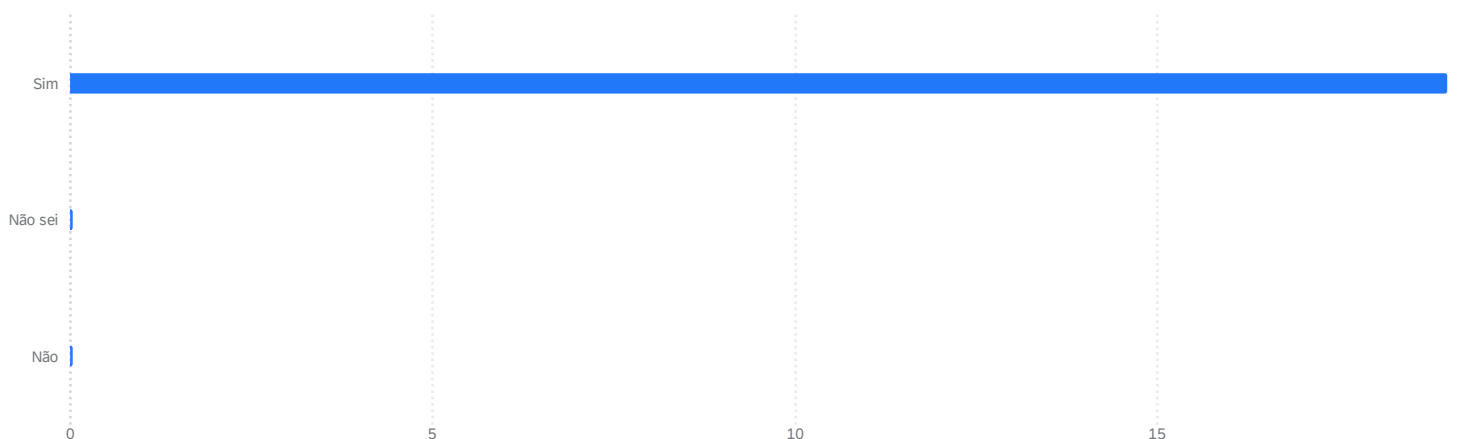


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências do uso de bens indevidos da SCMP para as respectivas caixas.:

CONSEQUÊNCIAS 17 ⓘ

Q53_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Percentagem	Contagem
Falta de políticas claras	0%	0
Custos adicionais	71%	12
Perda de ativos	65%	11
Ações disciplinares e demissões	71%	12
Impacto negativo na produtividade	71%	12
Cultura organizacional permissiva	6%	1
Falha na supervisão e monitorização do uso de bens	0%	0
Incumprimento de padrões internos	18%	3
Desconfiança entre colaboradores	59%	10
Colaboradores não cientes das políticas relacionadas ao uso de bens	12%	2

Considera que a existência de práticas de corrupção e suborno, podem comprometer a integridade ou objetivos da organização? 19 ⓘ



Considera que a existência de práticas de corrupção e suborno, podem comprometer a integridade ou objetivos da organização? 19 ⓘ

Q54 - Considera que a existência de práticas de corrupção e suborno, podem comprometer a integridade ou objetivos da organização?

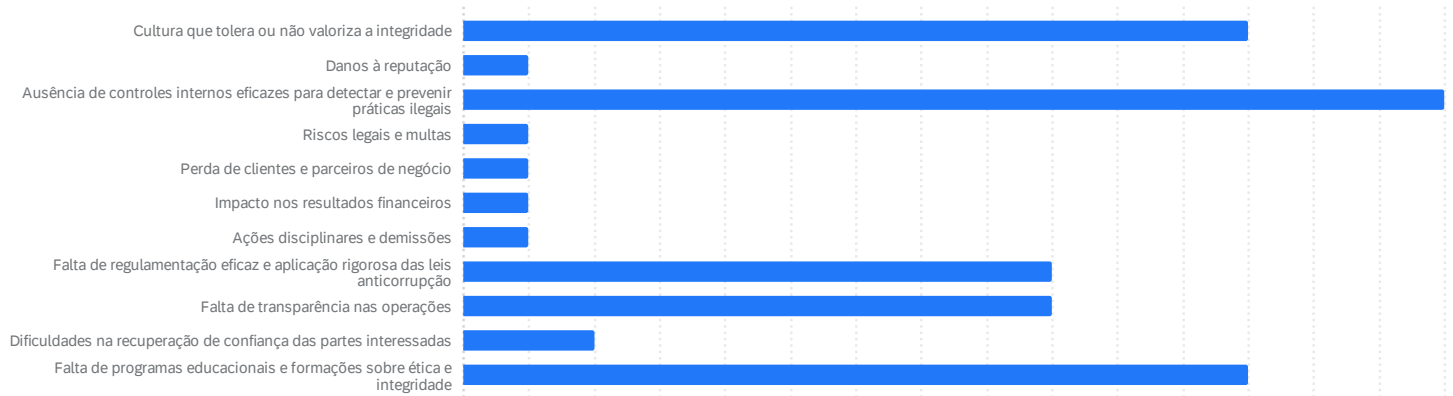
	Percentagem	Contagem
Sim	100%	19
Não sei	0%	0
Não	0%	0

Considera que a existência de práticas de corrupção e suborno, podem comprometer a integridade ou objetivos da organização? 19 ⓘ

Considera que a existência de práticas de corrupção e suborno, podem compro...

	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	19
Não sei	-	-	-	0
Não	-	-	-	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da existência de práticas de corrupção e suborno para as respetivas caixas.: CAUSAS 18 ⓘ



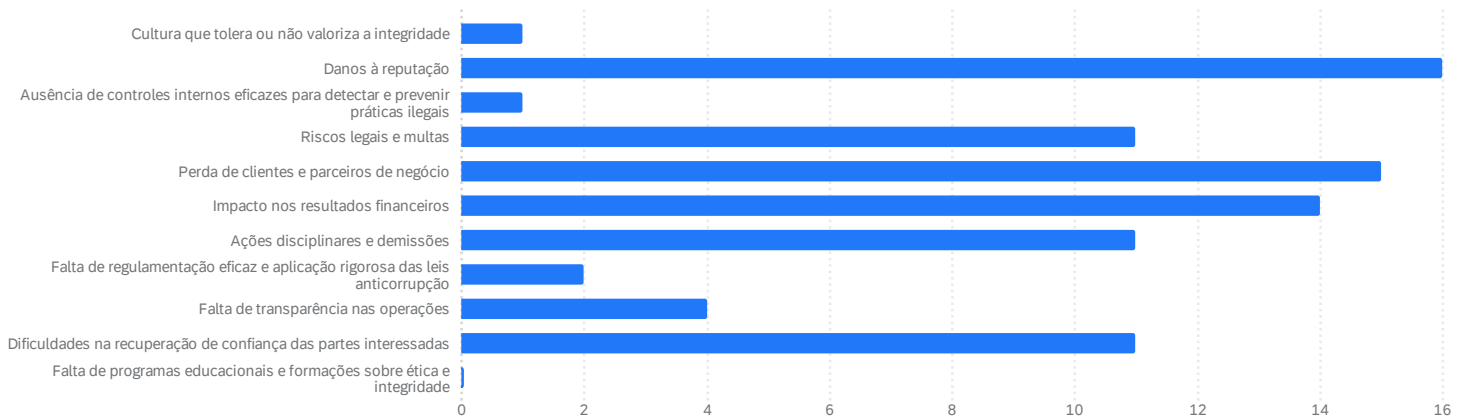
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da existência de práticas de corrupção e suborno para as respetivas caixas.: CAUSAS 18 ⓘ

Q55\_0\_GROUP - CAUSAS

	Percentagem	Contagem
Cultura que tolera ou não valoriza a integridade	67%	12
Danos à reputação	6%	1
Ausência de controles internos eficazes para detectar e prevenir práticas ilegais	83%	15
Riscos legais e multas	6%	1
Perda de clientes e parceiros de negócio	6%	1

Q55_0_GROUP - CAUSAS	Porcentagem	Contagem
Impacto nos resultados financeiros	6%	1
Ações disciplinares e demissões	6%	1
Falta de regulamentação eficaz e aplicação rigorosa das leis anticorrupção	50%	9
Falta de transparência nas operações	50%	9
Dificuldades na recuperação de confiança das partes interessadas	11%	2
Falta de programas educacionais e formações sobre ética e integridade	67%	12

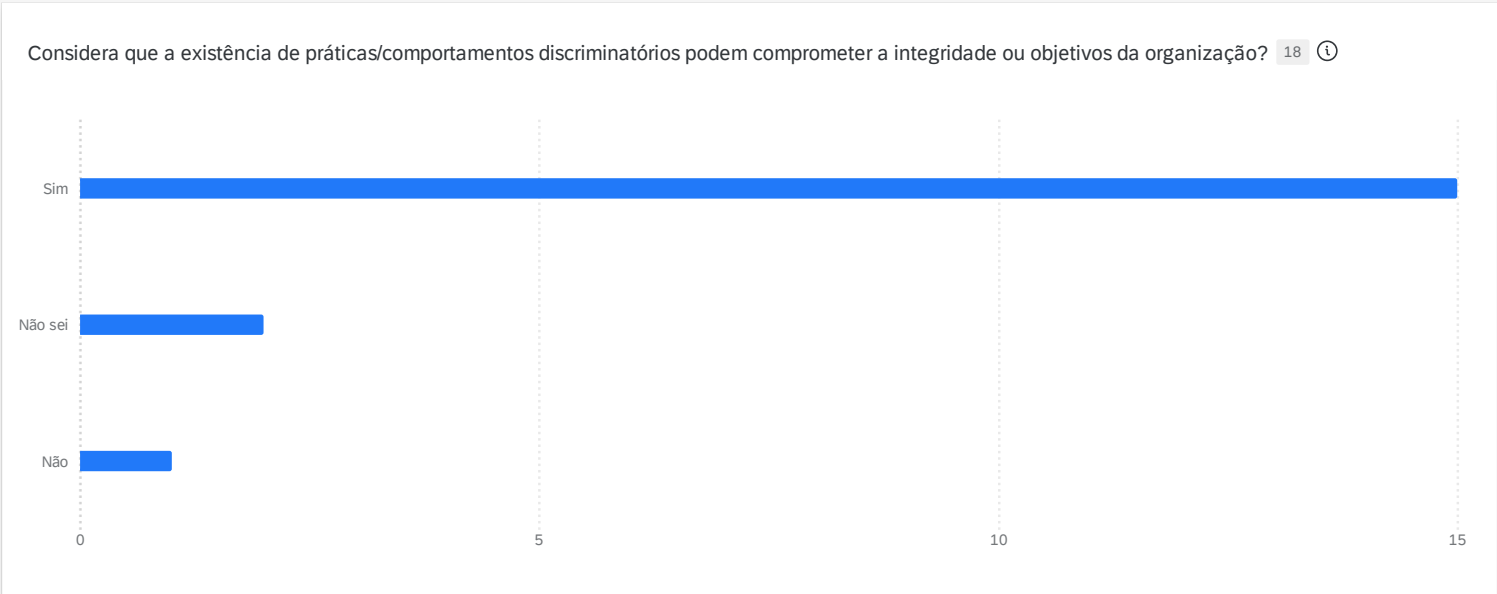
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da existência de práticas de corrupção e suborno para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 19 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da existência de práticas de corrupção e suborno para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 19 ⓘ

Q55_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Cultura que tolera ou não valoriza a integridade	5%	1
Danos à reputação	84%	16
Ausência de controles internos eficazes para detectar e prevenir práticas ilegais	5%	1
Riscos legais e multas	58%	11
Perda de clientes e parceiros de negócio	79%	15
Impacto nos resultados financeiros	74%	14
Ações disciplinares e demissões	58%	11
Falta de regulamentação eficaz e aplicação rigorosa das leis anticorrupção	11%	2
Falta de transparência nas operações	21%	4
Dificuldades na recuperação de confiança das partes interessadas	58%	11

Q55_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Falta de programas educacionais e formações sobre ética e integridade	0%	0



Considera que a existência de práticas/comportamentos discriminatórios podem comprometer a integridade ou objetivos da organização? 18 ⓘ

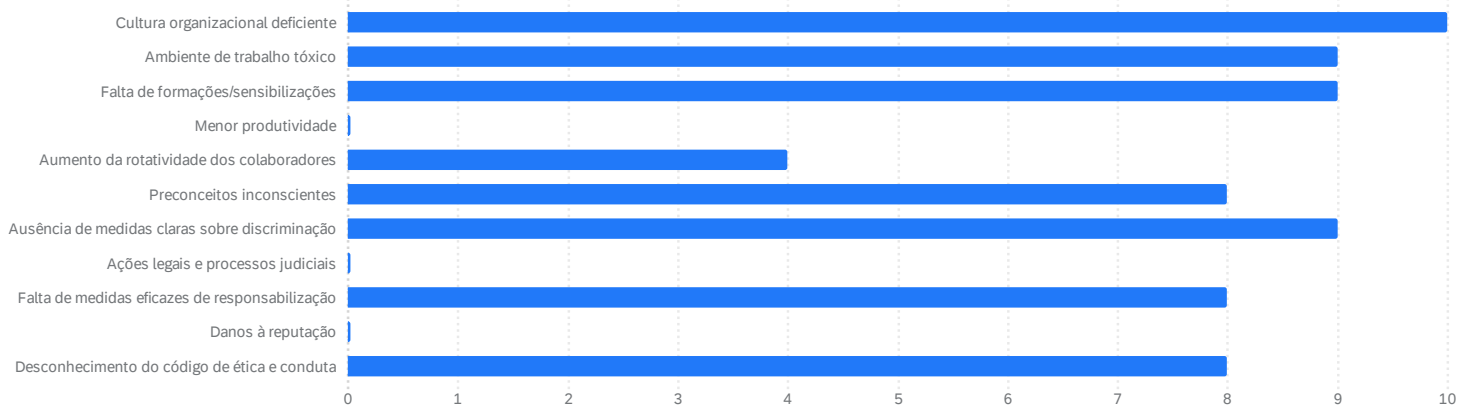
Q56 - Considera que a existência de práticas/comportamentos discriminatórios podem comprometer a integridade ou objetivos da organização?

	Porcentagem	Contagem
Sim	83%	15
Não sei	11%	2
Não	6%	1

Considera que a existência de práticas/comportamentos discriminatórios podem comprometer a integridade ou objetivos da organização? 18 ⓘ

Considera que a existência de práticas/comportamentos discriminatórios pode...	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	15
Não sei	4,00	4,00	4,00	2
Não	5,00	5,00	5,00	1

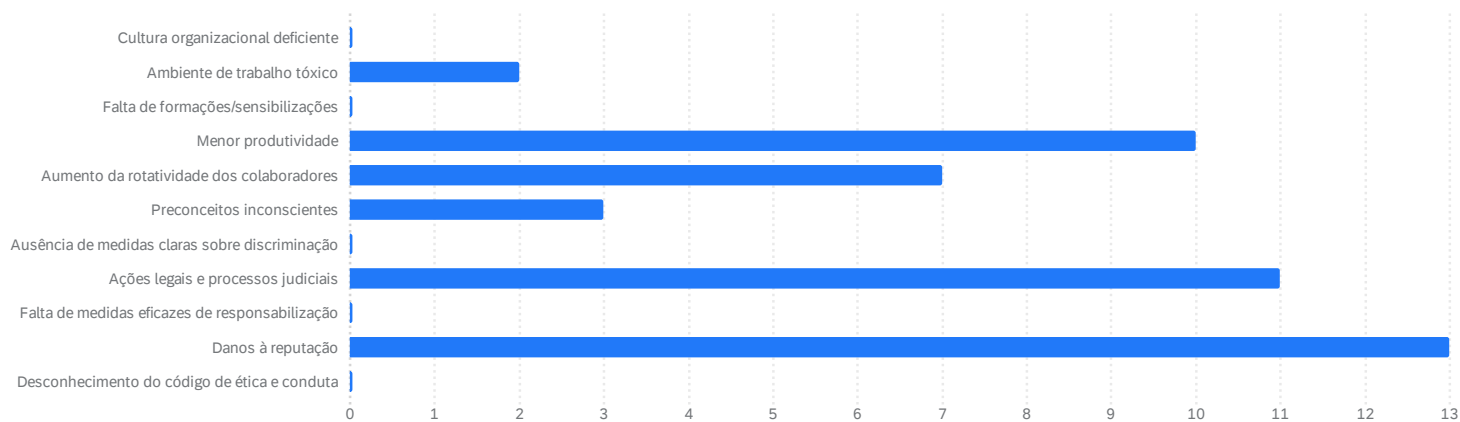
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da existência de práticas e comportamentos discriminatórios para as respetivas caixas.: CAUSAS 15 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da existência de práticas e comportamentos discriminatórios para as respetivas caixas.: CAUSAS 15 ⓘ

Q57_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Cultura organizacional deficiente	67%	10
Ambiente de trabalho tóxico	60%	9
Falta de formações/sensibilizações	60%	9
Menor produtividade	0%	0
Aumento da rotatividade dos colaboradores	27%	4
Preconceitos inconscientes	53%	8
Ausência de medidas claras sobre discriminação	60%	9
Ações legais e processos judiciais	0%	0
Falta de medidas eficazes de responsabilização	53%	8
Danos à reputação	0%	0
Desconhecimento do código de ética e conduta	53%	8

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da existência de práticas e comportamentos discriminatórios para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 15 ⓘ

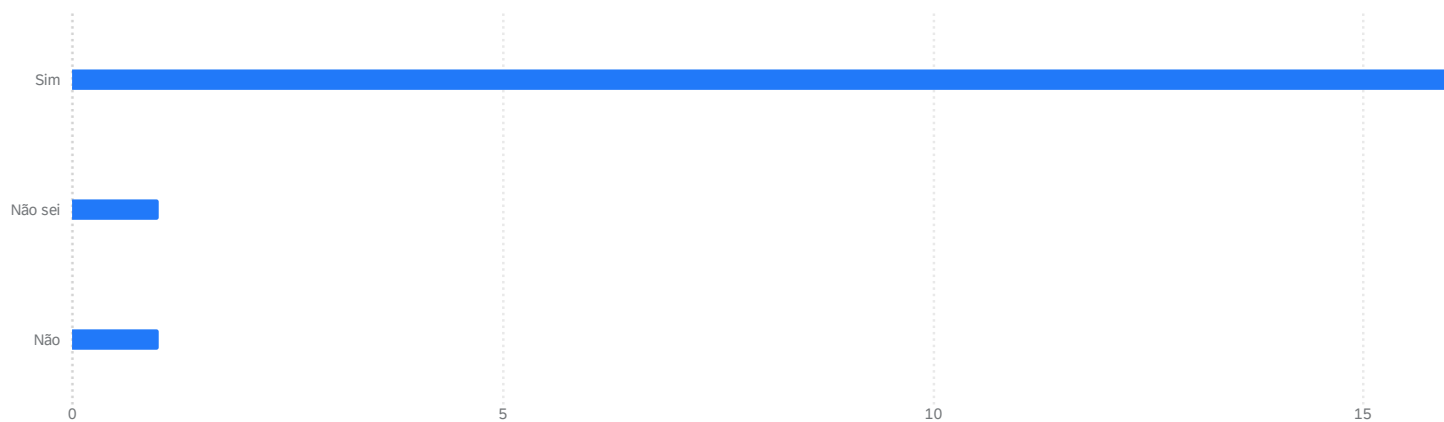


Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da existência de práticas e comportamentos discriminatórios para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 15 ⓘ

Q57_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Percentagem	Contagem
Cultura organizacional deficiente	0%	0
Ambiente de trabalho tóxico	13%	2
Falta de formações/sensibilizações	0%	0
Menor produtividade	67%	10
Aumento da rotatividade dos colaboradores	47%	7
Preconceitos inconscientes	20%	3
Ausência de medidas claras sobre discriminação	0%	0
Ações legais e processos judiciais	73%	11
Falta de medidas eficazes de responsabilização	0%	0
Danos à reputação	87%	13
Desconhecimento do código de ética e conduta	0%	0

Considera que a existência de práticas de plágio alteração e falsificação de dados/informações podem comprometer a integridade e objetivos da organização?

18 ⓘ



Considera que a existência de práticas de plágio alteração e falsificação de dados/informações podem comprometer a integridade e objetivos da organização?

18 ⓘ

Q58 - Considera que a existência de práticas de plágio alteração e falsificação de dados/informações podem comprometer a integridade e objetivos da organização?

Porcentagem

Contagem

Resposta	Porcentagem	Contagem
Sim	89%	16
Não sei	6%	1
Não	6%	1

Considera que a existência de práticas de plágio alteração e falsificação de dados/informações podem comprometer a integridade e objetivos da organização?

18 ⓘ

Considera que a existência de práticas de plágio alteração e falsificação d...

Média

Mínimo

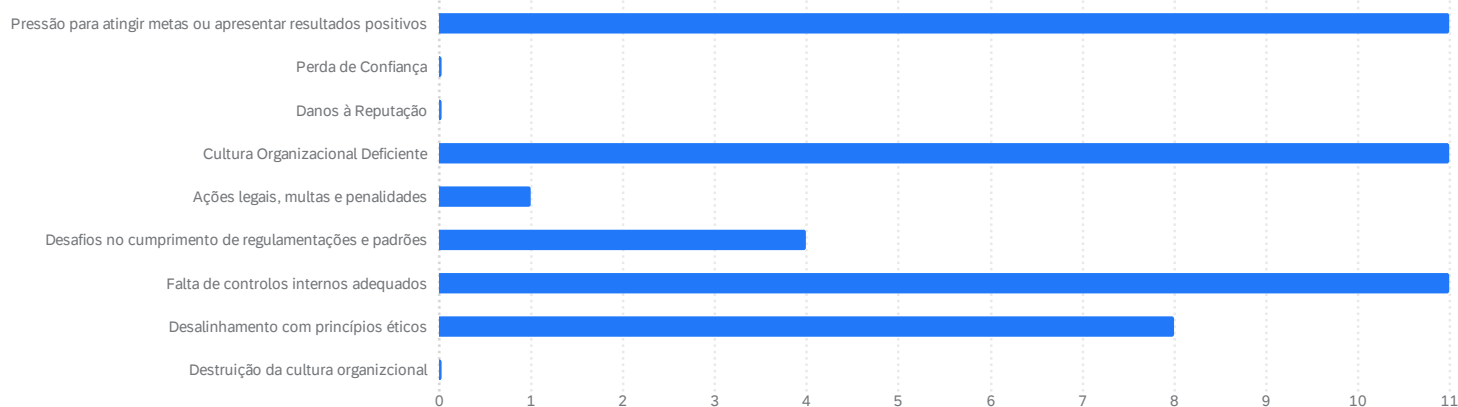
Máximo

Contagem

Resposta	Média	Mínimo	Máximo	Contagem
Sim	3,00	3,00	3,00	16
Não sei	4,00	4,00	4,00	1
Não	5,00	5,00	5,00	1



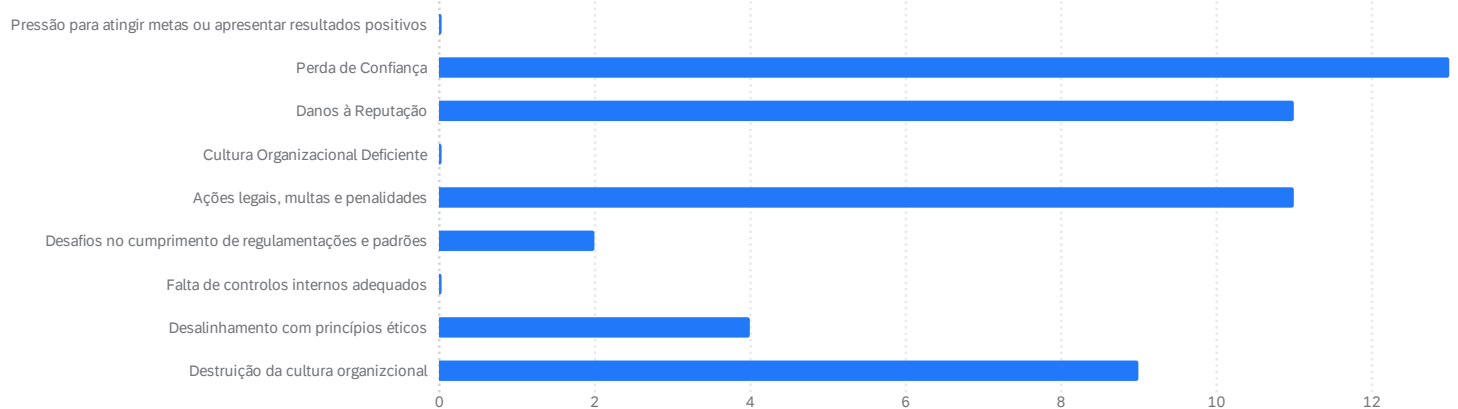
Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da existência de práticas de plágio, alteração e falsificação de dados/informações para as respetivas caixas.: CAUSAS 15 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da existência de práticas de plágio, alteração e falsificação de dados/informações para as respetivas caixas.: CAUSAS 15 ⓘ

Q59_0_GROUP - CAUSAS	Percentagem	Contagem
Pressão para atingir metas ou apresentar resultados positivos	73%	11
Perda de Confiança	0%	0
Danos à Reputação	0%	0
Cultura Organizacional Deficiente	73%	11
Ações legais, multas e penalidades	7%	1
Desafios no cumprimento de regulamentações e padrões	27%	4
Falta de controlos internos adequados	73%	11
Desalinhamento com princípios éticos	53%	8
Destruição da cultura organizacional	0%	0

Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da existência de práticas de plágio, alteração e falsificação de dados/informações para as respetivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 16 ⓘ



Desloque os itens que considera serem as principais causas e possíveis consequências da existência de práticas de plágio, alteração e falsificação de dados/informações para as respectivas caixas.: CONSEQUÊNCIAS 16 ⓘ

Q59_1_GROUP - CONSEQUÊNCIAS	Porcentagem	Contagem
Pressão para atingir metas ou apresentar resultados positivos	0%	0
Perda de Confiança	81%	13
Danos à Reputação	69%	11
Cultura Organizacional Deficiente	0%	0
Ações legais, multas e penalidades	69%	11
Desafios no cumprimento de regulamentações e padrões	13%	2
Falta de controles internos adequados	0%	0
Desalinhamento com princípios éticos	25%	4
Destruição da cultura organizacional	56%	9