



Relatório de Monitorização

Ano 2014

INEM – Instituto Nacional de Emergência Médica
Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão

Índice

1. Enquadramento.....	3
2. Execução dos dados relativos aos Recursos Humanos e Financeiros.....	4
2.2. Recursos Humanos.....	4
2.2. Recursos Financeiros.....	5
3. Avaliação do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.....	6
3.1. Medidas de Prevenção Adotadas.....	6
3.2. Grau de Cumprimento das Medidas de Prevenção identificadas no Plano	8
4. Fatores e Áreas de Risco.....	9
5. Conclusões.....	10
6. Monitorização dos Serviços.....	11

1. Enquadramento

Considerando:

- Que a atividade de gestão e administração de dinheiros, valores e património públicos devem, nos termos da Constituição da República e da lei, pautar-se por princípios de prossecução do interesse público, da igualdade, da proporcionalidade, da transparência, da justiça, da imparcialidade, da boa-fé e da boa administração.
- Que o “fenómeno” da corrupção constitui uma violação clara de tais princípios.

O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) deliberou aprovar a Recomendação n.º 1/2009, de 1 de Julho publicada na 2.ª Série do Diário da República n.º 140, de 22 de Julho, que determina que os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiro, valores ou património públicos apresentem “Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”.

Dando cumprimento à referida Recomendação do CPC, o Instituto Nacional de Emergência Médica, I.P. (INEM) atualizou seu Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas para o ano de 2014.

Seguindo as orientações indicadas na referida Recomendação, procedeu-se à análise e monitorização da implementação do referido Plano através da avaliação das medidas de prevenção propostas.

Assim, apresenta-se no presente Relatório de Monitorização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas relativo ao ano de 2014:

- A execução da informação relativa a Recursos Humanos e Financeiros;
- A avaliação das Medidas previstas no Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

2. Execução dos dados relativos aos Recursos Humanos e Financeiros

2.2. Recursos Humanos

Os desvios em relação aos meios planeados e executados em 2014 ao nível dos recursos humanos são significativos, tal como se pode verificar, na tabela seguinte, ficando o Mapa de Pessoal de 2014 aquém em 358 colaboradores, o que representa um desvio negativo de 22%:

Ano 2014	Planeado	Executado	Diferença
Dirigentes Superiores	2	2	0
Dirigentes Intermédios	22	14	-8
Médico	20	6	-14
Enfermeiro	163	129	-34
Técnico Superior (a)	57	49	-8
Técnico de Informática	7	7	0
Coordenador Técnico	4	3	-1
Assistente Técnico (b)	339	232	-107
Encarregado Operacional	2	2	0
Assistente Operacional	9	7	-2
Técnico de Emergência	938	766	-172
Auxiliar Telecomunicações de Emergência	29	17	-12
INEM	1.592	1.234	-358

(a) Inclui Técnicos Superiores, Técnicos Superiores de Saúde e Especialistas em Informática

(b) Inclui Assistentes Técnicos *back office* e Assistentes Técnicos com funções no CODU (TOTE)

Em 2014, ingressaram (ou regressaram) no INEM **72** trabalhadores: **12** Técnicos de Emergência, **4** Enfermeiros, **11** Técnicos Superiores, **4** Dirigentes, **2** Médicos, **33** Assistentes Técnicos (TOTE), **4** Assistentes Técnicos, **1** Especialista de Informática e **1** Técnico de Informática.

E saíram do INEM **103** trabalhadores: **46** Técnicos de Emergência, **22** Assistentes Técnicos (TOTE), **9** Enfermeiros, **9** Assistentes Técnicos, **1** Coordenador Técnico, **5** Técnicos Superiores, **6**

Dirigentes, **2** Médicos, **1** Assistente Operacional e **2** Auxiliares de Telecomunicações de Emergência.

No global e comparando com o anterior ano de 2013, face ao mesmo número de elementos previstos no Mapa de Pessoal de 1.592, o número de efetivos do INEM diminuiu em 31 trabalhadores, continuando a registar-se um acentuado défice de Recursos Humanos no INEM.

Com o objetivo de combater o défice de recursos humanos existentes, decorreram em 2014, os seguintes procedimentos concursais¹:

Carreira	Serviço	N.º Postos a Concurso	N.º Postos Ocupados
Assistentes Técnicos com funções no CODU	Delegações Regionais	31	12
Enfermeiro	Delegações Regionais	30	30
Médico	Delegações Regionais	3	A decorrer
Técnico Superior	Services Centrais	3	3
Dirigente de 1º Grau	DGF	1	1
Dirigente de 2º Grau	GGCCP	1	A decorrer
Dirigente de 2º Grau	GJ	1	1
Dirigente de 2º Grau	GPCG	1	A decorrer

Foram ainda em 2014 iniciados os trâmites legais conducentes à abertura de concurso para novos profissionais (85 Técnicos de Emergência e 70 Assistentes Técnicos com funções no CODU).

2.2. Recursos Financeiros

Os recursos financeiros do INEM resultaram na sua maioria da cobrança de 2% dos prémios ou contribuições, relativos a contratos de seguros do ramo Vida e dos ramos Doença, Acidentes, Veículos Terrestres, cobrados pelas seguradoras. Para além destes recursos, fizeram parte do financiamento do INEM, o saldo de gerência do ano anterior, verbas do Fundo Social Europeu

¹ Inclui procedimentos iniciados em 2013.

relativas a formação cofinanciada, juros de instituições bancárias, rendas e produtos de serviços prestados.

Os recursos financeiros estimados e realizados em 2014 apresentam-se na seguinte tabela:

Ano 2014	Orçamento	Execução	Diferença
Despesas com pessoal	27.799.513 €	23.158.857 €	-4.640.656 €
Aquisição de bens e serviços correntes	23.691.221 €	18.245.927 €	-5.445.294 €
Juros e outros encargos	60 €	0 €	-60 €
Transferências correntes	35.534.130 €	33.388.126 €	-2.146.004 €
Outras despesas correntes	20.900 €	17.003 €	-3.897 €
Aquisição de bens de capital	5.543.643 €	1.149.736 €	-4.393.907 €
Total	92.589.467 €	75.959.649 €	-16.629.818 €

A **execução orçamental da despesa** foi de **82%** do orçamento (corrigido líquido de cativos) com o total de despesa paga de **75.959.649 €**, o que representa um aumento de 3%, mais 2.230.076 € que no ano de 2013. Considerando que nos foi autorizada a utilização de Saldo de Gerência de anos anteriores no valor de 18.170.331 €, mais 550.000 € da transferência do FRI – Fundo de Relações Internacionais (para fazer face a despesas relativas à Missão de Cooperação com Guiné Bissau) e 56.781,00 € para suportar o pagamento das rescisões por mútuo acordo, mantendo-se a obrigatoriedade do cumprimento da regra do equilíbrio orçamental, uma vez que atingimos o valor de 78.929.300 € na execução orçamental da receita cobrada, no cumprimento da regra do equilíbrio orçamental só poderíamos executar despesa até aquele montante. Podemos concluir que tivemos **uma execução orçamental da despesa na ordem dos 96,2%**, face à receita cobrada.

3. Avaliação do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

3.1. Medidas de Prevenção Adotadas

Entre as medidas de prevenção adotadas destacam-se:

- A identificação dos Fatores de Risco e a definição de Responsabilidades, nas diversas áreas do INEM.
- Contratualização interna, com as Unidades Operacionais, de Apoio à Logística e à Gestão e Serviços Desconcentrados (Delegações Regionais) do INEM, tendo sido definidos objetivos operacionais quantificados com metas e indicadores de medida, aferidos com base na referida contratualização interna.
- Realização de reuniões periódicas com as várias unidades orgânicas do INEM, promovendo a reflexão, a comunicação e o diálogo entre o Conselho Diretivo, os responsáveis dos Serviços e os colaboradores.
- Monitorização sistemática da atividade operacional, designadamente do Centro de Orientação de Doentes Urgentes (CODU) e dos Meios de Emergência Médica.
- Continuação do Processo de Acreditação / Certificação, cumprindo a primeira avaliação externa de acompanhamento do Programa de Acreditação.
- Auditoria ao Sistema de Gestão de Qualidade por entidade externa, e auditoria externa para extensão do âmbito de certificação ISO 9001 nos processos de Processamento de Vencimentos e Gestão de Stocks no circuito dos meios.
- Acreditação de entidades para formação em emergência médica.
- Regulamentação da Atividade de Emergência Médica através da publicação de um conjunto de Despachos de extrema importância.
 - **Publicação do Despacho n.º 3251/2014, de 27 de fevereiro** que veio alterar o Despacho 1393/2013, de 23 de janeiro, procedendo ao alargamento das localizações geográficas das Ambulâncias TIP existentes.
 - **Publicação do Despacho n.º 5561/2014, de 23 de abril**, que regulamenta a atividade dos meios de emergência pré-hospitalar, nomeadamente no que se refere a VMER e SIV, que veio reforçar a sua operacionalidade.
 - **Publicação do Despacho n.º 9958/2014, de 1 de agosto**, que veio clarificar o âmbito das competências dos TE como Técnicos de Emergência, atuando em ambiente pré-hospitalar.
 - **Publicação do Despacho n.º 10109/2014, de 6 de agosto**, que veio atualizar a legislação definidora dos meios de emergência médica pré-hospitalares do INEM.
 - **Publicação do Despacho n.º 10319/2014, de 11 de agosto**, que determinou a estrutura do Sistema Integrado de Emergência Médica ao nível da responsabilidade hospitalar e sua interface com o pré-hospitalar.

- **Publicação do Despacho n.º 11226/2014, de 5 de setembro**, que determinou a implementação dos processos que promovem a informatização clínica dos Serviços de Urgência.
- **Publicação da Portaria nº 260/2014, de 15 de dezembro**, que veio regular o transporte de doentes. Para além do procedimento de concessão de alvarás, a portaria definiu os tipos, características e equipamentos das ambulâncias, bem como os requisitos dos seus tripulantes.

3.2. Grau de Cumprimento das Medidas de Prevenção identificadas no Plano

No “**Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas**”, para 2014, foi definido para cada área/unidade, os riscos, as medidas que podem prevenir a sua ocorrência, bem como, os responsáveis envolvidos na gestão e monitorização do referido Plano.

Foi realizada a monitorização do grau de cumprimento das medidas de prevenção, com o objetivo de:

- Criar mecanismos que diminuam a probabilidade de ocorrência de situações que potenciam riscos.
- Dotar o Instituto de capacidade para atenuar falhas nas áreas mais expostas ao risco.
- Dar resposta imediata em caso de ocorrência de situações de risco, por via das responsabilidades e funções bem definidas.

Para o efeito foi efetuado o **levantamento das medidas de prevenção adotadas** face aos riscos identificados para cada área/processo, junto dos respetivos Responsáveis, para avaliação do seu grau de cumprimento.

De referir ainda que no Plano de 2014 foi apresentada a indicação clara e precisa sobre a função e responsabilidade de cada interveniente, bem como, dos recursos necessários / disponíveis e as formas adequadas de comunicação interna.

No Quadro abaixo apresenta-se os intervenientes neste processo, com a indicação das respetivas funções e responsabilidades.

Decisores	Função e Responsabilidade
Diretores Regionais Diretores de Departamento Coordenadores de Gabinete Responsáveis de Unidades	<ul style="list-style-type: none">• Identificar e comunicar ao CD a ocorrência de risco.• Aplicar as medidas previstas no plano nas respetivas áreas de intervenção.
Coordenador do GPCG	<ul style="list-style-type: none">• Promover o Levantamento das medidas de prevenção adotadas.• Monitorizar a execução das medidas previstas identificadas no plano.• Elaborar o Relatório Anual.• Promover a atualização do Plano.
Coordenador do GQ	<ul style="list-style-type: none">• Promover a realizar de auditorias internas para avaliação do grau de cumprimento.

4. Fatores e Áreas de Risco

Recorda-se os fatores que foram considerados com potenciadores de ocorrências de riscos e respetivas áreas:

Fatores de Risco:

- Recrutamento para o exercício de funções públicas.
- Cultura de responsabilização dos dirigentes.
- Formação/sensibilização no domínio da ética e conduta.
- Insuficiente consciencialização para os riscos de corrupção inerentes ao desempenho de determinada função.
- Motivação dos trabalhadores no exercício das suas funções.
- Qualidade dos sistemas de gestão e de informação.
- Qualidade do sistema de controlo interno.

Áreas de Risco:

- A gestão financeira, na qual se inclui a contratação pública.
- A gestão de recursos humanos e seus processos de recrutamento e avaliação.
- A gestão de recursos logísticos, nomeadamente as viaturas.
- Os sistemas de tecnologias e informação.
- O relacionamento com o exterior.
- A gestão logística das viaturas.

Para cada processo/área foram identificadas as medidas de prevenção a adotar bem como o seu grau de risco, classificado segundo uma escala de risco (elevado, moderado e fraco) em função de duas variáveis em elevado, moderado ou fraco:

- Probabilidade de ocorrência das situações que comportam o risco;
- Gravidade das consequências das infrações que pode suscitar (impacto previsível).

Referir ainda que foram identificadas as Unidades Orgânicas a que compete assegurar a implementação das medidas de prevenção de riscos.

Foi, ainda, tido em linha de conta na apresentação das medidas de prevenção as situações mais críticas identificadas nas revisões legais de contas, e nas recomendações dos relatórios de auditoria realizadas por entidades externas e que potenciam situações de risco.

5. Conclusões

O Instituto Nacional de Emergência Médica, enquanto organismo do Ministério da Saúde responsável por coordenar o funcionamento, no território de Portugal Continental, de um Sistema Integrado de Emergência Médica e, tendo presente a importância inequívoca da sua Missão - Garantir a prestação de cuidados de emergência médica - considera que o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas é um instrumento de gestão fundamental que permite aferir eventuais responsabilidades que possam ocorrer na gestão dos recursos públicos.

O objetivo do acompanhamento do Plano é o de criar mecanismos que diminuam a probabilidade de ocorrência de situações que potenciem os riscos bem como dotar o INEM de

capacidade, por um lado, para atenuar falhas nas áreas mais expostas ao risco, e por outro lado, de dar resposta imediata em caso de ocorrência de situações de corrupção, por via das responsabilidades e funções bem definidas.

Realizado o levantamento das medidas de prevenção junto de cada Responsável, conclui-se que, na generalidade são realizadas as atividades conducentes à prevenção de situações que comportam algum grau de risco.

O INEM tem mostrado uma permanente preocupação com esta matéria e irá procurar, em 2015, incrementar ações de melhoria assentes em pilares, como:

- Permanente sensibilização e a criação de um sentido ético adequado à missão do Instituto.
- Promoção de contributos dos Serviços para a realização do Plano e Relatório de execução de Gestão de Riscos de Corrupções e Infrações Conexas.
- Realização de auditorias internas.
- Identificação de novos riscos.

6. Monitorização dos Serviços

Nos mapas que se seguem, apresenta-se a monitorização realizada por cada um dos Serviços, no que respeita às atividades realizada durante o ano de 2014 em função das medidas de prevenção identificadas para cada área processo.

DRN (Delegação Regional do Norte) – Avaliação 2014

Processo/Área	Identificação do Risco	Medidas de Prevenção	Realiza	Não Realiza	Justificação
Assiduidade	Risco de pagamento de abonos incorretos	Acompanhamento e controlo da assiduidade	X		Realizado o controlo do registo individual de assiduidade através da sua validação no “Portal do Colaborador”.
		Conferência da informação/Controlo interno das autorizações para horas extra	X		Realizada a verificação individual dos pedidos de autorização para horas extraordinárias.
Formação	Risco de baixa execução do Programa de Formação	Controlo do plano anual de formação	X		Realizado o acompanhamento do plano anual de formação e registo das sessões realizadas, assim como dos seus participantes.
	Risco de ineficiência da formação	Avaliação da eficácia da formação	X		Realizada a avaliação da eficácia através da avaliação de mudança de comportamentos.
	Risco de inadequação das necessidades de formação	Envolvimento dos colaboradores no planeamento e execução das necessidades formativas	X		Plano de formação elaborado tendo em conta as necessidades formativas expressas pelos colaboradores. Participação dos colaboradores como apresentadores de sessões formativas.
Relacionamento com o Exterior	Risco de prestação de informação inadequada e/ou errada	Controlo dos protocolos de integração dos meios	X		Acompanhamento dos protocolos de integração através de reuniões periódicas com os responsáveis locais, e auditorias no terreno.
Articulação Interserviços	Risco de não articulação dos Serviços	Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento das atividades	X		Realizadas reuniões periódicas de acompanhamento das atividades.
		Articulação e procedimentos articulados entre os Serviços, que incluam objetivos partilhados	X		Todos os procedimentos que envolvem mais do que um serviço são elaborados em articulação com os mesmos.
		Utilizar o QUAR enquanto instrumento para o processo de contratualização interna e proceder à sua monitorização	X		O QUAR é o instrumento de base para os processos de contratualização interna.

DRC (Delegação Regional do Centro) – Avaliação 2014

Processo/Área	Identificação do Risco	Medidas de Prevenção	Realiza	Não Realiza	Justificação
Assiduidade	Risco de pagamento de abonos incorretos	Acompanhamento e controlo da assiduidade	X		Realizado o controlo do registo individual de assiduidade através da sua validação no “Portal do colaborador”.
		Conferência da informação/Controlo interno das autorizações para horas extra	X		Realizada a verificação dos pedidos de autorização para horas extraordinárias
Formação	Risco de baixa execução do Programa de Formação	Controlo do plano anual de formação	X		Realizado o acompanhamento do plano anual de formação ao nível da Delegação Regional.
	Risco de ineficiência da formação	Avaliação da eficácia da formação		X	A avaliação da eficácia da formação no terreno não é avaliada, a única avaliação que é efetuada, é a avaliação da ação e a avaliação aos formadores efetuada pelos formandos no final da ação.
	Risco de inadequação das necessidades de formação	Envolvimento dos colaboradores no planeamento e execução das necessidades formativas	X		O Plano de formação é elaborado tendo em conta as necessidades formativas expressas pelos colaboradores.
Relacionamento com o Exterior	Risco de prestação de informação inadequada e/ou errada	Controlo dos protocolos de integração dos meios	X		Realizado o acompanhamento dos protocolos de integração através de auditorias no terreno.
Articulação Interserviços	Risco de não articulação dos Serviços	Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento das atividades	X		São realizadas reuniões de acompanhamento onde se destacam as relativas ao CODU Nacional, que envolvem vários Serviços.
		Articulação e procedimentos articulados entre os Serviços, que incluam objetivos partilhados	X		Todos os procedimentos que envolvem mais do que um serviço são elaborados em articulação com os mesmos.
		Utilizar o QUAR enquanto instrumento para o processo de contratualização interna e proceder à sua monitorização	X		O QUAR é o instrumento de base utilizado para os processos de contratualização interna.

DRS (Delegação Regional do Sul) – Avaliação 2014

Processo/Área	Identificação do Risco	Medidas de Prevenção	Realiza	Não Realiza	Justificação
Assiduidade	Risco de pagamento de abonos incorretos	Acompanhamento e controlo da assiduidade	X		A assiduidade é acompanhada no “Portal do Colaborador”.
		Conferência da informação/Controlo interno das autorizações para horas extra	X		Para além do registo no “Portal do Colaborador”, as horas extras são registadas igualmente em suporte de papel, sendo conferidas pelas duas vias.
Formação	Risco de baixa execução do Programa de Formação	Controlo do plano anual de formação	X		Realizada a monitorização do Plano de Formação ao nível da Delegação Regional.
	Risco de ineficiência da formação	Avaliação da eficácia da formação	X		São realizados questionários de satisfação e avaliada a taxa de aprovação nas ações.
	Risco de inadequação das necessidades de formação	Envolvimento dos colaboradores no planeamento e execução das necessidades formativas	X		Para a elaboração dos planos de formação contínua anuais, são ouvidos os colaboradores.
Relacionamento com o Exterior	Risco de prestação de informação inadequada e/ou errada	Controlo dos protocolos de integração dos meios	X		Foi realizada uma avaliação através de visitas no terreno. Mensalmente é feita uma avaliação sobretudo no que concerne ao cumprimento da cláusula de operacionalidade dos meios.
Articulação Interserviços	Risco de não articulação dos Serviços	Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento das atividades	X		Reuniões de acompanhamento do CODU Nacional, envolvendo vários serviços.
		Articulação e procedimentos articulados entre os Serviços, que incluam objetivos partilhados	X		Todos os procedimentos que envolvem mais do que um serviço são elaborados em articulação com os mesmos.
		Utilizar o QUAR enquanto instrumento para o processo de contratualização interna e proceder à sua monitorização	X		O QUAR é o instrumento de base utilizado para os processos de contratualização interna.

DEM (Departamento de Emergência Médica) – Avaliação 2014

Processo/Área	Identificação do Risco	Medidas de Prevenção	Realiza	Não Realiza	Justificação
Atividades do Centro de Orientação de Doentes Urgentes	Risco na falta de coordenação das atividades inerentes ao atendimento bem como do acionamento dos meios	Definição de procedimentos, monitorização da atividades, apresentação de propostas de melhoria no seu desempenho.	X		Estão definidos os Procedimentos relativos à atividade do CODU que é monitorizada sistematicamente, sendo apresentadas proposta de melhoria (ex: ao nível das tecnologias de informação)
Cooperação nacional e internacional	Risco no mau planeamento e falta de acompanhamento na execução	Elaborar o planeamento e cronograma das atividades dos Protocolos de Colaboração	X		Nos Protocolos de cooperação (nacionais e internacionais) é realizado o planeamento e o cronograma das atividades assim como são identificados os resultados esperados e verificado, periodicamente, a execução dos mesmos.
Tratamento da Informação	Risco de incorreção e desatualização dos conteúdos/normas relativos às técnicas de Emergência Médica	Definir normativos e informação como instrumentos de garantia de controlo de qualidade dos cuidados de saúde prestados pelo INEM	X		São elaboradas normas e procedimentos orientadores da atividade do DEM (Ex: Manual CODU).
Articulação com entidades externas	Risco de não articulação com entidades que colaboram com o INEM	Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento das atividades	X		Quando se justifique. (Ex: DGS)
		Articulação e procedimentos articulados entre o INEM e as entidades	X		A atividade do DEM em parceria com outras entidades é articulada com as mesmas
Articulação Interserviços	Risco de não articulação com os Serviços	Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento das atividades	X		Quando se justifique/Sempre que há tarefas em partilha.
		Articulação/procedimentos articulados entre os serviços que incluem objetivos partilhados	X		A atividade do DEM que envolve outros Serviços é articulada com os mesmos
		Utilizar o QUAR enquanto instrumento para o processo de contratualização interna e proceder à sua monitorização	X		O QUAR é utilizado como instrumento de contratualização dos objetivos do Departamento.

DFEM (Departamento de Formação em Emergência Médica) – Avaliação 2014

Processo/Área	Identificação do Risco	Medidas de Prevenção	Realiza	Não Realiza	Justificação
Formação (Emergência Médica)	Risco de baixa execução do Programa de Formação	Articulação com as Delegações Regionais no planeamento das necessidades formativas	X		De acordo com a estratégia definida pelo CD é realizado um plano de formação anual que, em articulação com as Delegações Regionais, é ajustado consoante as necessidades.
	Risco de ineficiência da formação	Acompanhamento da execução do plano de formação	X		É efetuado o acompanhamento da execução formativa, quer através da Aplicação Informática SGF, quer por contactos/reuniões frequentes com os Centros de Formação (CF) das Delegações Regionais.
		Dados da formação acessíveis e atualizados no SGF	X		É inserido e gerido no SGF, todo o plano formativo anual, permitindo o acesso à monitorização de vários indicadores.
	Risco de inadequação das necessidades de formação	Avaliação do processo formativo pelos formandos	X		De acordo com o processo de realização de formação (segundo a ISO 9001), é obrigatória esta avaliação pelos formandos, quer dos formadores quer da ação.
		Avaliação da eficácia da formação	X		As questões inseridas nos questionários de avaliação da formação, o nº de reclamações recebidas e o nº de formandos aptos/não aptos, traduzem-se numa avaliação da eficácia da formação.
	Articulação Interserviços	Risco de não articulação dos Serviços	Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento das atividades	X	
Articulação e procedimentos articulados entre os Serviços, que incluam objetivos partilhados			X		Esta articulação existe e é bem visível nos fluxogramas dos processos certificados segundo a ISO 9001, de vários serviços. São definidos no QUAR, objetivos partilhados entre serviços.
Utilizar o QUAR enquanto instrumento para o processo de contratualização interna e proceder à sua monitorização			X		O QUAR é utilizado enquanto instrumento para o processo de contratualização interna, sendo monitorizado trimestralmente.

DRGH (Departamento de Gestão de Recurso Humanos) – Avaliação 2014

Processo/Área	Identificação do Risco	Medidas de Prevenção	Realiza	Não Realiza	Justificação
Recrutamento	Risco de quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade	Rotatividade dos funcionários designados para constituição de júris	X		Mantendo sempre um elemento do DGRH, como recomendado na legislação, e procedendo à rotação dos restantes elementos em função do posto de trabalho a recrutar.
		Adequação dos métodos de seleção ao perfil do cargo	X		Os métodos de seleção são escolhidos conforme o posto de trabalho a recrutar e personalizados ao mesmo.
		Regras específicas do recrutamento	X		Além dos procedimentos de recrutamento e seleção legalmente em vigor, o DGRH dispõe de procedimentos próprios que complementam a legislação que, em 2015, serão revistos/melhorados.
Assiduidade	Risco de pagamento de abonos incorretos	Ligação do sistema de assiduidade ao programa RHV		X	Aguarda implementação da nova aplicação de “Gestão de Horários” que permitirá esta ligação.
Formação	Risco de baixa execução do Programa de Formação	Envolvimento das Unidades Orgânicas no planeamento e execução das necessidades formativas	X		Os dirigentes/responsáveis de cada Serviço realizam internamente o levantamento de necessidades de formação, independentemente de outras formações que possam ser propostas pelo DGRH.
	Risco de ineficiência da formação	Controlo do plano anual de formação contínua	X		Realizado o acompanhamento do plano anual de formação contínua.
		Avaliação do processo formativo pelos formandos	X		Realizada a avaliação do processo formativo pelos formandos dos formandos.
	Risco de inadequação das necessidades de formação	Avaliação da eficácia da formação	X		É realizada a avaliação da eficácia da formação, sendo esta avaliação da responsabilidade dos superiores hierárquicos. É, no entanto, uma área que precisa ser melhorada dado se verificar que alguma ausência de resposta pelos referidos responsáveis.
Processamento de remunerações e Outros Abonos	Processamento de remunerações e Outros Abonos	Conferências de informação	X		As remunerações após processamento são conferidas com base numa amostra aleatória. Tudo o que seja alterações que ocorram de um mês para o outro são conferidas unitariamente (alteração de NIB, fecho funções entre outras).

Processamento de remunerações e Outros Abonos	Processamento de remunerações e Outros Abonos	Segregação de funções e responsabilização das operações	X		Cada colaborador tem as suas funções claramente definidas, existindo segregação de funções e responsabilização das operações dentro de alguma limitação dado <i>deficit</i> de RH.
		Medidas para controlo de prazos	X		Existe normas internas para controlo dos prazos (trabalho extraordinário, assiduidade, processamento de remunerações)
Avaliação de Desempenho	Ausência de mecanismos explícitos que identifiquem e impeçam a ocorrência de conflitos de interesses Potencial discricionariedade no processo de avaliação dos colaboradores	Criar normas para prevenção de conflitos de interesses		X	A legislação define a Comissão Paritária como órgão arbitrário nestas situações.
		Definir <i>à priori</i> os critérios de aplicação das quotas de relevante e excelente		X	Anualmente o CCA emite as normas orientadoras.
Articulação Interserviços	Risco de não articulação dos Serviços	Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento das atividades		X	São realizadas reuniões periódicas de acompanhamento das atividades, promovidas pelo CD e com os serviços, sempre que se justifique.
		Articulação e procedimentos articulados entre os Serviços, que incluam objetivos partilhados		X	São definidos objetivos partilhados sempre que tal se justifica e é possível.
		Utilizar o QUAR enquanto instrumento para o processo de contratualização interna e proceder à sua monitorização	X		Os objetivos definidos no QUAR espelham as necessidades efetivas do serviço e são desdobrados nos objetivos dos seus colaboradores.

DGF (Departamento de Gestão Financeira) – Avaliação 2014

Processo/Área	Identificação do Risco	Medidas de Prevenção	Realiza	Não	Justificação
Gestão Financeira	Risco de desvio de dinheiros e valores	Conferência da informação/Controlo interno da atividade relacionada com a Gestão Financeira	X		Controlo interno definido no manual de procedimentos.
	Risco de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos de natureza financeira	Acompanhamento e supervisão da atividade pelo dirigente	X		Controlo da legislação e cumprimento dos prazos individuais que são vários .
	Risco de afetação da qualidade da prestação de contas e da informação contabilística	Medidas para controlo de prazos	X		Mapa de controlo com verificação e planeamento semanal e mensal.
Gestão Documental e Arquivo	Risco de extravio de documentos ou sua inutilização, por ação humana ou causas naturais	Verificação do cumprimento das regras de manuseamento e utilização dos documentos	X		Disponibilização e atualização da informação e regras de manuseamento.
		Verificar a atualização da codificação (listagem) dos documentos	X		
	Risco de deterioração dos documentos causados pela ação humana resultante de acondicionamento incorreto da documentação	Procedimentos de acondicionamento dos documentos utilizando os sistemas e materiais mais adequados	X		Utilização da digitalização para redução do espaço ocupado e preservação no tempo.
		Disponibilização preferencial dos documentos em suporte alternativo ou formato digital	X		
Risco de destruição dos documentos, decorrente de sinistros naturais,	Revisão e aperfeiçoamento do Plano de Emergência	X		No entanto, está em curso uma alteração profunda no sistema de arquivo, no âmbito de um macro projeto do MS com o apoio da DGLAB.	

	designadamente de inundações, incêndios e terremotos	Substituição de suportes que evitem a consulta direta da documentação, nomeadamente através da digitalização	X	Utilização da digitalização para redução do espaço ocupado, preservação no tempo e criação de matrizes com definição de acessos.
Articulação Interserviços	Risco de não articulação dos Serviços	Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento das atividades	X	Dentro do departamento e com os restantes serviços e equipa do MS.
		Articulação e procedimentos articulados entre os Serviços, que incluam objetivos partilhados	X	A articulação é efetuada de acordo com regras e fluxos definidos. São comuns no QUAR, objetivos partilhados.
	Risco de não articulação dos Serviços	Utilizar o QUAR enquanto instrumento para o processo de contratualização interna e proceder à sua monitorização	X	O QUAR é utilizado enquanto instrumento para o processo de contratualização interna, sendo monitorizado trimestralmente.

GLO (Gabinete de Logística e Operações) – Avaliação 2014

Processo/Área	Identificação do Risco	Medidas de Prevenção	Realiza	Não Realiza	Justificação
Concessão de Alvarás às Entidades/ Certificação de viaturas	Risco de incumprimento do procedimento associados	Supervisão dos procedimentos adotados	X		Processos certificados pela APCER e auditados periodicamente por entidades internas e externas.
	Risco de deficiências no controlo desta área		X		Processos certificados pela APCER e auditados periodicamente por entidades internas e externas.
Instalações e equipamentos	Risco de extravio dos equipamentos ou sua inutilização, por ação humana ou causas naturais	Criar uma listagem de equipamentos	X		Foi atualizada a base dados de equipamentos e realizado o inventário pormenorizado a todos os meios.
		Controlo do plano de manutenção dos equipamentos	X		Realiza os registos necessários ao Controlo do plano de manutenção dos equipamentos. Está no entanto em curso uma proposta de gestão conjunta com o SUCH (Serviço de Utilização Comum dos Hospitais).
Gestão Financeira	Risco de falhas na aplicação de procedimentos de natureza financeira	Controlo das autorizações de despesas com reparações e manutenção da frota INEM	X		Analises cuidadas de orçamentos e comparações de reparações e oficinas.
Articulação Interserviços	Risco de não articulação dos Serviços	Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento das atividades	X		Sempre que necessário são realizadas reuniões entre responsáveis de todos os Gabinetes e Departamentos do INEM.
		Articulação e procedimentos articulados entre os Serviços, que incluam objetivos partilhados	X		Dada a importância na articulação entre serviços a fim de obter objetivos globais, existe um trabalho de equipa com as áreas cujos objetivos são partilhados com o GLO.
		Utilizar o QUAR enquanto instrumento para o processo de contratualização interna e proceder à sua monitorização	X		É utilizado o QUAR como instrumento de contratualização interna e realizada a monitorização que orienta na redefinição de eventuais ajustamentos aos objetivos definidos.

GSTI (Gabinete de Sistemas e Tecnologias de Informação) – Avaliação 2014

Processo/Área	Identificação do Risco	Medidas de Prevenção	Realiza	Não Realiza	Justificação
Sistemas e Tecnologias de Informação	Risco de não contratualização de níveis de serviço em áreas tecnológicas dependentes de infraestruturas externas	Análise e revisão periódica da infraestruturas tecnológicas	X		O GSTI tem uma plataforma que monitoriza diariamente a operacionalidade da infraestrutura instalada.
	Risco de perda do controlo sobre os recursos disponibilizados pelas Tecnologias de Informação	Interoperacionalidade das várias aplicações, permitindo o cruzamento de informação	X		Existem no INEM vários sistemas que trocam informação entre si. Exemplos: SIADDEM, ICARE, Portal SIEM, RHV e Gestão de Horários
	Risco de interrupção de serviço contínuo e consequente perda de informação	Existência de <i>backups</i>	X		Está implementada uma Política de <i>Backup</i> e Restauro de Arquivos. No entanto, a infraestrutura de suporte aos <i>backups</i> carece de upgrade tecnológico
Articulação Interserviços	Risco de não articulação dos Serviços	Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento das atividades	X		O GSTI participa em várias reuniões com vista ao acompanhamento das diversas atividades do INEM, onde se destaca as reuniões de CODU Nacional.
		Articulação e procedimentos articulados entre os Serviços, que incluam objetivos partilhados	X		Existe troca de informação com as entidades e serviços cujos objetivos são partilhados.
		Utilizar o QUAR enquanto instrumento para o processo de contratualização interna e proceder à sua monitorização	X		O GSTI utiliza o QUAR como instrumento de base para os processos de contratualização interna, sendo o mesmo monitorizado trimestralmente.

GGCCP (Gabinete de Gestão de Compras e Contratação Pública) – Avaliação 2014

Processo/Área	Identificação do Risco	Medidas de Prevenção	Realiza	Não Realiza	Justificação
Contratação Pública / Aquisição de Serviços	Risco de deficiente gestão dos processos de aquisição de bens e serviços	Conferência da informação/Controlo interno da atividade de compras	X		São realizadas periodicamente auditorias internas e externas aos procedimentos de aquisição.
	Risco de causa de ineficácia no cumprimento dos objetivos sectoriais e operacionais dos departamentos e serviços	Medidas para controlo de prazos	X		Monitorização do cumprimento dos prazos de entrega indicados pelos fornecedores.
	Risco de incumprimento do procedimento associado à contratação pública	Acompanhamento e supervisão da atividade pelo dirigente	X		Os procedimentos aquisitivos são supervisionados pelo coordenador do GGCCP.
	Risco de redução da qualidade dos serviços a prestar	Definir as necessidades das Unidades Orgânicas	X		Em sede de elaboração de Orçamento os Serviços definem as necessidades aquisitivas para o ano seguinte.
Articulação Interserviços	Risco de não articulação dos Serviços	Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento das atividades	X		Para o correto andamento dos procedimentos de aquisição são promovidas reuniões entre Serviços e o GGCCP.
		Articulação e procedimentos articulados entre os Serviços, que incluam objetivos partilhados	X		Existência de instruções de trabalho que preveem a articulação entre Serviços no processo de compras
		Utilizar o QUAR enquanto instrumento para o processo de contratualização interna e proceder à sua monitorização	X		Os indicadores do QUAR estabelecidos para o GGCCP visam o cumprimento de objetivos operacionais definidos no mesmo.

GJ (Gabinete Jurídico) – Avaliação 2014

Processo/Área	Identificação do Risco	Medidas de Prevenção	Realiza	Não Realiza	Justificação
Planeamento e Controlo de Gestão da Atividade do INEM	Risco de deficiências no controlo das diversas fases do sistema de planeamento: registos dos dados, recolha dos dados, tratamento dos dados e fiabilidade dos sistemas de informação	Controlo dos processos de inquérito	X		Realizado controlo e solicitada informação periodicamente aos instrutores para informação sobre o ponto de situação dos processos.
		Controlo dos protocolos	X		Realizado controlo dos protocolos e seu envio aos interessados.
Tratamento da Informação	Risco de incorreção e desatualização da legislação	Atualização da legislação	X		A legislação está sempre atualizada na medida em que é realidade consulta diária ao DR.
		Procedimento para comunicação da legislação	X		É dado conhecimento aos colaboradores através de <i>email</i> .
Articulação Interserviços	Risco de não articulação dos Serviços	Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento das atividades	X		São realizadas reuniões mensais com os colaboradores do GJ.
		Articulação e procedimentos articulados entre os Serviços, que incluam objetivos partilhados	X		São realizadas reuniões periódicas com os outros Serviços, para monitorização dos processos, sempre que se justifique.
		Utilizar o QUAR enquanto instrumento para o processo de contratualização interna e proceder à sua monitorização	X		O QUAR é utilizado como instrumento de contratualização dos objetivos do GJ.

GQ (Gabinete de Qualidade) – Avaliação 2014

Processo/Área	Identificação do Risco	Medidas de Prevenção	Realiza	Não Realiza	Justificação
Sistema de Gestão da Qualidade (Programa de Auditorias)	Risco de falha do controlo de qualidade dos procedimentos e produtos	Supervisão dos procedimentos adotados e dos produtos elaborados	X		Realizada auditoria externa ao Sistema de Gestão de Qualidade por entidade externa Acreditada.
		Melhoria dos procedimentos de controlo da qualidade dos processos, designadamente de auditoria	X		Reformulado o documento para as não conformidades para melhor entendimento por parte dos serviços. Acompanhamento do preenchimento e resolução das fichas de não conformidades dos vários serviços.
Articulação Interserviços	Risco de não articulação dos Serviços	Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento das atividades	X		Realizadas reuniões com equipa do DGRH no sentido de planear e implementar o processo de processamento de vencimentos.
		Articulação e procedimentos articulados entre os Serviços, que incluam objetivos partilhados	X		Acompanhamento da certificação do processo de processamento de vencimentos e dos processos dos serviços através da realização de auditorias internas.
		Utilizar o QUAR enquanto instrumento para o processo de contratualização interna e proceder à sua monitorização	X		Realizado acompanhamento trimestral da concretização do QUAR de modo a detetar desvios e implementar ações de melhoria

GPCG (Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão) – Avaliação 2014

Processo/Área	Identificação do Risco	Medidas de Prevenção	Realiza	Não Realiza	Justificação
Planeamento e Controlo de Gestão da Atividade do INEM	Risco de deficiências no controlo das diversas fases do sistema de planeamento: registos dos dados, recolha dos dados, tratamento dos dados e fiabilidade dos sistemas de informação Risco de ausência de informação de suporte e de experiência interna	Instruções e formulários adequados e definição de prazos obrigatórios para a recolha de elementos	X		Encontram-se definidos os prazos e a forma de recolha, para envio pelos Serviços da informação a disponibilizar ao GPCG, com carácter diário e mensal.
		Realização de testes e cruzamento de informações	X		A informação estatística que é monitorizada diariamente é conferida no final do mês. A Informação mensal é conferida através de <i>queries</i> ao SIADDEM.
		Definição de prioridades e fixação de prazos adequados	X		Encontram-se definidos os prazos para recolha, tratamento e divulgação dos mapas diários e mensais.
Acompanhamento de Recomendações	Risco de deficiente acompanhamento das recomendações nos relatórios de auditoria	Criar metodologias para acompanhamento das recomendações, que deve incluir a identificação do responsável	X		Estão criados mecanismos para acompanhamento das recomendações dos relatórios de auditoria, através de mapas de controlo de cada uma das recomendações com identificação do responsável pelas áreas em questão.
Projetos Financiados	Risco de falhas na aplicação de procedimentos associados às normas de projetos financiados	Conferências de informação	X		A informação relativa a projetos financiados é conferida através de mapas de controlo elaborados periodicamente, sendo dado conhecimento ao DGF e CD.
Articulação Interserviços	Risco de não articulação dos Serviços	Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento das atividades	X		São realizadas regularmente reuniões entre os responsáveis de todos os Serviços do INEM, bem como, entre os responsáveis pelos diversos Projetos.
		Articulação e procedimentos articulados entre os Serviços, que incluam objetivos partilhados	X		Encontram-se definidos, e são monitorizados regularmente, objetivos comuns aos Serviços homogéneos do INEM. O GPCG tem um papel importante na harmonização desses objetivos, bem como, no tratamento e divulgação dos vários indicadores de atividade.
		Utilizar o QUAR enquanto instrumento para o processo de contratualização interna e proceder à sua monitorização	X		Foi definido o QUAR do INEM, bem como, todos os QUAR sectoriais de todos os Serviços do INEM. O QUAR do INEM é monitorizado por este gabinete com um carácter trimestres, bem como o próprio QUAR do serviço.

GMC (Gabinete de Marketing e Comunicação) – Avaliação 2014

Processo/Área	Identificação do Risco	Medidas de Prevenção	Realiza	Não Realiza	Justificação
Relacionamento com o exterior	Risco de prestação de informação inadequada e/ou errada	Definição de níveis de responsabilidade e aperfeiçoar a área de comunicação interna	X		A informação a veicular para o exterior (quer se trate de informação a prestar ao público em geral, a outras entidades ou a órgãos de comunicação social) é sempre validada junto do responsável pela área a que a informação diz respeito.
	Risco de promoção inadequada da imagem da Instituição	Definir a informação que pode ser disponibilizada e controlar os conteúdos no <i>site</i> e no portal	X		<p><u>Conteúdos oficiais:</u> Os conteúdos oficiais disponibilizados no <i>site</i> do INEM são responsabilidade dos diretores/coordenadores/responsáveis dos respetivos gabinetes e departamentos, que devem ter em atenção a necessidade de atualização da informação que diz respeito às suas áreas. Esta atividade é realizada em articulação com o GPCG sendo atualizada por ambos.</p> <p><u>Conteúdos Não oficiais:</u> Elaboração de normais internas que determinam que independentemente da liberdade inerente à utilização e publicação, nomeadamente nas redes sociais, os trabalhadores do INEM não podem descurar o facto de determinadas informações ou imagens poderem ultrapassar o âmbito da confidencialidade e por isso, devem abster-se de registar imagem ou som que permita associar condutas, procedimentos ou terapêuticas que possam afetar a confiança e a credibilidade do Instituto perante a população.</p>
Tratamento da Informação / Publicitação	Risco de incorreção e desatualização dos conteúdos da internet	Definição de níveis de responsabilidade	X		A informação oficial disponibilizada no <i>site</i> do INEM na internet é depois replicada nos restantes canais de comunicação do Instituto, em linguagem adaptada, nomeadamente nas redes sociais <i>facebook, twitter, instagram e youtube</i> . O responsável de cada área deve sempre comunicar ao GMC atualizações ou alterações que a informação que diz respeito ao seu serviço careça.
	Risco de erros e falhas nas publicações	Circuito de comunicação interna	X		O circuito de informação é sempre estabelecido entre o responsável pela área a que a informação diz respeito e o responsável pelo GMC, procurando assim evitar-se a ocorrência de erro ou falha nas publicações.
Articulação Interserviços	Risco de não articulação dos Serviços	Implementação de reuniões periódicas de acompanhamento das atividades	X		Quando se justifique/Sempre que há tarefas em partilha.

Articulação Interserviços	Risco de não articulação dos Serviços	Articulação e procedimentos articulados entre os Serviços, que incluem objetivos partilhados	X	Exemplo do processo de gestão de reclamações do utente, com objetivos partilhados entre o GMC, as Delegações Regionais e o GJ.
		Utilizar o QUAR enquanto instrumento para o processo de contratualização interna e proceder à sua monitorização	X	O QUAR é utilizado como instrumento de contratualização dos objetivos para o Gabinete, sendo a atividade monitorizada diariamente em função dos objetivos definidos no seu QUAR.