

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA



RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS (2025)

Serviços Centrais da ULisboa || 2026

Ficha Técnica

Título:

Relatório de Execução do Plano de Riscos e Infrações Conexas (2025)

Edição:

Gabinete de Estudos e Planeamento

Reitoria da Universidade de Lisboa

Alameda da Universidade, 1649-004 Lisboa

www.ulisboa.pt

abril de 2026

Índice

1. Enquadramento	5
2. Metodologia do Processo de Gestão de Riscos	7
2.1. Identificação dos Riscos	7
2.2. Análise e Graduação dos Riscos	7
2.3. Atividades de Controlo	9
2.4. Execução e Monitorização do PPR	9
2.5. Informação e Reporte	9
3. Análise e Execução do PPR em 2025	11
4. Avaliação quantitativa dos Riscos e a sua graduação	14
4.1 Riscos Transversais	14
4.2 Unidades Operativas dos Serviços Centrais da Universidade de Lisboa	16
4.2.1 Gabinete de Apoio (GA)	16
4.2.2 Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP)	17
4.2.3 Gabinete Jurídico (GJ)	18
4.2.4 Departamento Académico (DA)	19
4.2.5 Departamento de Arquivo, Documentação e Publicações (DADP)	20
4.2.6 Departamento de Compras, Património e Projetos (DCPP)	21
4.2.7 Departamento Financeiro (DF)	22
4.2.8 Departamento Informático (DI)	23
4.2.9 Departamento de Recursos Humanos (DRH)	24
4.2.10. Departamento de Comunicação e Relações Internacionais (DCRI)	25
4.2.11 Departamento Técnico (DT)	26
4.2.12. Área de Avaliação e Garantia da Qualidade (AAGQ)	27
4.2.13. Área de Programação Cultural (APC)	28
4.2.14. Incubadora da Universidade de Lisboa	29
4.3 Unidades Especializadas da Universidade de Lisboa	30
4.3.1 Estádio Universitário de Lisboa (EUL)	30
4.3.2 Museus e Instituto de Investigação Científica Tropical (IICT)	31

4.3.3 Pavilhão de Portugal (PP)	32
5. Conclusões e Recomendações	33
Anexo 2. Ficha de Acompanhamento e Monitorização do Plano	35

1. Enquadramento

A Recomendação n.º 1/2009, do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) de 1 de julho, publicada na 2.ª Série do Diário da República n.º 140, de 22 de julho, impôs aos organismos a elaboração de planos de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, bem como a realização e apresentação periódica de relatórios de execução.

A 7 de junho de 2022, foi publicado e entrou em vigor, no seguimento da Estratégia Nacional Anticorrupção, constante em anexo à Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021 de 6 de abril, o Decreto-Lei n.º 109E/2021, de 9 de dezembro, que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabelece o Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC), que introduz alterações relevantes no âmbito dos planos de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas.

De acordo com o n.º 4, do artigo 6.º deste Regime, as entidades passaram a ficar obrigadas a proceder à elaboração de dois relatórios de execução, um dos quais de carácter anual, a elaborar no mês de abril do ano seguinte, contendo a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua implementação.

Em cumprimento do preconizado na alínea b), do n.º 4, do artigo 6.º do Regime Geral da Prevenção da Corrupção procede-se à elaboração do presente Relatório de Execução Anual, reportado ao ano de 2025 e relativo aos Serviços Centrais e Unidades Especializadas da Universidade de Lisboa.

O presente Relatório de Avaliação (RA) parte do Plano de Prevenção dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR) de 2025 relativo aos Serviços Centrais (SCULisboa) e Unidades Especializadas da Universidade de Lisboa oportunamente elaborado e que enunciava os riscos e as respetivas medidas de mitigação.

O carácter exaustivo do processo que conduziu à elaboração do PPR 2025 permite que seja expectável que ele tenha um horizonte temporal relativamente lato, que possa durar até ao final do mandato reitoral (2029), sendo apenas sujeito a aprimoramentos circunstanciais que as mudanças da estrutura orgânica ou dos sistemas de gestão internos exijam.

A Universidade de Lisboa (ULisboa) ao dar cumprimento à obrigação legal de feitura do PPR visa também fazer permear a sua organização estrutural, desde o topo até às suas unidades operativas, por preceitos e valores de respeito pela sua integridade institucional, prática concertada de medidas apropriadas de mitigação dos riscos, reduzindo as possibilidades de existência de decisões ou ações desadequadas ou mesmo ilegítimas ou ilegais.

O PPR 2025 usou o conceito essencial de plano como um quadro referencial de identificação dos riscos e das respetivas graduações de risco e medidas de mitigação, para um dado horizonte temporal, sujeito a acompanhamento e introdução de adaptações anuais e envolvendo os diferentes níveis de decisão da estrutura organizacional da entidade pública.

O PPR 2025 tentou assim proceder à identificação dos riscos relativamente às funções, ações e procedimentos realizados por todas as unidades da estrutura orgânica dos SCULisboa e Unidades Especializadas da ULisboa, de modo a integrar completamente os diversos níveis de decisão da instituição na busca de soluções para obstar aos desvios que possam ocorrer em qualquer nível relativamente às práticas de salutar integridade institucional.

A ULisboa através da conceção do PPR 2025 continuou a assumir uma vontade manifesta de projetar e disseminar por todos os seus níveis da estrutura organizacional, desde o topo dirigente até aos das diferentes unidades operativas, uma cultura participada e partilhada de prevenção de riscos de gestão, fazendo-o sem que lhe estejam cominadas especiais recriminações de natureza jurídica, mas antes a vontade de precaução e de respeito pelas regras de boa conduta e de respeito inequívoco da integridade e respeitabilidade da instituição no seu todo.

O processo que decorre desta conceção é sobretudo determinado por uma visão de gestão dos riscos, entendida como um modo consequente de proactivamente identificar os temas e procedimentos que tenham probabilidade de determinar impactos prejudiciais na Universidade. Essa abordagem proactiva permite à Universidade antecipar os riscos e tomar decisões informadas e precautórias.

Assim sendo, a preparação do PPR 2025 recorreu a procedimentos de partilha de princípios e pressupostos do entendimento do carácter preventivo do Plano e da transmissão direta aos dirigentes das diversas unidades especializadas e operativas de que a ULisboa tem como principal desiderato neste exercício o da projeção e disseminação dos preceitos, pressupostos e objetivos de uma cultura de prevenção dos riscos de gestão ao longo de toda a sua estrutura organizacional.

Esta proximidade permitiu realizar objetivamente ações de divulgação, reflexão e esclarecimento dos objetivos do Plano junto dos dirigentes dessas das unidades operativas e das unidades especializadas, contribuindo para o seu maior envolvimento na cultura de prevenção de riscos.

Por isso, este RA que agora se apresenta permite avaliar os processos e medir o grau de implementação das respetivas medidas de mitigação em cada nível e unidade especializada e operativa e conterà as recomendações que o grau inadequado de realização identifique como necessárias à consecução de um processo adequado de melhoria contínua.

A gestão do PPR, o seu acompanhamento anual e o RA terão como pressupostos fundamentais da sua concretização a possibilidade de aprendizagem constante e a melhoria contínua dos métodos e processos e da prevenção e gestão dos riscos.

A ULisboa aposta decididamente em usar o trabalho aprofundado de planeamento e avaliação para disseminar ao longo de toda a estrutura organizacional uma cultura partilhada e participada de prevenção dos riscos de gestão.

2. Metodologia do Processo de Gestão de Riscos

Na elaboração do PPR dos SCULisboa foi adotada uma metodologia que permitiu a adequada identificação dos riscos, a sua apreciação como risco de gestão ou de corrupção e a sua avaliação mediante a probabilidade e a gravidade da consequência.

2.1. Identificação dos Riscos

O PPR decorre de uma análise conjunta do Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP) com os dirigentes de todas as UO dos SCULisboa utilizando a metodologia europeia de Gestão de Riscos (FERMA), de forma a definir para cada risco, as medidas de prevenção e/ou controlo mais adequadas e cuja implementação é suscetível de controlar e minimizar a probabilidade da sua ocorrência e a gravidade da consequência dos respetivos danos.

Na decorrência desta metodologia, foi efetuada a graduação do nível dos riscos reconhecidos. Da identificação das atividades, constatou-se que o impacto dos riscos deveria ser encarado em duas perspetivas: numa transversal (de âmbito mais geral e abstrato, aplicáveis a toda a estrutura orgânica dos SCULisboa) e numa específica (riscos por UO e por UE).

Dentro desta perspetiva, consideraram-se riscos transversais os que são comuns às atividades desenvolvidas nas diferentes UO / UE, bem como à gestão de topo, e, por outro lado, os riscos específicos de cada UO decorrentes das respetivas áreas de intervenção e das atividades próprias de cada uma.

2.2. Análise e Graduação dos Riscos

A análise inerente à gestão e controlo do risco no PPR teve início com o preenchimento de uma matriz por cada UO / UE reconhecendo e classificando os factos de acordo com a probabilidade de ocorrência e gravidade da consequência.

O risco é assim classificado de acordo com critérios de probabilidade e de gravidade conforme a matriz estabelecida na tabela 1.

Probabilidade da Ocorrência \ Gravidade da Consequência	Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
	Baixa (1)	Fraco	Fraco
Média (2)	Fraco	Moderado	Elevado
Alta (3)	Moderado	Elevado	Elevado

Medidas	Aceitar / Mitigar	Mitigar / Transferir	Transferir / Acabar
---------	-------------------	----------------------	---------------------

Tabela 1: Avaliação e Graduação do Risco - Matriz de Graduação de Riscos.

Relativamente à probabilidade de ocorrência, esta foi graduada em:

Baixa (1) – Decorre de situações excecionais, mas com hipótese de evitar o risco com o controlo que já existe para o prevenir;

Média (2) – Possibilidade de ocorrer em algum momento, mas com hipótese de evitar o risco através de decisões e ações adicionais;

Alta (3) – Forte possibilidade de ocorrência e escassez de hipóteses de evitar o risco com decisões e ações adicionais.

Em relação à gravidade de consequência ela foi distinguida da seguinte forma:

Baixa (1) – Quando a situação de risco não tem potencial para provocar prejuízos, não sendo as eventuais infrações praticadas suscetíveis de causar danos financeiros ou relevantes na imagem e operacionalidade dos SCULisboa;

Média (2) – Quando a situação de risco pode comportar prejuízos financeiros com impacto na imagem e credibilidade dos SCULisboa;

Alta (3) – Quando, da situação de risco identificada, decorram prejuízos financeiros significativos e a violação grave de princípios associados ao interesse público, lesando a credibilidade dos SCULisboa, da própria Universidade de Lisboa ou do Estado, significando um impacto sancionatório e reintegratório.

2.3. Atividades de Controlo

Após a identificação dos riscos, determinou-se a estratégia de gestão de riscos, de acordo com o grau de risco identificado, tendo sido definidas as seguintes estratégias de acordo com a graduação do risco detetada:

- Acabar com a atividade que dá origem ao risco, sempre que este é elevado e o custo-benefício dessa atividade não justifica a sua continuidade;
- Transferir, quando possível, o risco para terceiros essencialmente através de outsourcing;
- Mitigar o risco, procurando minimizar a sua probabilidade de ocorrência ou implementar medidas que minimizem a gravidade da consequência através da aplicação de procedimentos de controlo ou melhoria daqueles já existentes;
- Aceitar o risco, quando a adoção de controlos eficientes e eficazes não for possível ou a relação custo-benefício não justifique outro tipo de intervenção.

2.4. Execução e Monitorização do PPR

Na execução do PPR, os dirigentes dos SCULisboa são responsáveis pela execução efetiva do PPR em cada uma das UO / UE de forma a permitir a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de situações de erro ou fraude, através da definição de métodos e procedimentos que visem contribuir para assegurar o desenvolvimento e controlo das atividades, de forma adequada e eficiente.

Atualmente, encontra-se em curso um processo de revisão dos Estatutos dos SCULisboa, com vista à criação de uma área de Auditoria Interna. Esta estrutura terá como objetivo reforçar os mecanismos de controlo, acompanhamento e avaliação do PPR, assegurando uma abordagem mais sistemática, independente e contínua às atividades de monitorização e mitigação de riscos.

Até à implementação desta área, as funções de controlo e monitorização continuarão a ser asseguradas pelos mecanismos existentes, garantindo a continuidade da supervisão e o cumprimento dos princípios definidos no presente Plano.

2.5. Informação e Reporte

No modelo definido nas Fichas de Acompanhamento e Monitorização do Plano, a preencher pelas UO / UE, o reporte da informação de implementação das medidas dividem-se em:

- Medidas realizadas – devendo ser identificada a data da sua implementação, os resultados obtidos e as respetivas evidências;
- Medidas parcialmente realizadas (ou em curso) – cada UO / UE deve identificar que iniciou a implementação da medida (ou a % da sua implementação), mas que ainda não se encontra concluída, apresentando a respetiva justificação, as evidências e, quando tal for possível, a data prevista para o seu término;
- Medidas não realizadas – cada UO / UE deve identificar a respetiva justificação para a não realização e a data prevista para a sua implementação.

Da análise efetuada, e acima referida, deve cada dirigente verificar as medidas que se devem manter, as medidas a retirar ou, eventualmente, propor novas medidas a considerar na atualização do PPR e remeter na Ficha de Acompanhamento.

No decorrer da execução do PPR o reconhecimento de novos riscos que sejam pertinentes, que importem prevenir e referir, devem ser reportados ao GEP.

Os dirigentes dos SCULisboa têm de reportar ao GEP, mediante o preenchimento do modelo estipulado (Ficha de Acompanhamento e Monitorização do Plano - Anexo 2) toda a informação referente à monitorização das medidas, respeitando a seguinte calendarização:

- a) Até 31 de julho, referente ao Relatório de Avaliação Intercalar, nas situações identificadas com Risco Elevado;
- b) Até 31 de janeiro do ano seguinte a que respeita a execução, no caso do Relatório de Avaliação Anual.

O GEP faz a análise e verificação das fichas de acompanhamento e monitorização do Plano de cada UO / UE e elabora os respetivos relatórios (intercalar em outubro, e anual em abril) que serão remetidos ao Reitor e à Equipa Reitoral para aprovação.

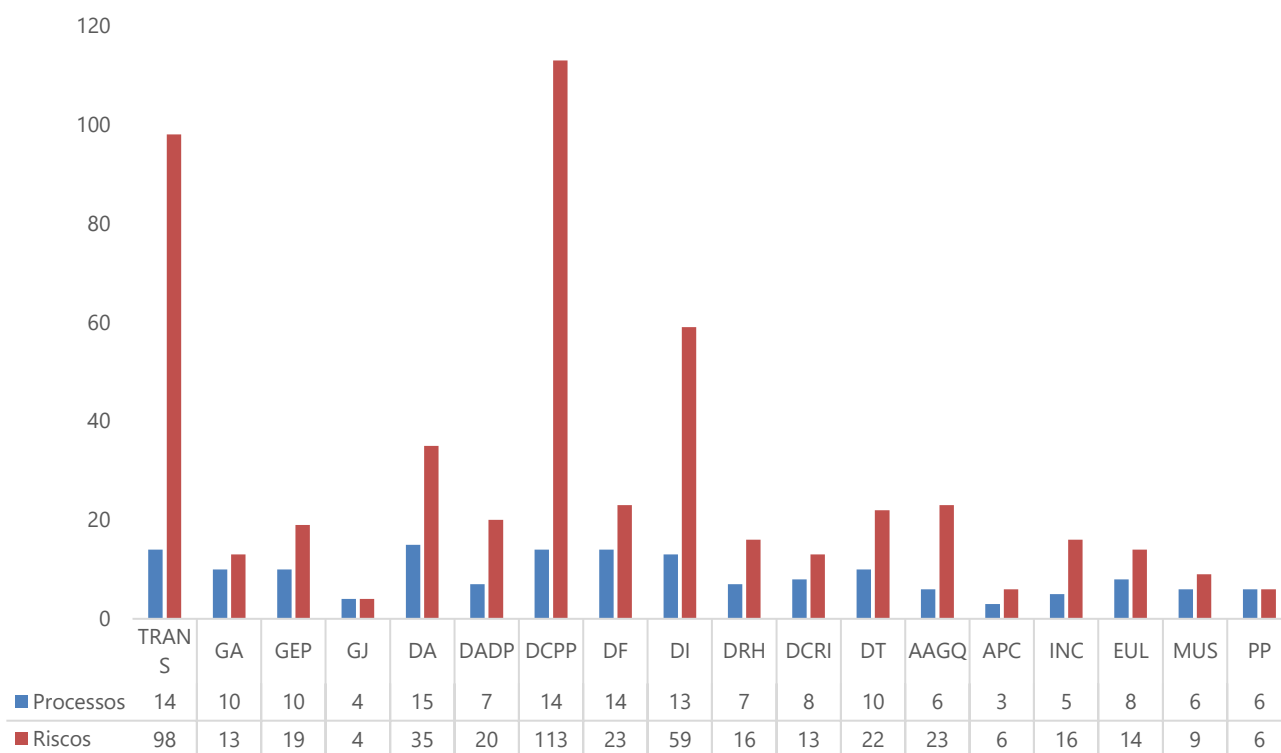
3. Análise e Execução do PPR em 2025

Em 2025, nos SCULisboa e nas Unidades Especializadas da ULisboa, foram identificados 160 processos/atividades de risco (165 em 2024 e 158 em 2023) e identificados 509 riscos (497 em 2024 e 478 em 2023).

De todos os riscos identificados apenas 6 não transitam para o ano de 2026, reforçando assim a necessidade de serem mantidas (ou incrementadas) as medidas de mitigação propostas.

Dos riscos identificados 29 (6%) dizem respeito às Unidades Especializadas da ULisboa, 382 às unidades Operativas dos SCULisboa (75%) enquanto que os restantes 98 (19%) correspondem a riscos transversais aos Serviços Centrais.

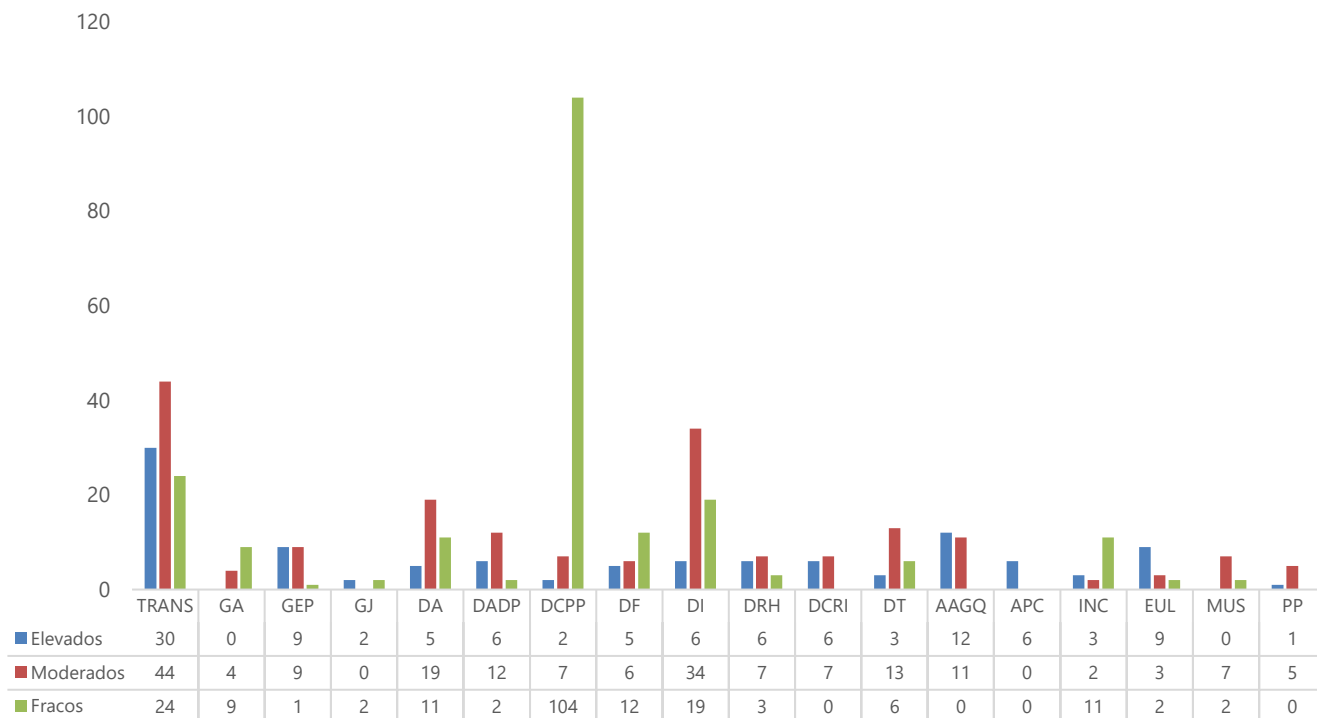
Figura 1: Processos de risco e riscos identificados em 2025, por unidades especializadas da ULisboa, unidades operativas dos SCULisboa e transversais



Em relação à graduação do risco, 208 eram de risco fraco (41%), 190 eram de risco moderado (37%) e 111 de risco elevado (22%).

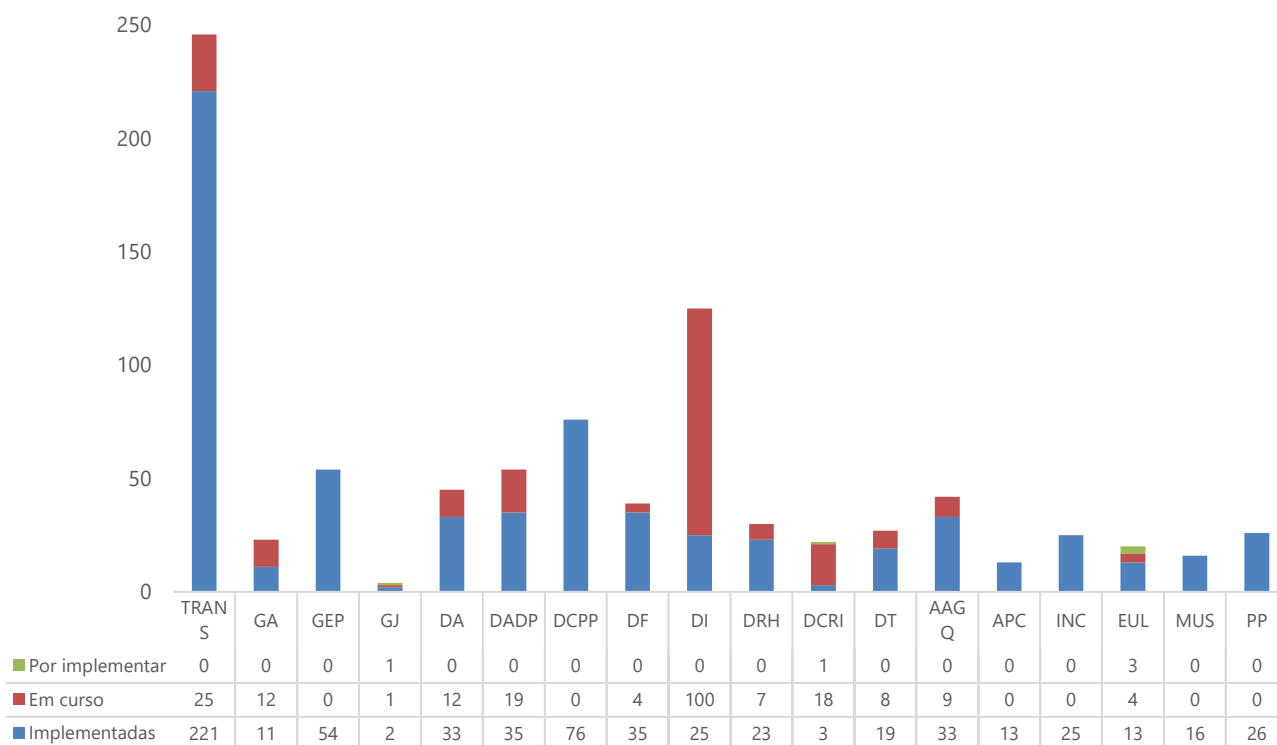
Destacam-se os riscos transversais com 30 riscos de graduação elevada, 27% do total dos riscos elencados nessa categoria.

Figura 2: Gradação dos riscos identificados em 2025, por unidades especializadas da ULisboa, unidades operativas dos SCULisboa e transversais



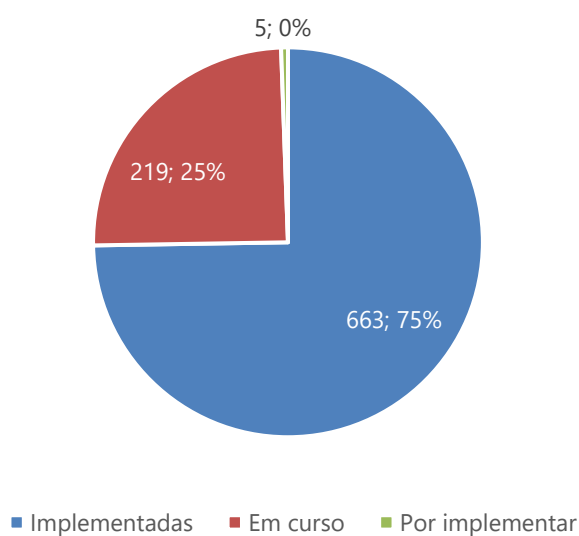
Em 2025, foram contempladas 887 medidas de mitigação (950 em 2024 e 896 em 2023), das quais 663 foram implementadas (75%) e 219 encontram-se em fase de implementação (25%). Apenas 5 ficaram por implementar (menos de 1%).

Figura 3: Nível de Implementação das medidas (implementadas e em curso), por unidades especializadas da ULisboa, unidades operativas dos SCULisboa e transversais, em 2025



Da análise efetuada, verifica-se uma percentagem de execução (implementadas e em curso) de 99,43% das medidas referenciadas.

Figura 4: % de implementação das medidas (implementadas e em curso), Unidades Especializadas da ULisboa, Unidades Operativas dos SCULisboa e transversais, em 2025



4. Avaliação quantitativa dos Riscos e a sua graduação

Nesta parte faz-se uma avaliação quantitativa, por riscos transversais, unidades operativas e depois por unidades especializadas, das atividades de risco identificadas e dos riscos a elas associados; das medidas de mitigação propostas e daquelas que foram implementadas, em curso ou por implementar e também relativamente à graduação dos riscos: fraco, moderado ou elevado, de acordo com a matriz previamente identificada.

Não seremos exaustivos da descrição dos processos, dos riscos e das medidas de mitigação uma vez que toda essa informação se encontra listada nos mapas em anexo (Anexo 1).

4.1 Riscos Transversais

Em relação a riscos transversais às unidades especializadas da ULisboa e unidades operativas dos SCULisboa foram inseridos 14 processos de risco e identificados 98 riscos.

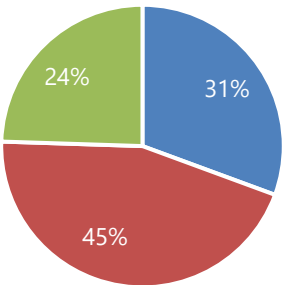
Foram referenciados, entre outros, os processos relativos ao exercício ético e profissional de funções; riscos de corrupção e infrações conexas; contratação pública; atendimento ao público; proteção de dados pessoais e de privacidade; segurança da informação; fundos de maneiio; gestão de contratos; gestão e manutenção de espaços e instalações; gestão de stocks; ou ainda da receita, entre outros.

Estes riscos transversais identificados, assumiram uma graduação fraca (24), moderada (44) ou elevada (30) apresentando, todos eles, medidas de mitigação específicas.

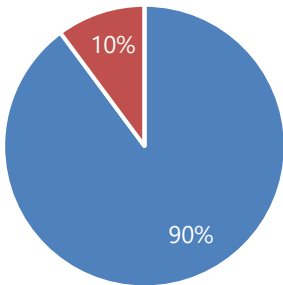
Todos os riscos se mantêm para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por Implementar
TRANSVERSAIS	14	98	246	221	25	0

Das 246 medidas propostas para a mitigação dos riscos, 221 foram implementadas e 25 estão parcialmente implementadas ou em curso, não tendo ficado nenhuma por implementar.



■ Elevados ■ Moderados ■ Fracos



■ Implementadas ■ Em curso

4.2 Unidades Operativas dos Serviços Centrais da Universidade de Lisboa

4.2.1 Gabinete de Apoio (GA)

No GA foram inseridos 10 processos de risco e identificados 13 riscos.

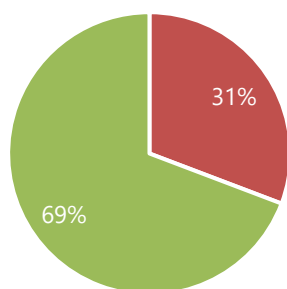
Foram referenciados, entre outros, os processos relativos à divulgação de informação classificada como reservada; a gestão documental (arquivo e documentação); a aquisição de viagens e alojamentos (contratação pública); a gestão de agendas; o apoio às reuniões dos órgãos de gestão; o apoio administrativo ao provedor do estudante; a colaboração com as outras unidades orgânicas e serviços da Universidade de Lisboa ou ainda os processos eleitorais dos órgãos da universidade e do próprio reitor.

Todos eles tinham uma graduação moderada (4) ou fraca (9) e com medidas de mitigação específicas.

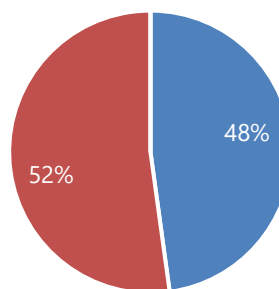
Todos os riscos se mantêm para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por Implementar
GA	10	13	23	11	12	0

Das 23 medidas propostas para a mitigação dos riscos, 11 foram implementadas e 12 estão parcialmente implementadas ou em curso, não tendo ficado nenhuma por implementar.



■ Moderados ■ Fracos



■ Implementadas ■ Em curso

4.2.2 Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP)

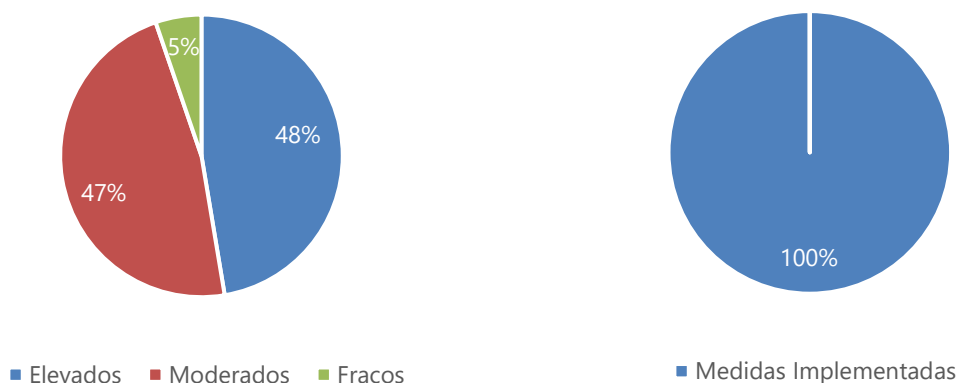
Esta unidade listou 10 processos e 19 riscos, identificados para as áreas de estudos e inquéritos; planeamento (controlo da execução orçamental, acompanhamento e reporte dos riscos de gestão, documentos legais, rankings, informação de suporte à decisão, reporte de informação, etc.); controlo no acesso à informação e às bases de dados e deveres dos funcionários.

Deste total, 1 teve uma graduação de fraco, 9 de moderado e 9 de grau elevado.

Todos os riscos se mantêm para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por Implementar
GEP	10	19	54	54	0	0

Todas as 54 medidas propostas foram alvo de execução.



4.2.3 Gabinete Jurídico (GJ)

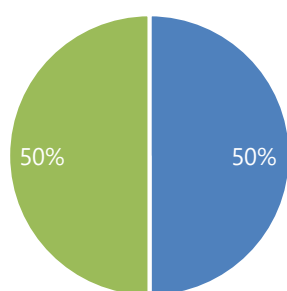
No GJ, foram definidos 4 processos e 4 riscos associados nas áreas da proteção de dados pessoais e de privacidade; backup do arquivo digital; intervenção em processos judiciais e em pedidos de parecer ou na assessoria em processos disciplinares.

Do total, 2 riscos foram considerados como de grau fraco e 2 outros de grau elevado.

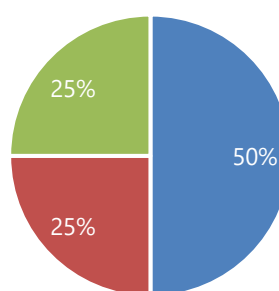
Todos os riscos se mantêm para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por Implementar
GJ	4	4	4	2	1	1

Das 4 medidas de mitigação sugeridas, 2 foram implementadas, 1 está em curso e outra está ainda por implementar.



■ Elevados ■ Fracos



■ Implementadas ■ Em curso ■ Por implementar

4.2.4 Departamento Académico (DA)

O DA elencou, para 2025, um total de 15 processos com 35 riscos associados.

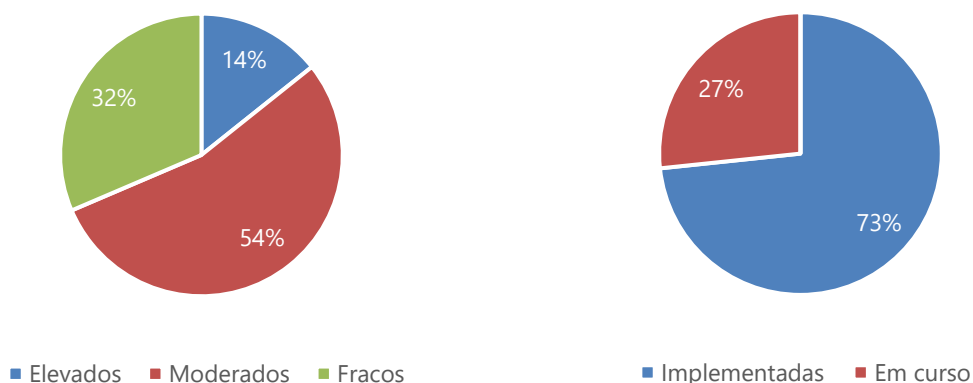
Foram diversas as áreas identificadas salientando-se: a emissão de certidões de registo de grau e de cartas de curso/doutorais; a receção de pedidos de reconhecimento de habilitações estrangeiras; o recrutamento de pessoal docente e de pessoal investigador; a emissão de suplementos ao diploma, as provas de doutoramento, agregação e de habilitação, a divulgação de informação sobre acesso na página da ULisboa ou ainda o recrutamento de pessoal docente e investigador.

Dos riscos identificados, 5 eram de grau elevado, 19 de grau moderado e 11 de grau fraco.

Da totalidade dos riscos identificados, 33 transitam para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por Implementar
DA	16	39	47	37	10	0

Foram encontradas e propostas 45 medidas para fazer face aos riscos. Destas, 33 foram implementadas e 12 estão em curso.



4.2.5 Departamento de Arquivo, Documentação e Publicações (DADP)

O DADP elencou para 2025 um total de 7 processos com 20 riscos associados.

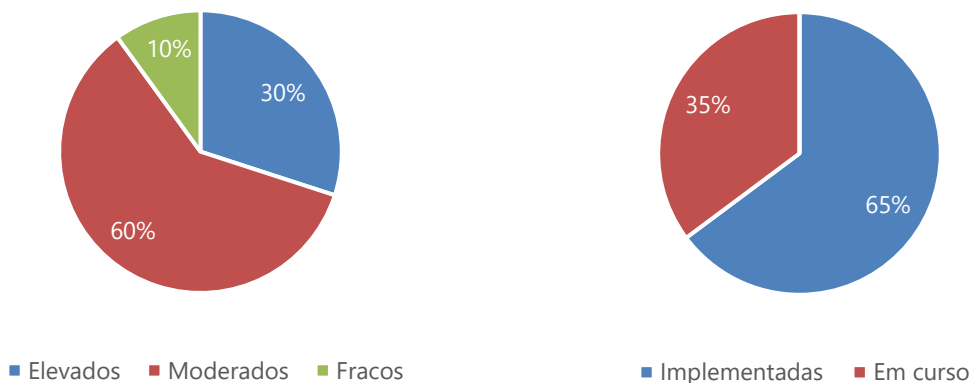
Salientam-se as áreas de gestão de arquivo e documentação; segurança de arquivo e documentação; da gestão e garantia da qualidade; gestão e identificação de património; da revista e editora, da segurança da informação ou ainda a tesouraria.

Dos riscos identificados, 6 eram de grau elevado, 12 de grau moderado e 2 de grau fraco.

Todos os riscos transitaram para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por Implementar
DADP	7	20	54	35	19	0

Das 54 medidas propostas para a mitigação dos riscos, 35 foram implementadas e 19 estão em curso ou parcialmente implementadas.



4.2.6 Departamento de Compras, Património e Projetos (DCPP)

O DCPP elencou para 2025 um total de 14 processos com 113 riscos associados.

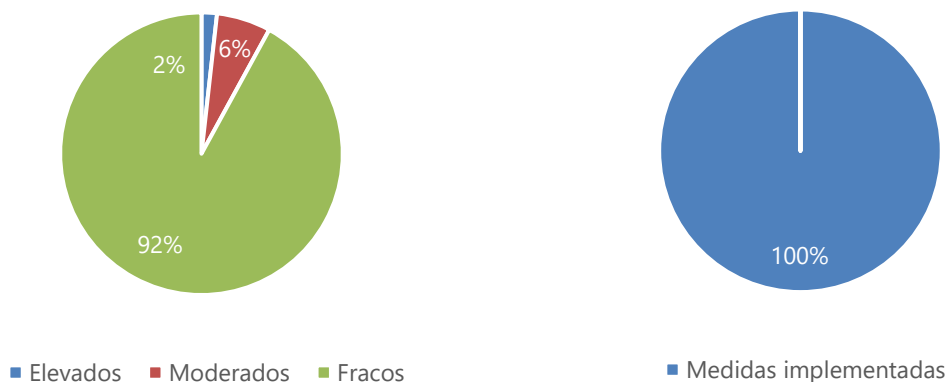
Salientam-se as áreas da aquisição e bens e serviços; a seleção de fornecedor; a renovação de contratos; a confirmação dos serviços prestados e a verificação física dos bens fornecidos; as empreitadas (e trabalhos a mais); a aquisição de bens e serviços no âmbito da atividade científica e tecnológica; a gestão do património (uso de bens públicos), etc.

Dos riscos identificados, 7 eram de graus moderado, 2 de grau elevado e os restantes 104 de grau fraco.

Todos os riscos identificados foram indicados como transitáveis para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por Implementar
DCPP	14	113	76	76	0	0

Todas as medidas de mitigação sugeridas foram implementadas



4.2.7 Departamento Financeiro (DF)

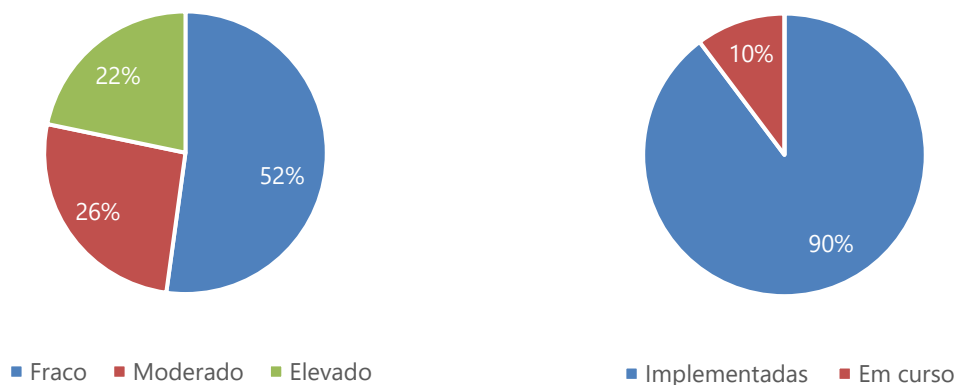
Este Departamento identificou 14 processos nas áreas da despesa e do seu registo contabilístico, da faturação, da venda de bens e prestação de serviços, das aplicações de tesouraria, dos pagamentos (transferência bancária, cheque, fundo de maneiio), dos recebimentos, da prestação de contas, das amortizações e depreciações, ou dos impostos.

Foram assim identificados 23 riscos associados, 12 de grau fraco de risco, 6 de grau moderado e 5 de grau elevado.

Os 23 riscos transitam para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por Implementar
DF	14	23	39	35	4	0

Das 39 medidas propostas para a mitigação dos riscos, 35 foram implementadas e 4 estão em curso ou parcialmente implementadas, não tendo ficado nenhuma por implementar.



4.2.8 Departamento Informático (DI)

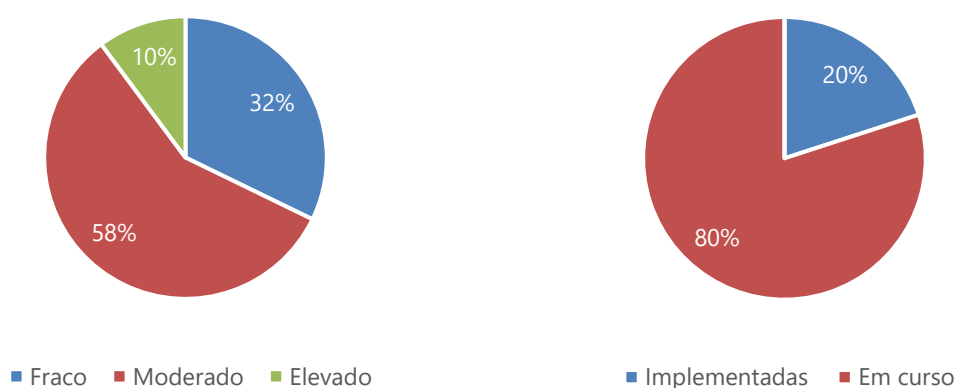
O DI identificou 13 processos em áreas como a gestão de identidades e de utilizadores; a gestão de incidentes informáticos; a gestão de alterações na informática; na administração de contratos de TI; na gestão de base de dados de conhecimento de informática; na gestão de incidentes na interface académica e financeira; na gestão de projetos de TI, no acesso a dados confidenciais e proteção de dados pessoais ou ainda nas tecnologias de informação, etc.

No total, foram identificados 59 riscos, 19 definidos como de fraco grau de risco, 34 de grau moderado e 6 de grau elevado.

Todos os riscos identificados transitaram para 2026 mantendo assim a necessidade de serem mitigados.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por Implementar
DI	13	59	125	25	100	0

Das 126 medidas de mitigação sugeridas a maioria (100) estão ainda em fase de implementação. Foi possível concluir 25 das medidas propostas não tendo ficada nenhuma por implementar.



4.2.9 Departamento de Recursos Humanos (DRH)

O DRH elencou um total de 7 processos com 16 riscos associados.

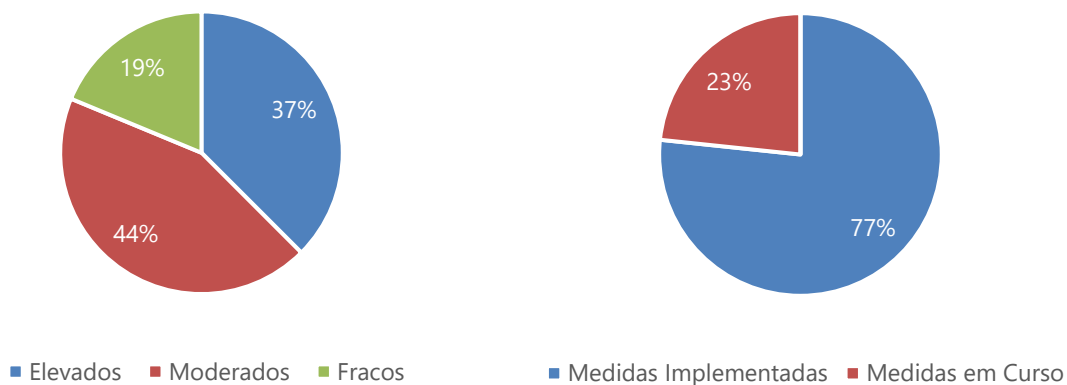
Dos processos referidos destacamos a prestação de serviços às unidades orgânicas (processamento salarial e estatística); as acumulações de funções; o processamento salarial; a gestão de recursos humanos; o recrutamento; a avaliação de desempenho ou ainda a formação profissional.

Dos riscos identificados, 6 eram de grau elevado, 7 de grau moderado e 3 de grau fraco.

Todos os riscos transitaram para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por Implementar
DRH	7	16	30	23	7	0

Face aos riscos, foram propostas 30 medidas. Destas, 23 foram implementadas e 7 estão em curso.



4.2.10. Departamento de Comunicação e Relações Internacionais (DCRI)

O DCRI elencou para 2025 um total de 8 processos com 13 riscos associados.

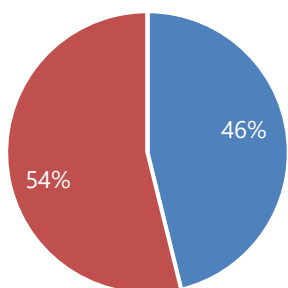
Salientam-se as áreas do programa Erasmus +; da gestão de dados de participantes; dos programas de mobilidade internacional, da participação na Unite!; do programa Verão na ULisboa; do aluguer de espaços; dos produtos de merchandising; etc.

Dos riscos identificados, 6 eram de grau elevado e 7 de grau moderado.

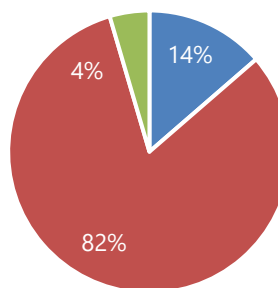
Todos os riscos transitaram para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por Implementar
DREI	8	13	22	3	18	1

A maioria das medidas propostas, 18 de 22, estão em implementação, enquanto que 3 estão concretizadas e 1 está ainda por implementar.



■ Elevados ■ Moderados



■ Implementadas ■ Em curso ■ Por implementar

4.2.11 Departamento Técnico (DT)

No DT foram inseridos 10 processos de risco e identificados 22 riscos.

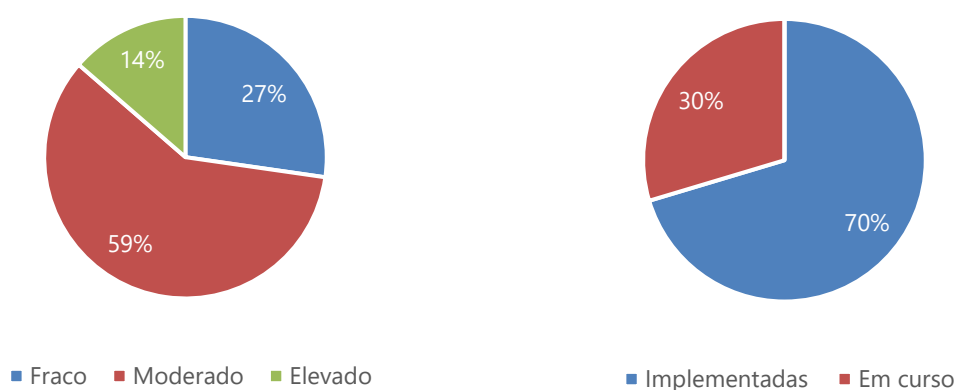
Salientam-se o assegurar de uma gestão de contratos eficiente e transparente, o cumprimento das obrigações legais de reporte de dados e também o cumprimento das normas de higiene, saúde e segurança no trabalho; o acompanhar e implementar projetos e medidas que promovam uma gestão eficiente dos recursos energéticos e ambientais; o acompanhar e implementar planos que promovam a segurança de pessoas e bens em situações de emergência; o assegurar da continuidade dos contratos de bens e serviços essenciais ao funcionamento dos edifícios, a transferência de bens, etc.

Dos riscos identificados, 6 tinham uma graduação fraca, 13 moderada e 3 uma graduação elevada.

O total dos 22 riscos transitam para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por Implementar
DT	10	22	27	19	8	0

Das 27 medidas propostas para a mitigação dos riscos, 19 foram implementadas e 8 estão em curso ou parcialmente implementadas, não tendo ficado nenhuma por implementar.



4.2.12. Área de Avaliação e Garantia da Qualidade (AAGQ)

Na AAGQ foram inseridos 6 processos e identificados 23 riscos.

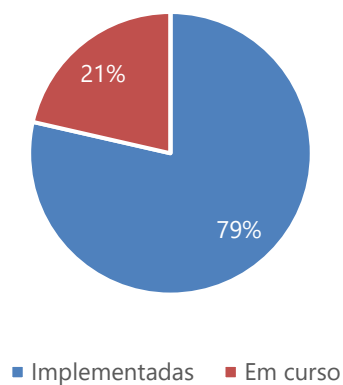
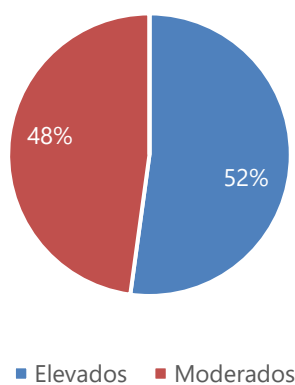
Salientam-se as áreas da gestão da oferta formativa conferente de grau da ULisboa; a avaliação institucional; o sistema interno de garantia da qualidade; a rede NEE da ULisboa ou a gestão de protocolos.

Dos riscos identificados, 11 tinham uma graduação moderada e 12 uma graduação elevada.

Dos riscos identificados, 4 não transitam para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por implementar
AAGQ	6	23	42	33	9	0

De entre as 42 medidas propostas para a mitigação dos riscos, estão implementadas 33 enquanto 9 outras estão em fase de implementação



4.2.13. Área de Programação Cultural (APC)

A APC apresentou para 2025 um total de 3 processos a que estão associados 6 riscos

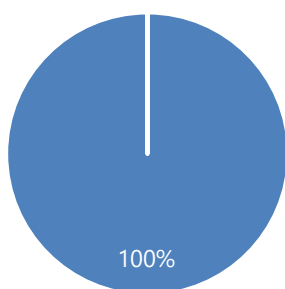
Salientam-se as áreas do Verão na ULisboa, o aluguer de espaços ou os produtos de merchandising

Todos os riscos identificados são de grau elevado.

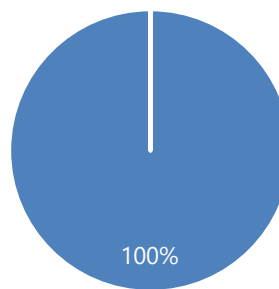
Todos os riscos transitaram para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por Implementar
DREI	3	6	13	13	0	0

Todas as medidas apresentadas foram alvo de implementação.



■ Elevados



■ Implementadas

4.2.14. Incubadora da Universidade de Lisboa

Na Incubadora (TTC@ULisboa) foram inseridos 5 processos e identificados 16 riscos.

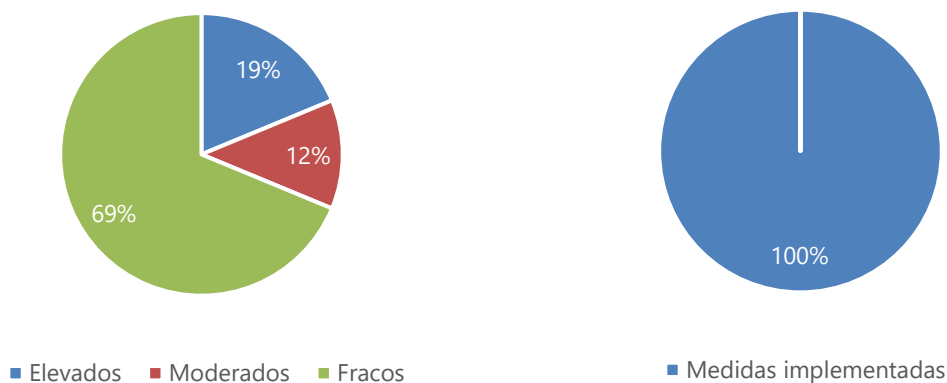
Salientam-se as áreas da gestão de reservas da sala de formação/eventos; a comunicação eletrónica com spinoffs, start-ups e empresa de investigação; o acompanhamento das atividades promovidas pelas Redes da ULisboa realizadas no auditório; o acompanhamento dos grupos de trabalho empreendedorismo e inovação e das atividades a serem desenvolvidas nos espaços do TTC; ou ainda no apoio das atividades desenvolvidas pelas empresas residentes.

Dos riscos identificados, 11 tinham uma graduação fraca, 2 moderada e 3 elevada.

Todos os riscos identificados transitam para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por implementar
INCUBADORA	5	16	25	25	0	0

Todas as 25 medidas propostas foram implementadas.



4.3 Unidades Especializadas da Universidade de Lisboa

4.3.1 Estádio Universitário de Lisboa (EUL)

No EUL foram inseridos 8 processos e identificados 14 riscos.

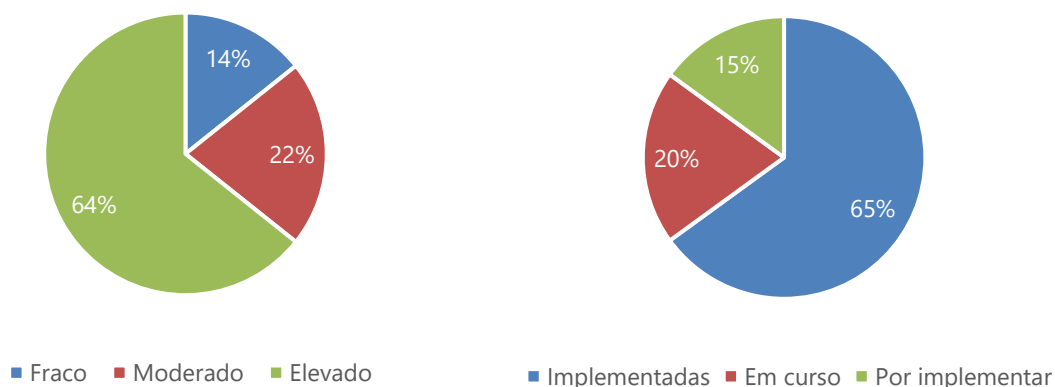
Salientam-se as áreas das reservas das instalações desportivas; das atividades físicas e desportivas; do acesso às diferentes transações das aplicações informáticas e os serviços de saúde e bem-estar.

Dos riscos identificados, 2 tinham uma graduação fraca, 3 uma graduação moderada e 9 uma graduação elevada.

Todos os 14 riscos transitam para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por Implementar
EUL	8	14	20	13	4	3

De todas as 20 medidas propostas, 13 foram implementadas, 4 estão em curso e 2 ficaram por implementar.



4.3.2 Museus e Instituto de Investigação Científica Tropical (IICT)

Nos Museus e IICT foram identificados 6 processos com 9 riscos associados.

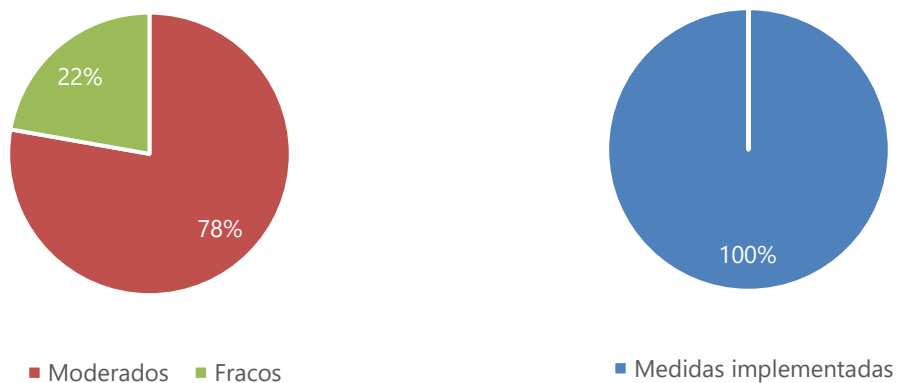
Salientam-se as áreas da bilheteira, da guarda e conservação de documentos; dos vigilantes, do inventário de bens móveis e imóveis; dos jardins; etc.

Dos riscos identificados, 2 tinha uma graduação fraca e 7 moderada.

Todos os riscos transitam para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por implementar
Museus e IICT	6	9	16	16	0	0

Face aos riscos expostos, foram propostas 16 medidas que se encontram, na sua totalidade, implementadas.



4.3.3 Pavilhão de Portugal (PP)

No PP foram identificados 6 processos outros tantos riscos.

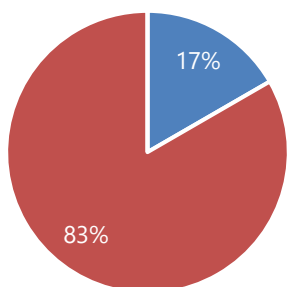
Salientam-se as áreas da gestão de contratos de cedência de utilização de instalações; a gestão de equipas e comunicação interna (limpeza, segurança, manutenção e equipas dos eventos); os regulamentos e documentos técnicos e processuais e conformidade normativa; ou o acompanhamento de intervenções no edifício, entre outras.

Dos riscos identificados, 5 tinham uma graduação moderada e 1 uma graduação elevada.

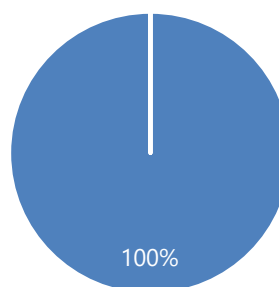
Todos os 6 riscos transitam para 2026.

	Atividades de Risco	Riscos Identificados	Medidas Propostas	Medidas Implementadas	Medidas em Curso	Medidas por Implementar
EUL	6	6	26	26	0	0

De todas as 20 medidas propostas, 13 foram implementadas, 4 estão em curso e 2 ficaram por implementar.



■ Elevados ■ Moderados



■ Medidas implementadas

5. Conclusões e Recomendações

O presente relatório de execução visa identificar os resultados da avaliação da monitorização do PPR 2025, mediante o preenchimento e reporte de uma ficha de Acompanhamento e Monitorização da unidade operativa / unidade especializada. É assim possível ilustrar os riscos identificados e sensibilizar os dirigentes para a sua relevância na implementação das medidas preventivas e de mitigação do risco identificado.

Deste modo, o acompanhamento referido permite ajustar e garantir uma efetiva articulação entre o PPR e a sua execução.

O PPR permite a adequação de uma *framework* de gestão de riscos permitindo suportar as diferentes áreas de atividade na prossecução dos seus objetivos, através da monitorização dos efeitos das variáveis de risco nos resultados da organização, evidenciando a crescente preocupação pelo acompanhamento, controlo e mitigação dos riscos de gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas.

Em relação aos processos avaliativos anteriores importa destacar a continuação da melhoria na identificação dos riscos e das respetivas incidências por um lado, bem como a noção mais adequada dos graus de implementação das medidas de mitigação, o que reduziu as fragilidades do ataque aos riscos inventariados.

A execução de praticamente 100% das medidas implementadas e em curso é um excelente indicador no combate a essas fragilidades, mas também do ganho apreciável na noção da gestão dos riscos, o que pode prefigurar a disseminação de uma cultura de gestão de riscos que garantirá futuramente a salvaguarda da integridade institucional, valor essencial destes processos.

Como resultado final deste Relatório podemos apresentar seguidamente um conjunto de recomendações que estão em linha com os anos transatos e que possibilitarão um ainda melhor e mais eficaz sistema de monitorização e avaliação dos riscos no seio dos SCULisboa e das Unidades Especializadas da ULisboa, tendo por base os conceitos de melhoria contínua, nos anos subsequentes:

1. Insistir em clarificar a noção de "risco" e do papel do PPR no seio dos SCULisboa e das Unidades Especializadas.
2. A estratégia de identificação de atividades, riscos e medidas de prevenção presentes na matriz PPR, deve ser constante, sendo avaliada a necessidade de alguma alteração à matriz através da indispensável cooperação de todas as Unidades.

3. De modo a fortalecer o sistema de controlo interno existente e reduzir as vulnerabilidades dos riscos identificados, as Unidades devem implementar as medidas que não foram adotadas no ano de 2025 e garantir a continuidade na implementação das medidas em curso.
4. Nas medidas consideradas em implementação as Unidades devem priorizar as que possam representar um risco elevado de vulnerabilidade nas atividades identificadas.
5. Conforme definido no PPR, a sua atualização deve ser realizada a cada triénio da sua vigência, ou antecipadamente sempre que se justifique nomeadamente decorrente de alterações na legislação em vigor.
6. Na atualização do PPR, deverão ser consideradas a experiência, as conclusões e as recomendações deste processo avaliativo, os novos riscos identificados pelos dirigentes das Unidades, bem como a atualização das atividades identificadas, gravidade de consequência, probabilidade de ocorrência e grau de risco atribuído.
7. As Unidades, no reporte a efetuar ao GEP, devem sempre procurar documentar as medidas adotadas, por forma a garantir a evidência da sua implementação.
8. Divulgar junto de cada Unidade o presente Relatório, para contribuir para um processo de retorno das contribuições e esforços que foram requeridas a todos.
9. Continuar a difundir uma cultura de gestão dos riscos, baseada nos valores fundamentais da integridade institucional e da transparência de procedimentos e dos graus de efetividade das medidas de mitigação dos riscos.
10. Incrementar a formação de todos os trabalhadores dos SCULisboa relativamente a estas temáticas.

Anexo 2. Ficha de Acompanhamento e Monitorização do Plano

Unidade Operativa / Especializada:
Responsável:
Período em análise:

Processo / Atividade de Potencial Risco	Descrição do risco	P.O. (1)	G.C. (2)	G.R. (3)	Medidas de Mitigação / Prevenção (para cada risco)	Observações	Efetividade das Medidas			Recomendação de Melhorias (se a efetividade for parcial ou nula)	Manutenção dos riscos para ____	
							Total	Parcial	Nula		Sim	Não

Medidas adotadas			Medidas não adotadas	
Data da sua implementação	Fase de implementação (4)	Evidências	Justificação	Data da nova calendarização

Novos Riscos Identificados						
Processo / Atividade de Potencial Risco	Descrição do risco	P.O. (1)	G.C. (2)	G.R. (3)	Medidas de Mitigação / Prevenção (para cada risco)	Observações

Data	
-------------	--

Nota: Declaro que as informações produzidas nesta ficha correspondem, com exatidão à realidade procedimental pelo que, as medidas preventivas só serão consideradas aplicadas mediante o envio de elementos que evidenciam a sua implementação

- 1) Probabilidade de Ocorrência (PO) - Baixa (1), Média (2), Alta (3)
- 2) Gravidade da Consequência (GC) - Baixa (1), Média (2), Alta (3)
- 3) Grau de Risco (GR) - Fraco, Moderado, Elevado
- 4) Medida adotada, medida em curso, medida a retirar

