



**Museu Coleção Berardo**  
Arte Moderna e Contemporânea

---

# Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e de Infrações Conexas

## INDICE

Índice .....	2
1. Introdução .....	3
2. Missão, visão, valores, objetivos .....	4
3. Estrutura Orgânica e atribuições dos Órgãos Sociais .....	5
4. Identificação dos riscos de corrupção e atividades conexas e das medidas de prevenção .....	9
5. Acompanhamento, avaliação e actualização do Plano .....	13

## 1. INTRODUÇÃO

Os atos de corrupção e as infrações conexas exercem um efeito negativo sobre a competitividade dos agentes económicos, afetando a integridade do mercado e dificultando o respetivo desenvolvimento. Além de abalar a credibilidade das instituições e dos países, a ausência de medidas de combate consistentes e adequadas a tais fenómenos também apresenta riscos para a sustentabilidade do próprio mercado e das respetivas empresas.

No seguimento dos vários instrumentos jurídicos internacionais contra a corrupção que têm surgido nos últimos anos, a Lei nº 54/2008, de 4 de setembro, criou o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), o qual desenvolve uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas.

Seguindo a Recomendação de 1 de julho de 2009 do CPC e acolhendo a solicitação da Inspeção-Geral das Atividades Culturais, a Fundação de Arte Moderna e Contemporânea – Coleção Berardo (FAMC – CB) elaborou o presente Plano, com o objetivo de reduzir os riscos de corrupção e infrações conexas, sendo um referencial de atuação e um modo de promoção da melhoria contínua das atividades da organização. Os objetivos operacionais do plano são:

- a) Identificar os riscos de corrupção e as infrações conexas por área/departamento;
- b) Estabelecer as medidas de prevenção adequadas para os riscos identificados;
- c) Programar a implementação das medidas planeadas e em curso;
- d) Definir o modelo de monitorização e reporte, assegurando a implementação do Plano e os seus resultados.

O Plano que consta do presente documento é o primeiro que a FAMC – CB elabora sobre este tema, pelo que o mesmo se constitui, necessariamente, também como uma primeira aproximação um levantamento transversal de riscos e conseqüente elencagem de propostas de medidas e ações a implementar, considerando toda a organização e a forma como está estruturada e a natureza da atividade desenvolvida.

A metodologia de abordagem adotada assenta numa análise, a nível das diversas áreas de intervenção e atuação da FAMC - CB, dos processos nelas tramitados e na identificação dos mais representativos e caracterizadores da atividade e que, simultaneamente, apresentam um maior risco potencial e relativamente aos quais há que tomar medidas de prevenção.

Por último, importa referir que o presente Plano não é um documento estanque no tempo, pelo que será objeto de sucessivas melhorias e aperfeiçoamentos, para além de continuar a desenvolver uma análise, a nível das diversas áreas/departamentos orgânicas, cada vez mais detalhada, a nível dos processos e procedimentos, prosseguindo na tarefa de melhoria, a nível do controlo e auditoria internos.

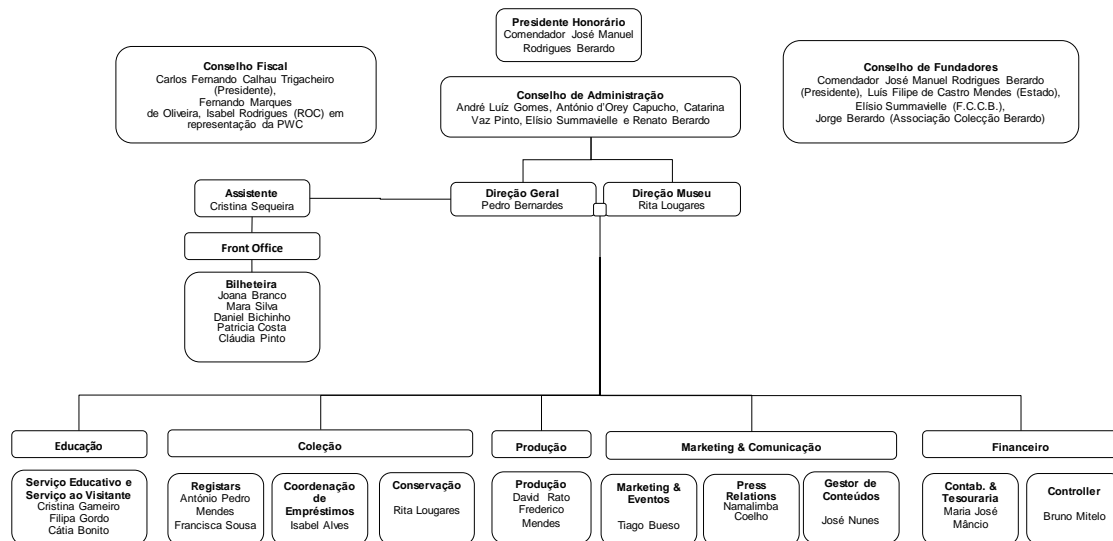
## 2. MISSÃO, VISÃO, VALORES, OBJETIVOS

A FAMC – CB é uma Fundação de direito privado e utilidade pública, que tem por missão e visão: a instalação, manutenção e gestão do Museu Coleção Berardo de Arte Moderna e Contemporânea.

Os objetivos a que a FAMC – CB, se propõe atingir são os seguintes:

- a) Constituir o Museu Coleção Berardo de Arte Moderna e Contemporânea, adiante designado por Museu, com base no acervo permanente da Coleção Berardo, identificado no anexo III do protocolo celebrado entre o Estado Português, a Fundação Centro Cultural de Belém, José Manuel Rodrigues Berardo e a Associação Coleção Berardo;
- b) Instalar a Coleção Berardo no Centro Cultural de Belém nos termos previstos nos presentes estatutos;
- c) A manutenção, preservação e promoção da Coleção Berardo;
- d) A manutenção e reforço da vocação internacional da Coleção Berardo e o alargamento do acervo de arte do Museu, em cooperação com José Manuel Rodrigues Berardo ou com quem o substituir, bem como com os restantes instituidores e fundadores;
- e) A manutenção do Museu em condições adequadas, comparáveis aos grandes museus internacionais de arte moderna e contemporânea;
- f) A gestão cultural do centro de exposições do Centro Cultural de Belém na ótica de que a programação será sempre organizada numa perspectiva museológica que permita uma rotação dos diversos movimentos que integram a Coleção Berardo e outras exposições temporárias, providas de outras coleções ou instituições de forma a atrair diversos tipos de públicos.

### 3. ESTRUTURA ORGÂNICA E ATRIBUIÇÕES DOS ÓRGÃOS SOCIAIS



São órgãos da FAMC – CB:

- O presidente honorário;
- O conselho de administração;
- O conselho de fundadores;
- O conselho fiscal;
- O diretor-geral;
- O diretor do Museu.

#### PRESIDENTE HONORÁRIO

O presidente honorário vitalício é José Manuel Rodrigues Berardo, cargo que deixará de existir após o seu falecimento, a não ser que até essa data o Estado não tenha exercido o seu direito de opção de aquisição da Coleção Berardo. O exercício do cargo não é remunerado.

São atribuições do presidente honorário da FAMC – CB:

- Presidir ao conselho de administração sem direito a voto e ao conselho de fundadores;
- Propor, com carácter de exclusividade, ao conselho de administração a nomeação e a destituição do diretor do Museu;
- Representar protocolarmente a FAMC – CB.

## **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

O conselho de administração é composto por cinco membros:

- a) Dois membros designados pelo Ministro da Cultura, sendo um deles obrigatoriamente membro do conselho de administração da Fundação Centro Cultural de Belém;
- b) Dois nomeados, nos termos dos presentes estatutos, pelo colecionador José Manuel Rodrigues Berardo;
- c) Um designado por acordo entre o Ministro da Cultura e o colecionador José Manuel Rodrigues Berardo, a não ser que o Estado exerça o seu direito de opção de aquisição da Coleção Berardo, caso em que a designação cabe ao Ministro da Cultura.

O mandato dos membros do conselho de administração é de quatro anos

São competências do conselho de administração:

- a) Admitir, por deliberação tomada por maioria qualificada, o ingresso de novos membros do conselho de fundadores, sejam pessoas singulares ou coletivas, mediante cumprimento prévio das regras estatutárias;
- b) Estabelecer os regulamentos e as regras de funcionamento interno da FAMC – CB;
- c) Programar a atividade da FAMC – CB e dirigir o seu orçamento;
- d) Organizar os seus serviços e atividades;
- e) Administrar e dispor do património da FAMC – CB com as limitações estabelecidas nos estatutos;
- f) Aprovar o plano de atividades anual e o plano de exposições temporárias do Museu que lhe sejam propostos pelo diretor do Museu;
- g) Contratar e dirigir o pessoal da FAMC – CB;
- h) Contrair empréstimos e prestar garantias com respeito pelas limitações dos estatutos;
- i) Representar a FAMC – CB, quer em juízo, ativa e passivamente, quer em quaisquer atos ou contratos;
- j) Providenciar para que as contas e balanço da FAMC – CB sejam devidamente auditadas anualmente por uma empresa independente e conceituada de auditoria;
- k) Nomear e destituir o diretor-geral e fixar as suas remunerações e regalias;
- l) Nomear e destituir o diretor do Museu Berardo sob proposta do presidente honorário e fixar as suas remunerações e regalias;
- m) Delegar e dar instruções ao diretor-geral e ao diretor do Museu;
- n) Exercer todas as outras atividades necessárias ao prosseguimento dos fins e atividades da FAMC – CB que não estejam cometidas pelos estatutos a outros órgãos estatutários.

## **CONSELHO DE FUNDADORES**

O conselho de fundadores é composto por todas as pessoas singulares e coletivas cujo ingresso ocorra nos termos dos estatutos.

O conselho de fundadores é presidido pelo presidente honorário da Fundação ou pelo presidente do conselho de administração, nos termos dos estatutos.

Sempre que qualquer entidade fundadora seja uma pessoa coletiva, deve designar, por mandato de quatro anos, renovável, um representante para fazer parte do conselho de fundadores, sem prejuízo de poder livremente proceder à sua substituição.

São competências do conselho de fundadores:

- a) Dar parecer, até 15 de Dezembro de cada ano, sobre o plano de atividades da FAMC – CB para o ano seguinte, o qual deve ser apresentado pelo conselho de administração, até 15 de Novembro;
- b) Designar dois membros para o conselho fiscal, um dos quais é obrigatoriamente um revisor oficial de contas;
- c) Fixar o valor das senhas de presença e eventuais remunerações de membros do conselho de administração, sob proposta deste órgão e com parecer prévio do conselho fiscal;
- d) Dar parecer sobre qualquer outro assunto que o conselho de administração entenda solicitar-lhe.

## **CONSELHO FISCAL**

O conselho fiscal é composto por três membros:

- a) Um membro designado por despacho do Ministro das Finanças, que preside;
- b) Dois membros designados pelo conselho de fundadores, um dos quais é obrigatoriamente um revisor oficial de contas.

São competências do conselho fiscal:

- a) Verificar a regularidade dos livros e registos contabilísticos, bem como dos documentos que lhe servem de suporte;
- b) Verificar, sempre que o julgue conveniente e pela forma que repute adequada, a existência dos bens e ou valores da FAMC – CB;
- c) Elaborar um relatório anual sobre a sua ação de fiscalização e emitir parecer sobre as contas anuais apresentadas pelo conselho de administração.

Os membros do conselho fiscal podem proceder, conjunta ou separadamente e em qualquer época do ano, aos atos de inspeção e verificação que tiverem por convenientes para o cabal exercício das suas funções.

## **DIRETOR – GERAL**

O diretor-geral é o responsável pela gestão diária da FAMC – CB, nas áreas administrativa, financeira, operacional e de pessoal, sempre de acordo com as deliberações do conselho de administração, exercendo o poder hierárquico sobre todos os funcionários.

Compete ao diretor-geral elaborar as propostas a tomar pelo conselho de administração no âmbito das suas funções, sem prejuízo de propostas alternativas sobre cada matéria apresentadas por qualquer membro do conselho de administração.

O diretor-geral, atentas as funções exercidas, exerce o cargo em regime de prestação de serviços, sendo nomeado por períodos de dois anos, em condições de mandato oneroso a celebrar por escrito entre a FAMC – CB e o mesmo.

O diretor-geral pode ser renomeado, por uma ou mais vezes, pelo conselho de administração, sempre no regime de prestação de serviços.

## **DIRETOR DO MUSEU**

O diretor do Museu será responsável pela manutenção e conservação da Coleção Berardo do Museu e das obras em depósito na FAMC – CB.

Compete ainda ao diretor do Museu:

- a) Propor ao conselho de administração o plano museológico do Museu e quaisquer modificações ou ampliações que considere necessárias ou convenientes, atendendo ao crescimento da Coleção Berardo, nos termos dos presentes estatutos;
- b) Propor ao conselho de administração, até 30 de Setembro de cada ano, o plano anual de atividades culturais a desenvolver pela FAMC – CB, atendendo aos seus fins, tendo em conta o orçamento de despesas que o conselho de administração lhe proponha até 30 de Junho de cada ano;
- c) Dar os pareceres previstos nos termos dos estatutos;
- d) Coadjuvar o presidente honorário e o conselho de administração na promoção nacional e internacional da coleção permanente;
- e) Quaisquer outras funções culturais que lhe sejam atribuídas pelo conselho de administração.



O diretor do Museu é um órgão social, que exerce o cargo em prestação de serviços, sendo nomeado por períodos de dois anos, renováveis por uma ou mais vezes, em condições de mandato oneroso.

## 4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS DE CORRUPÇÃO E ATIVIDADES CONEXAS E DAS MEDIDAS DE PREVENÇÃO

### 4.1 CONCEITO DE RISCO E DE GESTÃO DO RISCO

Segundo o Tribunal de Contas, pode definir-se como o evento, situação ou circunstância futura com probabilidade de ocorrência e potencial consequência positiva ou negativa na consecução dos objetivos de uma unidade organizacional

Conforme é explicitado na *Norma de Gestão de Riscos* divulgada pela *Federation of European Risk Management Associations*, “a gestão de riscos é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização. É o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades. O ponto central de uma boa gestão de riscos é a identificação e tratamento dos mesmos. O seu objetivo é o de acrescentar valor de forma sustentada a todas as atividades da organização.”

A preparação de planos de gestão de riscos, paralelamente à existência de manuais de procedimentos, atividades de controlo, divulgação de informações relevantes relativamente aos vários tipos de risco e respetivas medidas de atenuação, bem como ao acompanhamento da eficácia de tais medidas, constituem alguns dos fatores que contribuem para a redução da ocorrência de riscos, em geral, e da prática de corrupção ou infrações conexas, em particular.

O risco associado às diferentes situações identificadas pode ser graduado em função da probabilidade de ocorrência e do impacto previsível. Da conjugação das duas variáveis apresentadas resultam três níveis de risco:

Escala de Risco		Probabilidade de ocorrência		
		Alta	Média	Baixa
Impacto previsível	Alto	Elevado	Elevado	Moderado
	Médio	Elevado	Moderado	Fraco
	Baixo	Moderado	Fraco	Fraco

#### 4.2. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES NO ÂMBITO DO PLANO

Gestor do plano - estabelece a arquitetura e os critérios da gestão de risco, cuidando da sua revisão quando necessário; recebe e comunica os riscos, tomando medidas inseridas na sua competência;

Os colaboradores – são os responsáveis pela organização, aplicação e acompanhamento do Plano na parte respetiva; identificam, recolhem e comunicam ao gestor qualquer ocorrência de risco com provável gravidade maior; responsabilizam-se pela eficácia das medidas de controlo do risco na sua esfera de atuação.

#### 4.3. ÁREAS DE RISCO

Os riscos de corrupção e infrações conexas configuram factos que envolvem potenciais desvios no desenvolvimento da atividade, gerando impactos nos seus resultados.

A gestão do risco identifica e previne atempadamente as áreas de factos com potencial danoso na organização, através de uma metodologia assente em fases e etapas iterativas.

Na elaboração do presente Plano de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas tivemos em consideração o grau de exposição ao risco de corrupção que existe, transversalmente a toda a organização, por um lado, especificando o grau de risco existente em áreas de atuação concretas, por outro.

Deste modo, numa abordagem genérica e transversal considera-se fundamental a:

Sensibilização de todos os trabalhadores para as questões relacionadas com a corrupção pelo que se realça a importância da divulgação do presente Plano de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas;

- Promover o acompanhamento da implantação do Plano através da criação de uma comissão de ética para o efeito;
- Criar canais de comunicação de irregularidades, tanto para colaboradores como para entidades externas, sendo que qualquer irregularidade deverá ser remetida por e-mail ou por via postal à Comissão de Ética;
- Estabelecer sanções para atos de corrupção ou infrações conexas, sendo que quaisquer suspeitas de corrupção ou atividades conexas serão devidamente investigadas pela Comissão de Ética. Em caso de as suspeitas serem confirmadas após investigação, os infratores serão alvo de instauração de processo disciplinar, sem prejuízo da eventual responsabilidade criminal a que haja lugar;
- Promover uma cultura de legalidade, clareza e transparência nos procedimentos, nomeadamente no que diz respeito à adjudicação de prestação de serviços;

- Definir um normativo interno que estabeleça as funções de cada unidade funcional da FAMC -CB e estabelecendo assim mecanismos de controlo hierárquico e funcional eficazes;
- Elaborar manuais de procedimentos nas unidades funcionais consideradas críticas para o controlo dos riscos de corrupção e infrações conexas.

As áreas específicas de risco identificadas são:

Área de Recursos Humanos

Aquisição de Bens e Serviços

Área de Financeira

Gestão do Património e Obras de Arte

Nos quadros seguintes são detalhadas as atividades principais de cada uma das áreas identificadas, o risco potencial e a sua graduação (fraco, moderado, elevado), assim como as medidas de prevenção para cada risco.

Quadro 1 - Área de Recursos Humanos			
Principais atividades	Riscos de corrupção ou infração conexa	Escala de Risco	Medidas Preventivas
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Corrupção passiva; Abuso de poder; Violação de segredo; Discricionariedade ou favorecimento de candidatos	Fraco	Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade;
<b>Controlo da assiduidade e pontualidade</b>	Discricionariedade ou favorecimento de trabalhadores	Moderado	Eventual conveniência da existência de controlo de ponto biométrico
<b>Processamento de Abonos e descontos</b>	Corrupção; Abuso de poder	Fraco	Contratado a uma entidade externa
<b>Reporte dos descontos para a Segurança Social</b>	Abuso de poder; Discricionariedade ou favorecimento de candidatos	Fraco	Contratado a uma entidade externa
<b>Elaboração e controlo do mapa de férias</b>	Abuso de poder; Discricionariedade ou favorecimento de trabalhadores	Fraco	Contratado a uma entidade externa
<b>Emissão de declaração para efeitos de IRS</b>	Abuso de poder; Falsificação de documentos	Fraco	Contratado a uma entidade externa
<b>Emissão do modelo 10</b>	Abuso de poder; Falsificação de documentos	Fraco	Contratado a uma entidade externa
<b>Controlo de despesas de refeição e transportes</b>	Corrupção; Abuso de poder	Fraco	Imparcialidade no tratamento das situações que gera o pagamento das despesas, devidamente sustentado por norma interna
<b>Manutenção do cadastro de pessoal</b>	Violação de segredo; Manipulação de dados	Fraco	Contratado a uma entidade externa
<b>Medicina do Trabalho</b>	Abuso de poder; Discricionariedade ou favorecimento de trabalhadores; Violação de segredo; Corrupção	Fraco	Contratado a uma entidade externa

Quadro 2 - Aquisição de Bens e Serviços			
Principais atividades	Riscos de corrupção ou infração conexa	Escala de Risco	Medidas Preventivas
Aquisição de Bens e Serviços	Indicação imediata do fornecedor com quem se pretende contratar	Moderado	Quem avalia as necessidades e propõe a contratação deve solicitar o respectivo orçamento a pelo menos três entidades distintas
Celebração e execução do contrato	Inexistência de processo de avaliação formal a posteriori do nível de qualidade do serviço prestado e do preço final dos contratos celebrados com os diversos fornecedores	Moderado	Institucionalização de procedimentos regulares e formais de avaliação "a posteriori" do nível de cumprimento dos contratos ao nível da qualidade e do preço, entre outros aspetos
	Não serem fixadas penalidades para o não cumprimento ou para o cumprimento não conforme	Fraco	O contrato deverá conter cláusulas sobre penalidades para o não cumprimento, cumprimento defeituoso ou atrasos na execução

Quadro 3 - Área de Financeira			
Principais atividades	Riscos de corrupção ou infração conexa	Escala de Risco	Medidas Preventivas
Pagamentos	Pagamento por cheque com correspondente abate em dívidas no sistema mas sem entrega imediata de cheque ao fornecedor;	Elevado	Segregação de funções; Redução do número de pagamentos efetuados por cheque; Pagamentos efetuados por transferência bancária para os fornecedores de serviços recorrentes
Conferência de valores	Entrega de valores não coincidentes com somatório de recibos	Fraco	Auditorias regulares e saldos reais
Manutenção do Fundo de Maneio / Caixa	Risco potencial de desvios	Moderado	Definir norma de tipologia e valores máximos autorizados para pagamentos por fundo de maneio, sendo necessária a aprovação do diretor-geral
Bilheteira	Risco potencial de desvios	Moderado	Segregação de funções; Controlo e auditorias regulares;

Quadro 4 - Gestão do Património e Obras de Arte			
Principais atividades	Riscos de corrupção ou infração conexa	Escala de Risco	Medidas Preventivas
Controlo do património	Deslocação dos bens entre as reservas e espaços expositivos	Moderado	Inventariação periódica de bens; Responsabilização pela guarda dos bens
Controlo das Obras de Arte	Deslocação dos bens entre as reservas e espaços expositivos	Elevado	Controlo da movimentação de obras; Inventariação periódica de bens;
Empréstimo de Obras de Arte	Corrupção; Abuso de poder	Elevado	Controlo da movimentação de obras; Inventariação periódica de bens; Responsabilização pela guarda dos bens

As obras de arte consideradas no quadro acima são detalhadas como segue:

- Obras adquiridas pela FAMC – CB;
- Obras em comodato;
- Obras para exposições temporárias;
- Obras de outras entidades em regime de depósito permanente ou temporário.

## **5. ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E ACTUALIZAÇÃO DO PLANO**

O presente plano foi aprovado na reunião do Conselho de Administração realizada no dia 03 de fevereiro de 2012.

O gestor procede ao controlo periódico do Plano no sentido de verificar se está a ser assegurado o cumprimento das regras do Plano e os seus efeitos práticos, promovendo as revisões adequadas ao plano e elaboração de relatório anual de acompanhamento.

Cabe a todos os colaboradores alertar o gestor do plano sempre que verifique a existência de novos riscos que importe prevenir.

Foi nomeado Gestor do plano pelo Conselho de Administração o Diretor Geral.