TRANSTEJO SOFLUSA

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Documento: Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas v00.01.doc

Versão: 00.01

Data de criação: 28-01-2010

Índice

1 Enquadramento 3
2 Atribuições da Transtejo e estrutura funcional 4
3 Âmbito e suporte normativo 6
3.1 Transacções relevantes 6
3.2 Normas e delegação de competências 6
3.3 Código de ética 7
4 Introdução à Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas 8
5 Metodologia e modelo conceptual de Gestão de Riscos da Transtejo 10
5.1 Metodologia de Gestão de Riscos da Transtejo 10
5.2 Modelo conceptual de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas da Transtejo 12
6 Identificação dos riscos de corrupção e infracções conexas 16
6.1 Dicionário de Riscos 17
6.2 Mapas / matrizes de Riscos (risco inerente) 23
7 Medidas de gestão dos riscos de corrupção e infracções conexas 28
7.1 Dicionário de Riscos 29
7.2 Mapas / matrizes de Riscos (risco residual) 39
8 Estratégias de aferição da efectividade, utilidade, eficácia e eventual correcção das medidas propostas (controlo e monitorização do plano) 44
9 Plano de medidas de prevenção 45
9.1 Estratégicos 45
9.2 Operacionais 45

Responsabilidades

	Responsável	Data
Elaboração		
Revisão		

Lista de Revisões

Revisão	Data	Descrição Sumária	Responsável

1 Enquadramento

O Conselho de Prevenção da Corrupção ("CPC"), criado pela Lei n.º 54/2008, de 4 de Setembro, é uma entidade administrativa independente a funcionar junto do Tribunal de Contas, que desenvolve a sua actividade no domínio da prevenção da corrupção e infracções conexas a nível nacional.

Em 4 de Março de 2009 deliberou, através da aplicação de um questionário aos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local, directa ou indirecta, incluindo o sector empresarial local, proceder ao levantamento dos riscos de corrupção e infracções conexas nas áreas da contratação pública e da concessão de benefícios públicos.

Posteriormente, no âmbito da sua actividade, determinou, na sua recomendação de 1 de Julho de 2009 ("Recomendação do CPC, de 1 de Julho de 2009"), que *"...Os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos, seja qual for a sua natureza, devem, ..., elaborar planos de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas..."* com a *"...Elaboração anual de um relatório sobre a execução do plano."*.

Os referidos planos devem conter, nomeadamente, os seguintes elementos:

a) Identificação, relativamente a cada área ou departamento, dos riscos de corrupção e infracções conexas;

b) Com base na identificação dos riscos, identificação das medidas adoptadas que previnam a sua ocorrência (por exemplo, mecanismos de controlo interno, segregação de funções, definição prévia de critérios gerais e abstractos, designadamente na concessão de benefícios públicos e no recurso a especialistas externos, nomeação de júris diferenciados para cada concurso, programação de acções de formação adequada, etc.);

c) Definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do plano, sob a direcção do órgão dirigente máximo; e

d) Elaboração anual de um relatório sobre a execução do plano.

Integrando-se a Transtejo – Transportes Tejo, S.A. e a Soflusa – Sociedade Fluvial de Transportes, S.A. (doravante designadas por "Transtejo" ou "Empresa"), no elenco das entidades que gerem e administram dinheiros, valores e património públicos e consciente da sua obrigação, enquanto empresa pública, de contribuir, no seu âmbito de actividade, para o esforço de prevenção daquelas práticas, cumpre-lhe, adoptar e implementar o presente documento, que consubstancia o seu "Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas", em resultado da supra referida recomendação do CPC, permitindo percepcionar os riscos e as medidas existentes para a sua prevenção e mitigação.

2 Atribuições da Transtejo e estrutura funcional

A Transtejo desenvolve uma actividade que se integra no conceito de serviço público de interesse geral, na medida em que presta um serviço público de transporte integrado no sistema de mobilidade da Área Metropolitana de Lisboa. Tem como actividade principal o transporte fluvial de passageiros e veículos entre as margens do rio Tejo, subordinado a padrões de elevada qualidade e segurança. Este conceito de transporte público pretende integrar um sector de serviços flexível, orientado para o cliente. Como actividades acessórias principais destacam-se as explorações de espaços comerciais nos terminais e nos navios e a actividade de cruzeiros e fretamentos.

Tendo como objectivo a constante melhoria da qualidade do serviço público, a Transtejo é parte integrante de um sistema de mobilidade articulado e integrado, de forma a oferecer maior comodidade, conforto e economia de tempo aos clientes que todos os dias utilizam os transportes públicos.

Por isso, a consolidação das suas empresas é fruto das suas exigências: o seu conforto, a sua tranquilidade e o seu bem-estar. Tem vindo a renovar a sua frota, construiu novos terminais e novos parques de estacionamento, com a preocupação de melhor servir o cliente.

Os valores de natureza ética que regem a actuação da Transtejo e dos seus colaboradores são, entre outros, os seguintes:

- Respeito pelos direitos das pessoas, pelos princípios da não discriminação, da igualdade de oportunidades e do cumprimento da legislação;
- Protecção do ambiente e promoção da segurança de pessoas e bens;
- Integridade e ética na relação com clientes e fornecedores;
- Melhoria constante do serviço; e
- Eficiência nos custos e investimentos para conter o esforço financeiro do Estado.

De modo a cumprir os objectivos a que se propõe, a Transtejo definiu na sua estratégia de sustentabilidade os seguintes princípios:

- Prestar um serviço público de qualidade, atraindo e retendo clientes;
- Proteger o rio e ambiente;
- Ancorar a comunidade ribeirinha e reavivar a memória do Tejo;
- Motivar e formar os colaboradores; e
- Criar valor para o accionista e restantes *stakeholders*.

De seguida apresentamos a estrutura orgânica da Transtejo.



3 Âmbito e suporte normativo

3.1 Transacções relevantes

As transacções mais relevantes relativas à aquisição de bens e serviços consistem na aquisição de combustível, gestão da manutenção da frota de navios, gestão de prémios da carteira de seguros, serviços de limpeza das instalações e navios, custos com pessoal vigilante e equipamento e segurança, fardamento e consumíveis de recursos informáticos, sendo que as transacções mais relevantes com entidades relacionadas consistem no afretamento de navios da Soflusa à Transtejo.

A Transtejo tem realizado vários investimentos tendo como objectivo a renovação da sua frota, a optimização na obtenção de receita, o aumento da segurança nos terminais e navios, e a melhoria dos sistemas de informação.

3.2 Normas e delegação de competências

A Transtejo tem definido em regulamento interno o processo de aprovisionamento ("Compras e Gestão de Stock"), tendo como objectivo a sistematização dos procedimentos aplicáveis no exercício da Função de compras de materiais, equipamentos e produtos de consumo, bem como a contratação de serviços e empreitadas.

Cabe ao "Gabinete de Recursos Materiais" a coordenação da Função de compras, bem como a definição e aplicação da política de compras na Empresa. A aprovação de compras é da responsabilidade do Conselho de Administração ou a quem este delegar de acordo com o escalonamento interno de competências.

A delegação de competências em vigor na Transtejo para autorizações de despesas correntes e de investimentos contempla três níveis:

I. Administradores;

II. Assessor, Director, Director Adjunto e Responsável de Gabinete; e

III. Outros responsáveis.

Não carecem de autorização da Administração (bastando o visto de conferência e autorização de nível II):

- Despesas decorrentes de contratos em vigor;
- Despesas que tenham sido anteriormente objecto de deliberação do Conselho de Administração; e
- Despesas que resultem de nota de encomenda autorizada.

As delegações indicadas não comportam o poder de subdelegação.

3.3 Código de Ética

O Código de Ética foi aprovado pelo Conselho de Administração no ano 2008, após período de debate interno e tem por objectivos:

- Expandir e consolidar as relações de confiança da Empresa com as partes interessadas (*stakeholders*);
- Explicitar os valores com os quais nos identificamos e que permitam mais adequadamente cumprir a missão da Empresa e reforçar a sua cultura específica; e
- Clarificar, junto de todos os dirigentes, chefias e demais responsáveis e colaboradores as regras de conduta que os mesmos devem observar nas suas relações recíprocas e nas que, em nome da Empresa, estabelecem com as partes interessadas.

O Código de Ética encontra-se disponível para consulta nos *sites* da Direcção-Geral do Tesouro e Finanças (www.dgtf.pt) e da Transtejo (www.transtejo.pt) e é aplicável a todas as pessoas que trabalham na Transtejo e ainda àquelas que colaboram com a mesma, ao abrigo de contratos de prestação de serviços, de estágio ou de mandato, sendo para efeitos deste código todas estas designadas por colaboradores.

4 Introdução à Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Muito embora noutros países, designadamente nos EUA, a gestão de riscos tenha vindo a ser objecto de estudo e de aplicação prática desde a segunda metade do século passado, só mais recentemente é que a informação dos riscos do negócio e o seu controlo têm vindo a constituir, com maior abrangência, um tema nuclear nos modernos princípios de gestão empresarial.

Com efeito, as permanentes mudanças nas formas de funcionamento das empresas e negócios, o aumento da consciência ambiental na sua articulação com o desenvolvimento sustentável e o progressivo acréscimo de responsabilidade das empresas e dos membros dos seus órgãos de gestão, vêm confirmando as insuficiências dos tradicionais princípios de gestão empresarial. Assim sendo, os gestores estão cada vez mais conscientes da necessidade de terem ao seu dispor meios que os ajudem no processo de tomada de decisões, constituindo a gestão de riscos um dos elementos mais relevantes nos modernos princípios de gestão empresarial.

A gestão de riscos consiste numa abordagem completa e sistemática que visa ajudar as organizações, independentemente da sua dimensão ou missão, a identificar eventos e a medir, prioritizar e responder aos desafios de risco dos projectos e iniciativas que assumem. Esta abordagem permite às organizações determinar o nível de risco que podem, ou querem aceitar, na procura de criar valor para os seus investidores. A existência de incertezas pode provocar situações de risco como de oportunidades, as quais tanto podem retirar como acrescer valor, oferecendo esta abordagem uma estrutura para gerir eficazmente a incerteza, respondendo aos riscos e explorando as oportunidades que surjam.

Actualmente a gestão de riscos é um processo chave em qualquer organização. O seu desenho e implementação são influenciados pelas variadas necessidades das organizações, pelos seus objectivos particulares, as suas unidades de negócio, os seus processos e pelas práticas desenvolvidas.

No tocante à possibilidade de ocorrência de situações de fraude, corrupção ou infracções relacionadas, todas as organizações se encontram sujeitas, dado estarem inerentes às suas operações. Recentemente, grandes escândalos relacionados com a ocorrência de situações de fraude e corrupção resultaram em grandes perdas financeiras, avultados custos com processos legais, processos judiciais e prisões de gestores e pessoas chave nas organizações, erosão das marcas, perca de confiança nos mercados de capitais e até no desaparecimento de organizações de renome. A exposição de comportamentos inadequados por parte de executivos de topo resultou negativamente em perdas de reputação, valor da marca e imagem das organizações de todo o mundo.

A formulação e promulgação de normativos anti-fraude e corrupção e ao nível do controlo interno e gestão de riscos são uma realidade cada vez mais presente em todo o mundo. Leis como o *"Foreign Corrupt Practices Act"* de 1977 ("FCPA"), a *"Organisation for Economic Co-operation and Development Anti-Bribery Convention"* de 1997, o *"Sarbanes-Oxley Act"* de 2002 ou, no caso Português, o "Estatuto do Gestor Público – Princípios de Bom Governo das Empresas do Sector Empresarial do Estado" de 2007, o "Código dos Contratos Públicos" de 2008 ou as recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção, têm vindo a aumentar o compromisso e responsabilidade da Gestão relativamente à gestão dos riscos de fraude e corrupção.

As reacções aos recentes escândalos corporativos levaram a que a sociedade e o "público em geral" esperem das organizações uma atitude de "intolerância à fraude e corrupção". Os princípios de bom governo das sociedades requerem que a Gestão garanta a existência de adequados princípios, práticas de gestão e mecanismos de salvaguarda que assegurem a

existência de comportamentos profissionais éticos, independentemente da dimensão organizacional, sector de actividade, ou forma empresarial em causa (e.g. empresas públicas, privadas, Estado, não lucrativas).

A Gestão desempenha um papel fundamental a este nível, dado a história revelar que as maiores fraudes e episódios de corrupção foram perpetrados por executivos de topo, muitas vezes em conluio com outros colaboradores.

A adopção de uma postura preventiva e proactiva na vigilância e detecção de situações de fraude e corrupção revela ao mercado, aos *stakeholders* e às entidades reguladoras de uma organização a aposta da Gestão no compromisso com o princípio de "intolerância à fraude e corrupção".

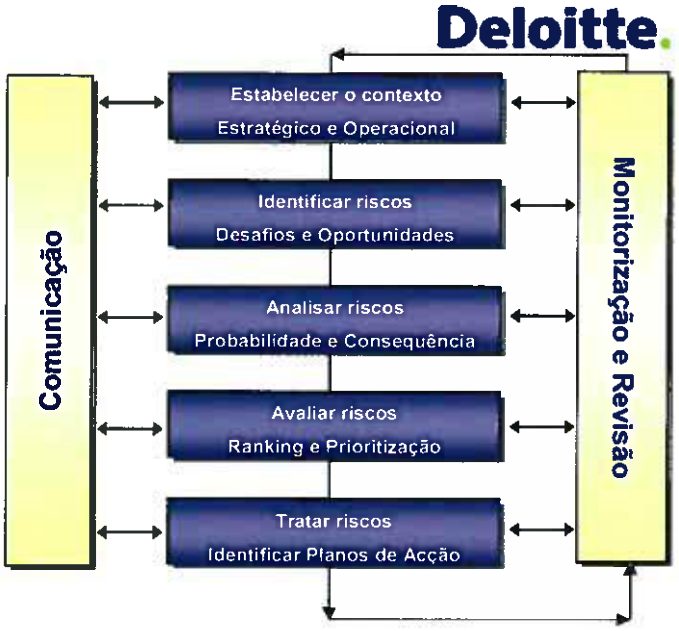
Adicionalmente à Gestão, todos os colaboradores de todos os níveis organizacionais devem rever-se e pugnar pelo compromisso com aquele princípio, incluindo os diversos níveis da gestão, staff, auditoria interna, auditoria externa, etc., pois todos eles detêm a responsabilidade de gestão dos riscos de fraude e corrupção.

5 Metodologia e modelo conceptual de Gestão de Riscos da Transtejo

5.1 Metodologia de Gestão de Riscos da Transtejo

A "Metodologia de Gestão de Riscos" da Transtejo encontra-se alinhada com os *standards* internacionais de gestão de riscos, nomeadamente o *"COSO II / Enterprise Risk Management Integrated Framework"*.







De acordo com esta metodologia, o processo de gestão de riscos tem associados um conjunto de conceitos fundamentais, tais como:

- É um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo;
- É afectado por todos os colaboradores da organização. Isto é, não se trata apenas de um conjunto de políticas, procedimentos ou questionários, uma vez que requer o envolvimento dos colaboradores da Empresa a todos os níveis hierárquicos;
- É um suporte à definição da estratégia da organização;
- É desenhado para identificar eventos que possam afectar negativamente a organização e gerir esses eventos dentro dos limites definidos como aceitáveis; e
- É uma forma de transmitir à Gestão, um nível razoável de segurança no alcance dos objectivos da organização.

De seguida, descrevemos genericamente cada uma das fases da metodologia de gestão de riscos:

Fase 1 – Estabelecer o contexto

Entendimento do contexto estratégico da organização e dos seus riscos, nomeadamente no tocante à existência de possíveis actos de corrupção e infracções conexas, assim como dos mecanismos existentes para a gestão desses riscos.

Esta fase resulta na identificação de um conjunto de objectivos chave da organização, na definição dos objectivos e âmbito da gestão de riscos e ainda na definição de um conjunto de critérios e elementos chave que irão apoiar as próximas fases de identificação e avaliação de riscos (e.g. categorias de risco; critérios de avaliação de risco – os quais tipicamente se reflectem no grau de "probabilidade" e "impacto"; níveis de aceitação de risco; etc.).

Fase 2 – Identificar riscos

Identificação dos riscos existentes na Empresa, nomeadamente no tocante à existência de possíveis actos de corrupção e infracções conexas, focalizando-se em eventos que possam ter um impacto no alcance dos seus objectivos. Esta lista de eventos deverá ser tão completa quanto possível, de forma a não deixar de fora riscos que constituam uma elevada ameaça para a organização.

Através do recurso a questionários, técnicas de *brainstorming*, *workshops*, técnicas estruturadas ou análise de cenários e hipóteses, desta fase resulta a definição de um "Dicionário de Riscos", o qual constituirá uma lista dos riscos identificados e sua definição para a Empresa.

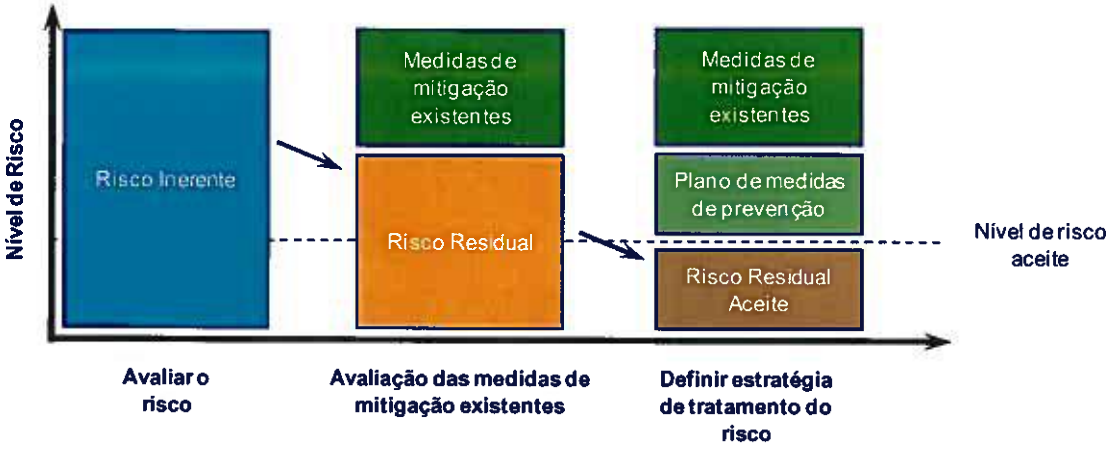
Fase 3 – Analisar riscos

Análise dos riscos identificados na fase anterior com vista ao seu posicionamento num "Mapa / Matriz de Riscos" inerentes, face à hipótese da sua ocorrência ("probabilidade") e à potencial magnitude dos seus resultados ("impacto").

Fase 4 – Avaliar riscos

Após a identificação dos riscos e determinação do seu nível "inerente", deverão ser avaliadas quais as actividades, processos, procedimentos ou controlos existentes que permitam a sua gestão, controlo e monitorização (medidas de gestão de riscos).

Estas actividades deverão ser identificadas, documentadas e avaliadas relativamente à sua efectividade, no sentido de determinar se permitem uma gestão adequada dos riscos "inerentes" identificados, face aos níveis aceitáveis de risco ("risco residual").



Fase 5 – Tratar riscos

Definição, documentação e implementação de planos de tratamento de risco, com vista à redução dos níveis de risco residual determinados na fase anterior a um nível aceitável.

Uma vez que a implementação de todas as opções de tratamento pode não ser *cost-effective*, deverá ser feita uma prioritização da melhor combinação de opções a seguir ("evitar", "aceitar", "reduzir" ou "partilhar").

Fase 6 – Monitorização e Revisão

Dado que os eventos que afectam a probabilidade e impacto dos riscos, estão sujeitos a mudanças, afectando desta forma o custo e viabilidade das opções de tratamento dos mesmos, é necessária a monitorização e revisão periódica do processo de gestão de riscos de modo a garantir que o planeamento realizado se mantém pertinente.

É pois necessário incorporar as actividades e procedimentos de monitorização e revisão nas operações quotidianas da Empresa, com o objectivo de avaliar sobre a efectividade dos planos de tratamento adoptados e/ou capturar a existência de novos riscos.

Fase 7 – Comunicação

A comunicação é um elemento importante em cada fase do processo de gestão de riscos, uma vez que é essencial que todos os intervenientes e afectados por este processo entendam e partilhem das razões da necessidade de implementar determinadas acções ou de tomar determinadas decisões.

É crucial seguir uma abordagem de comunicação por toda a organização, transversalmente a todos os departamentos e níveis de gestão.

5.2 Modelo conceptual de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas da Transtejo

Categorias de Risco:

No tocante à definição do "Modelo conceptual de Gestão de Riscos" da Transtejo, previsto na "Fase 1 – Estabelecer o contexto" da metodologia acima descrita, foram definidas as seguintes "Categorias de Risco", as quais se encontram alinhadas com a metodologia *"COSO II / Enterprise Risk Management Integrated Framework"*:

- Riscos / desafios Estratégicos:

  Eventos que podem colocar em causa a estratégia geral da Empresa e a prossecução dos seus objectivos.

- Riscos / desafios Operacionais:

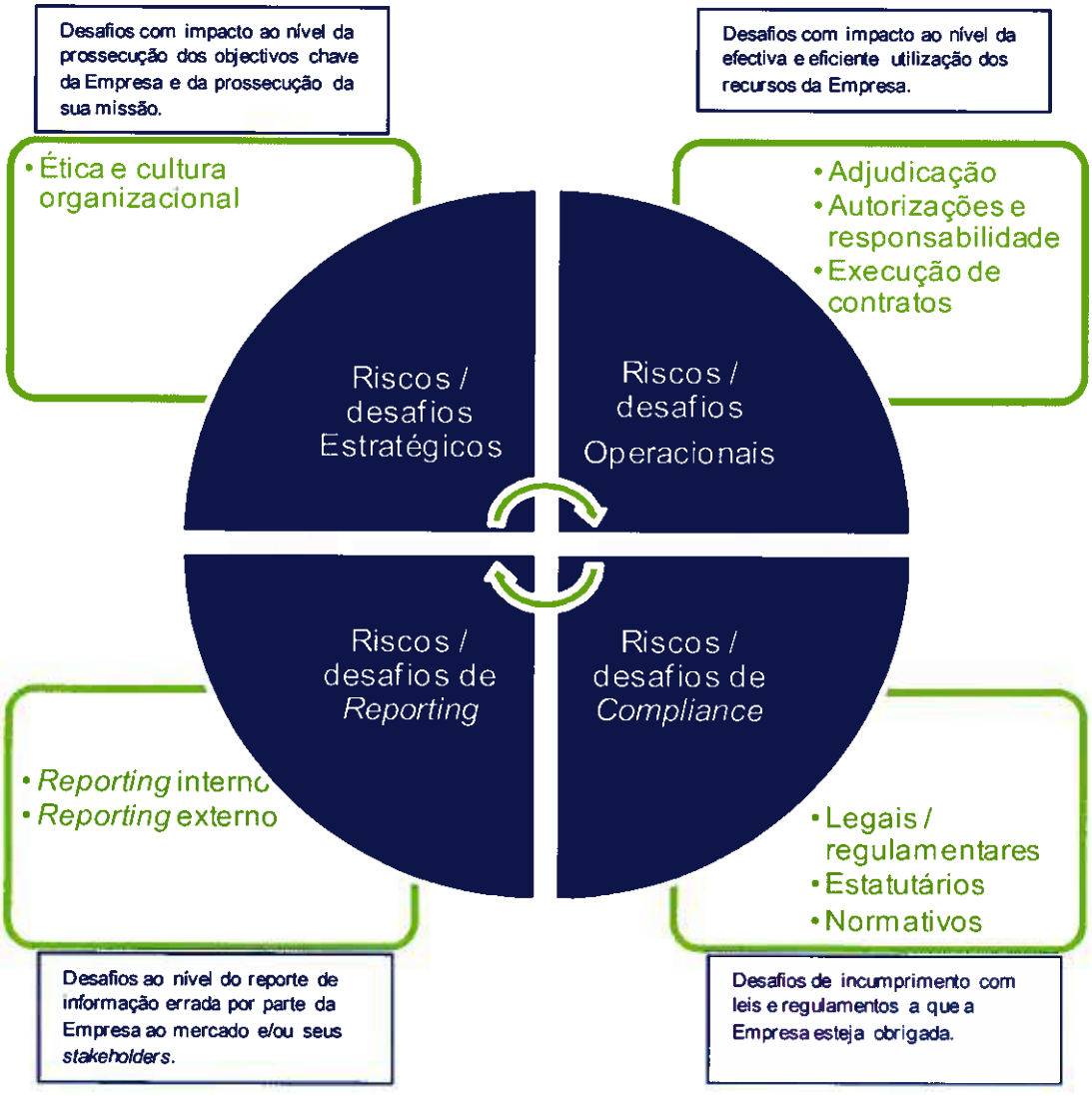
  Ineficiente e ineficaz utilização dos recursos da Empresa, potenciando a ocorrência de eventos que podem colocar em causa as suas operações nas diversas áreas.

- Riscos / desafios de *Reporting*:

  Eventos que podem colocar em causa a fiabilidade da informação reportada pela empresa aos seus diversos *stakeholders* e ao mercado em geral.

- Riscos / desafios de *Compliance*:

  Eventos que podem colocar em causa o cumprimento, por parte da Empresa, de leis, normas e regulamentos aos quais esta se encontre sujeita.



Critérios de avaliação de Risco:

Relativamente aos critérios de avaliação de risco, foram adoptados os critérios de "probabilidade" e "impacto" para a classificação e relativização / prioritização dos riscos da organização.

- Probabilidade: medida qualitativa da possibilidade ou hipótese de ocorrência de um evento de risco.

O seguinte quadro ilustra a escala qualitativa de probabilidade definida para a classificação dos eventos de risco, alinhada com o Guião do CPC para a "Elaboração de Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas":

Classificação		Probabilidade de ocorrência
3	Elevada	Forte possibilidade do evento ocorrer.
2	Moderada	O evento poderá ocorrer a curto ou médio prazo.
1	Fraca	O evento poderá ocorrer em circunstâncias muito especiais ou como resultado da combinação de eventos pouco prováveis.

- Impacto: potencial magnitude dos resultados da manifestação dos eventos de risco.

O seguinte quadro ilustra a escala qualitativa para classificação do impacto dos eventos de risco:

Classificação		Consequências para a empresa
3	Alto	Impacto muito significativo nos objectivos de negócio da Empresa, ou com graves consequências, elevadas perdas financeiras, danos graves de imagem e reputação ou importantes perdas humanas.
2	Médio	Fortes consequências para a Empresa com perdas financeiras associadas, danos de imagem e reputação.
1	Baixo	Consequências ao nível departamental, com ou sem perdas financeiras e possíveis danos para a Empresa.

Níveis de Risco:

Foram definidos três níveis de risco, alinhados com o Guião do CPC para a "Elaboração de Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas", para os quais são requeridos planos de acção / tratamento ("Perfil de Risco").

Risco elevado:

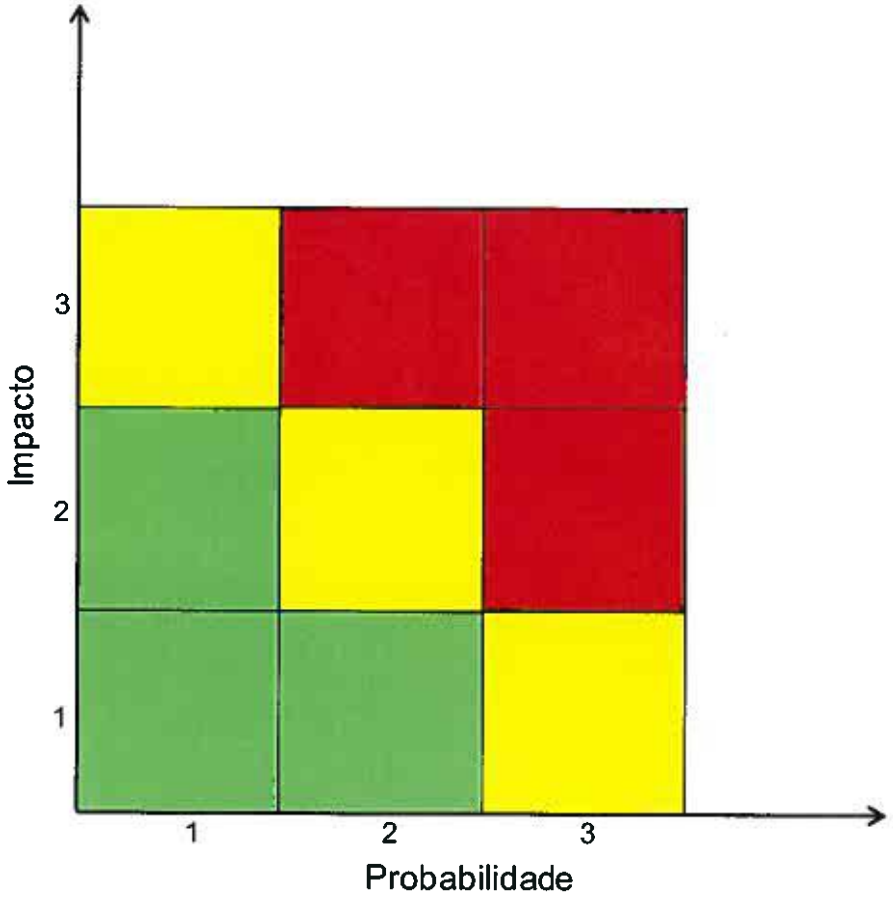
Riscos de corrupção e infracções conexas que requerem uma acção imediata prioritária, pela implementação de novas actividades, processos, procedimentos ou controlos ou remediação dos actualmente existentes (medidas de gestão de riscos).

Risco moderado:

Riscos de corrupção e infracções conexas que requerem acções com vista à sua redução para níveis aceitáveis pela Empresa.

Risco fraco:

Riscos de corrupção e infracções conexas aceitáveis, os quais requerem a monitorização periódica das actividades, processos, procedimentos ou controlos existentes.



6 Identificação dos riscos de corrupção e infracções conexas

Apresentamos de seguida os riscos de corrupção e infracções conexas da Transtejo, identificados na sequência da realização da "Fase 2 – Identificar riscos" e da "Fase 3 – Analisar riscos" da Metodologia de Gestão de Riscos.

6.1 Dicionário de Riscos

#	Categoria	Risco	Descrição	*Risk Owner*	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
1	Operacional	Perfis de acesso inadequados em sistema	Risco de fraude motivado pela existência de perfis de acesso inadequados na Plataforma Electrónica, face à delegação de competências em vigor	Gabinete de Recursos Materiais	1 - Fraca	1 - Baixo
2	Operacional	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos	Insuficiências e deficiências ao nível da definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos e dos seus factores e sub-factores de avaliação, quando exigíveis, nomeadamente ao nível da sua falta de objectividade, impossibilitando ou dificultando a comparabilidade das propostas / candidaturas e a quantificação daqueles critérios de adjudicação	Gabinete de Recursos Materiais	3 - Elevada	3 - Alto
3	Operacional	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos	Inexistência, insuficiências e deficiências ao nível das especificações técnicas definidas nos cadernos de encargos, tendo em conta a natureza dos bens e serviços a contratar (e.g. marcas ou denominações sociais)	Direcção de Manutenção	3 - Elevada	3 - Alto
4	Operacional	Definição das necessidades de aquisição	Definição de necessidades e / ou reservas de stock de material indevidas que obriguem a aquisições não alinhadas com os interesses e objectivos da Empresa	Gabinete de Recursos Materiais	3 - Elevada	3 - Alto
5	Operacional	Autorizações e responsabilidade	Tomada de decisões ou realização de acções por parte de colaboradores que não estejam nos seus limites de competências ou áreas de responsabilidade, realização de acções não autorizadas, ilegais ou inaceitáveis para a Empresa, por falhas na definição de responsabilidades e níveis de autorização ou inadequado modelo de delegação de competências, nomeadamente ao nível do processo de compras (requisições de compra, pedidos / ordens de encomenda, facturas e pagamentos)	Direcção Financeira	2 - Moderada	1 - Baixo
6	Operacional	Ajuste directo injustificado ou consulta inadequada	Selecção e contratação de fornecedores que não estejam de acordo com os objectivos da Empresa, nomeadamente pela existência de convites recorrentes ao(s) mesmo(s) fornecedor(es) e / ou pela existência de ajustes directos injustificados ou com fundamentação insuficiente	Gabinete de Recursos Materiais	2 - Moderada	1 - Baixo
7	Operacional	Inexistente ou insuficiente	Inexistente ou insuficiente estimativa dos custos associados aos processos de contratação a lançar, potenciando a selecção de propostas e a contratação de	Unidade Orgânica Beneficiária	2 - Moderada	2 - Médio

#	Categoria	Risco	Descrição	*Risk Owner*	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
		estimativa de custos	fornecedores que não estejam de acordo com os objectivos da Empresa			
8	Operacional	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de encomenda	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de encomenda, potenciando a existência de aquisições em fracções menores aos limites definidos pela Empresa, e situações de incumprimento com as normas e regulamentos existentes na Empresa e / ou com a legislação aplicável, nomeadamente o "Código dos Contratos Públicos" (e.g. consultas somente a um fornecedor, aprovações realizadas "abaixo" do definido na delegação de competências em vigor, etc.)	Direcção Financeira	1 - Fraca	1 - Baixo
9	Operacional	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras para aquisições de valores inferiores aos definidos por lei	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras e consultas a fornecedores para aquisições de valores inferiores aos definidos por lei para aplicação do "Código dos Contratos Públicos", que não garantam o planeamento, aprovação, monitorização e revisão dos processos de compra, garantindo os interesses da Empresa	Direcção Financeira	1 - Fraca	1 - Baixo
10	Operacional	Dependência do know-how das áreas requisitantes nos processos de aquisição	Dependência do *know-how* das áreas requisitantes relativamente aos processos de aquisição, nomeadamente na determinação dos fornecedores a consultar, potenciando a não detecção de eventuais situações de tentativa de favorecimento	Direcção de Manutenção	2 - Moderada	2 - Médio
11	Operacional	Reduzida oferta de estaleiros de manutenção	Dependência da Transtejo, na reduzida oferta de estaleiros para manutenção, reduzindo o poder de negociação e / ou possível concertação de preços entre fornecedores	Conselho de Administração	2 - Moderada	3 - Alto
12	Operacional	Inadequada selecção de fornecedores	Admissão, nos processos de selecção de fornecedores, de entidades com "impedimentos" que não se adequem aos interesses e objectivos da Empresa	Direcção Financeira Gabinete de Recursos Materiais Unidade Orgânica Beneficiária	2 - Moderada	2 - Médio

#	Categoria	Risco	Descrição	*Risk Owner*	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
13	Operacional	Inexistência de audição prévia de concorrentes	Inexistência de audição prévia dos concorrentes sobre o relatório preliminar / projecto de decisão de adjudicação, que não permita a sua avaliação e eventual contestação por parte dos concorrentes	Direcção Financeira	2 - Moderada	2 - Médio
14	Operacional	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes	Inexistência de abertura de propostas e comunicação de adjudicação em simultâneo a todos os proponentes, potenciando a ocorrência de situações de decisões injustificadas ou com fundamentação insuficiente	Gabinete de Recursos Materiais	1 - Fraca	1 - Baixo
15	Operacional	Inadequada segregação de funções no processo de compras, ao nível da avaliação de propostas	Inadequada segregação de funções relativamente aos diversos intervenientes da Empresa no processo de compras, ao nível da avaliação de propostas e sugestão de decisão de adjudicação (júris), da negociação e redacção de contratos	Conselho de Administração	2 - Moderada	2 - Médio
16	Operacional	Existência de pedidos / ordens de encomenda sem requisições de compra aprovadas	Existência de pedidos / ordens de encomenda, sem requisições de compra devidamente aprovadas pela Gestão, potenciando a existência de situações contrárias aos interesses e objectivos da Empresa	Direcção de Manutenção	2 - Moderada	2 - Médio
17	Operacional	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito para aquisições abaixo dos valores estabelecidos para aplicação da legislação do "Código dos Contratos Públicos", potenciando situações prejudiciais aos interesses e objectivos da Empresa	Gabinete de Recursos Materiais	3 - Elevada	3 - Alto
18	Operacional	Inexistência de controlo na execução de contratos	Inexistência de mecanismos de controlo relativamente à execução das relações contratuais estabelecidas, não garantindo a detecção de situações irregulares ou derrapagens nos custos e prazos estabelecidos, e não permitindo a atempada tomada de acções correctivas	Gabinete de Recursos Materiais Unidade Orgânica Beneficiária	3 - Elevada	3 - Alto

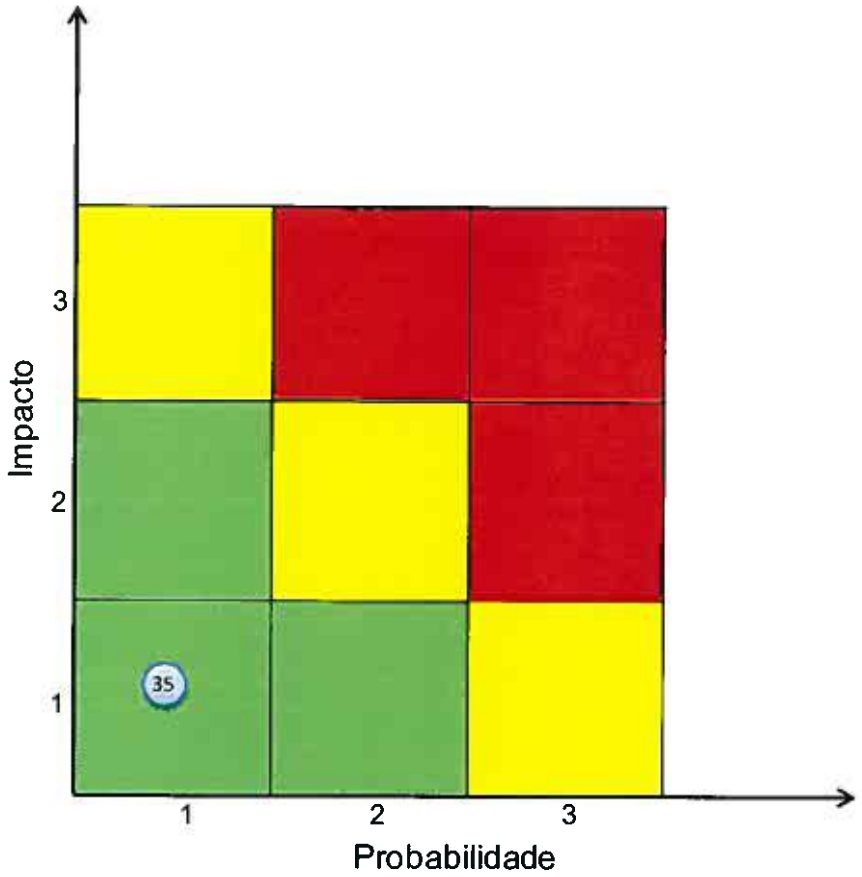
#	Categoria	Risco	Descrição	*Risk Owner*	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
19	Operacional	Furto e / ou utilização indevida de activos da Empresa	Falhas ao nível do controlo físico de bens e materiais, potenciando a não detecção de situações de furto e / ou de utilização indevida dos activos da organização	Direcção de Manutenção	2 - Moderada	2 - Médio
20	Operacional	Incorrecto registo de pedidos / ordens de encomenda	Incorrecto registo de pedidos / ordens de encomenda em sistema, potenciando a ocorrência de perdas financeiras decorrentes de bens e / ou serviços comprados indevidamente ou diferenças entre aqueles registos e as ordens de encomenda enviadas aos fornecedores	Direcção Financeira	3 - Elevada	3 - Alto
21	Operacional	Inexistência de pedidos / ordens de encomenda para aquisições de bens e serviços	Inexistência de pedidos / ordens de encomenda para aquisições de bens e serviços, potenciando a ocorrência de situações de recepção de bens / serviços para os quais não existe pedido / ordem de compra	Direcção de Manutenção	3 - Elevada	2 - Médio
22	Operacional	Deficiente recepção de bens	Deficiente recepção de bens ao nível da sua correcta avaliação face ao estabelecido no pedido / ordem de encomenda (e.g. especificações técnicas, estado de conservação), potenciando a ocorrência de situações de não devolução atempada de bens com defeito, originando perdas pela não recuperação dos valores pagos	Direcção de Manutenção	3 - Elevada	2 - Médio
23	Operacional	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes, pela ausência de procedimentos de controlo adequados à detecção e resolução daquelas situações potenciais de erro ou fraude	Direcção Financeira	3 - Elevada	2 - Médio
24	Operacional	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços recebidos / prestados pela Empresa, originando situações potenciais de subavaliação das rubricas de fornecedores, inventários ou custos	Direcção de Manutenção	3 - Elevada	3 - Alto
25	Operacional	Realização de	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores,	Direcção Financeira	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Categoria	Risco	Descrição	*Risk Owner*	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
		alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores	podendo resultar na realização de pedidos / ordens de encomenda a fornecedores não autorizados, realização de pagamentos a destinatários errados, alterações de condições de preços e crédito sem autorização, etc.	Gabinete de Recursos Materiais		
26	Operacional	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores	Não actualização dos dados mestre de fornecedores, podendo resultar na realização de pedidos / ordens de encomenda a fornecedores não autorizados, realização de pagamentos a destinatários errados, alterações de condições de preços e crédito sem autorização, etc.	Direcção Financeira	2 - Moderada	2 - Médio
27	*Reporting*	Invalidade dos ajustamentos às contas a pagar e / ou de notas de crédito recebidas	Invalidade dos ajustamentos às contas a pagar e / ou de notas de crédito recebidas (e.g. devolução a fornecedores de bens recebidos), originando situações potenciais de subavaliação das rubricas de fornecedores	Direcção Financeira	2 - Moderada	1 - Baixo
28	Operacional	Ausência de rotação dos membros do júri de avaliação de propostas	Ausência de rotação na composição dos membros do júri de avaliação de propostas	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
29	*Compliance*	Inexistência de normativos relativamente à aquisição de bens e serviços	Inexistência de normativos relativamente à aquisição de bens e serviços	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
30	Operacional	Ausência ou insuficiente fundamentação para a "natureza imprevista" de trabalhos / aquisições adicionais	Ausência ou insuficiente fundamentação para a "natureza imprevista" de trabalhos / aquisições adicionais (e.g. adendas, serviços adicionais, prorrogações), potenciando situações de adjudicações directas, justificadas através de carácter de urgência da aquisição, especificidades dos bens ou serviços, dificuldades de alteração de fornecedor ou dependência de colaboradores com o conhecimento técnico necessário	Conselho de Administração	3 - Elevada	3 - Alto
31	Operacional	Ausência ou inadequação dos	Ausência ou inadequação dos níveis de serviço existentes nas relações contratuais estabelecidas, não alinhados com os interesses e objectivos da	Direcção Financeira	2 - Moderada	2 - Médio

#	Categoria	Risco	Descrição	*Risk Owner*	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
		níveis de serviço	Empresa			
32	*Compliance*	Incumprimento legal no processo de contratação	Incumprimento legal no processo de contratação ("Código dos Contratos Públicos")	Direcção Financeira Gabinete de Apoio Jurídico Gabinete de Recursos Materiais	2 - Moderada	2 - Médio
33	Operacional	Responsabilidade à saída do estaleiro	Imputação de custos indevida por indefinição das responsabilidades da Empresa relativamente à saída dos navios dos estaleiros	Gabinete de Recursos Materiais Direcção de Manutenção	2 - Moderada	2 - Médio
34	Operacional	Pagamento de sinistros directamente a estaleiros	Pagamento indevido de sinistros a estaleiros, pela inexistência de adequados mecanismos de controlo que permitam o esclarecimento dos reais custos e responsabilidades da Empresa	Direcção de Manutenção Direcção Financeira	1 - Fraca	1 - Baixo
35	Estratégico	Ética e cultura organizacional	Inadequação dos princípios e valores organizacionais ao modelo de negócio da Empresa ou a novos modelos de negócio, incluindo o não comprometimento da Empresa, Gestão e colaboradores com aqueles princípios éticos e de responsabilidade social na sua actividade	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo

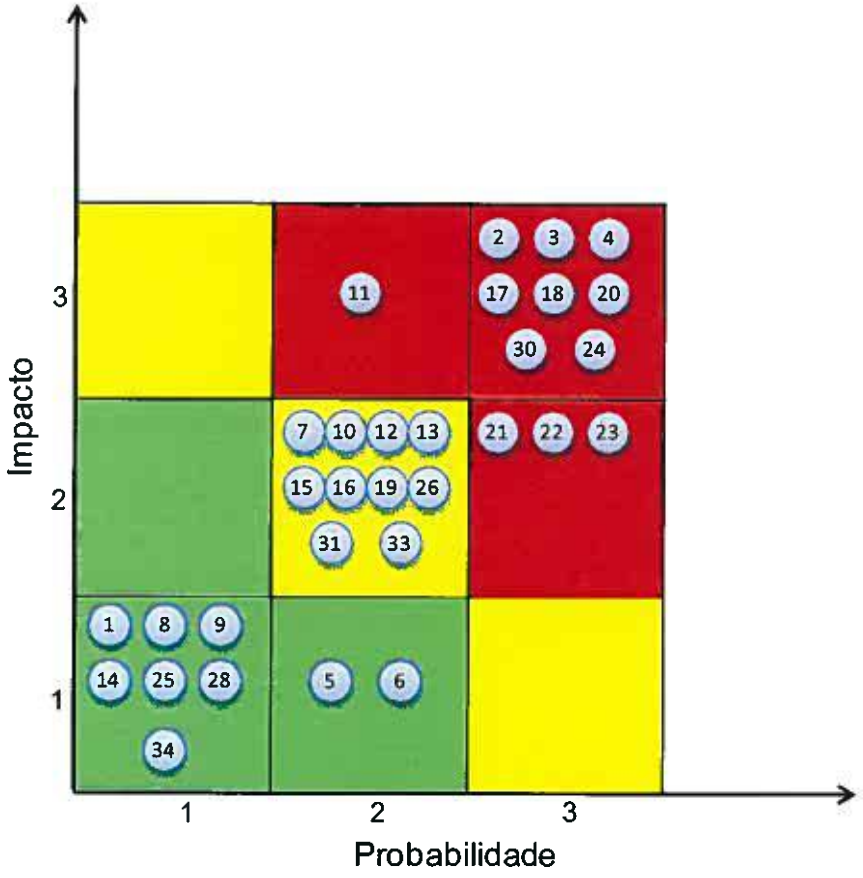
6.2 Mapas / matrizes de Riscos (risco inerente)

6.2.1 Estratégicos



#	Risco
35	Ética e cultura organizacional

6.2.2 Operacionais

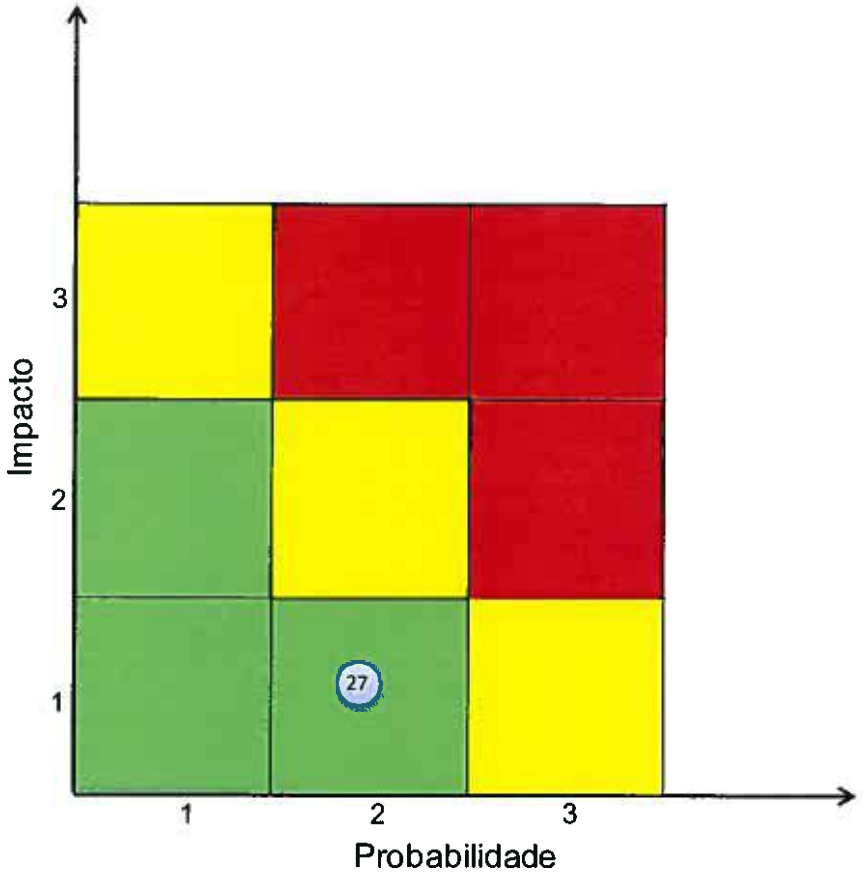


#	Risco
1	Perfis de acesso inadequados em sistema
2	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos
3	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos
4	Definição das necessidades de aquisição
5	Autorizações e responsabilidade
6	Ajuste directo injustificado ou consulta inadequada
7	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos
8	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de encomenda
9	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras para aquisições de valores inferiores aos definidos por lei
10	Dependência do *know-how* das áreas requisitantes nos processos de aquisição
11	Reduzida oferta de estaleiros de manutenção
12	Inadequada selecção de fornecedores
13	Inexistência de audição prévia de concorrentes
14	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes

#	Risco
15	Inadequada segregação de funções no processo de compras, ao nível da avaliação de propostas
16	Existência de pedidos / ordens de encomenda sem requisições de compra aprovadas
17	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito
18	Inexistência de controlo na execução de contratos
19	Furto e / ou utilização indevida de activos da Empresa
20	Incorrecto registo de pedidos / ordens de encomenda
21	Inexistência de pedidos / ordens de encomenda para aquisições de bens e serviços
22	Deficiente recepção de bens
23	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes
24	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços
25	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores
26	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores
28	Ausência de rotação dos membros do júri de avaliação de propostas
30	Ausência ou insuficiente fundamentação para a "natureza imprevista" de trabalhos / aquisições adicionais
31	Ausência ou inadequação dos níveis de serviço
33	Responsabilidade à saída do estaleiro

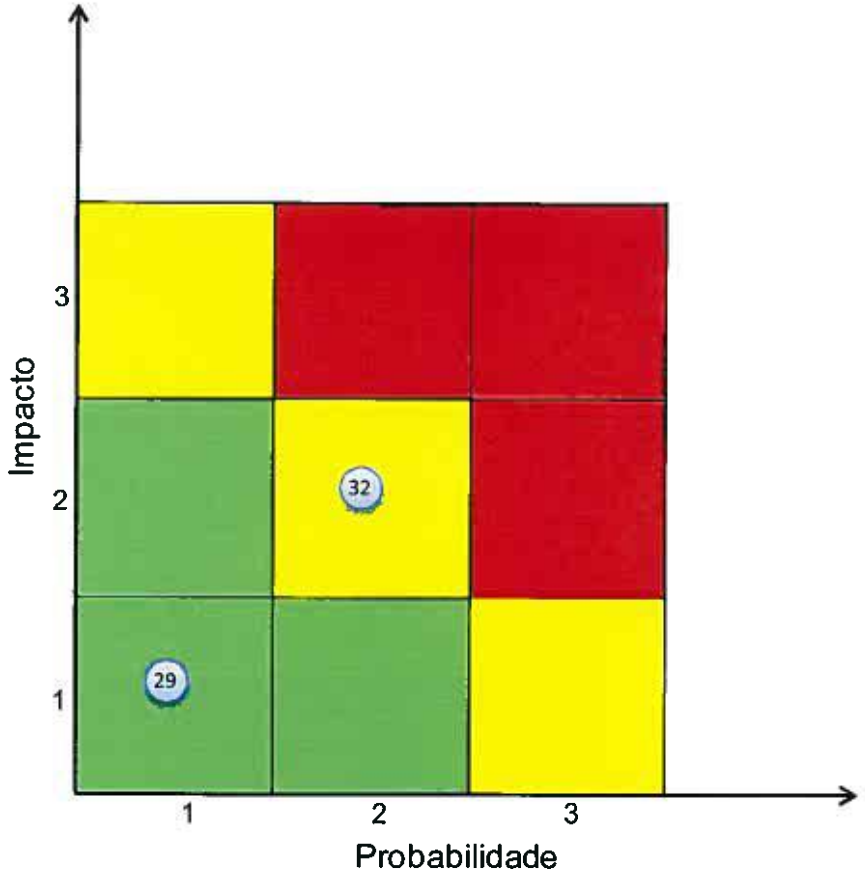
#	Risco
34	Pagamento de sinistros directamente a estaleiros
36	Incumprimento de regras pela Gestão

6.2.3 *Reporting*



#	Risco
27	Invalidade dos ajustamentos às contas a pagar e / ou de notas de crédito recebidas

6.2.4 *Compliance*



#	Risco
29	Inexistência de normativos relativamente à aquisição de bens e serviços
32	Incumprimento legal no processo de contratação

7 Medidas de gestão dos riscos de corrupção e infracções conexas

Apresentamos de seguida os processos, procedimentos ou controlos existentes para a gestão dos riscos de corrupção e infracções conexas identificados no capítulo anterior, de acordo com a "Fase 4 – Avaliar riscos" da Metodologia de Gestão de Riscos.

7.1 Dicionário de Riscos

#	Categoria	Risco	Medidas de gestão de risco	*Control Owner*	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
1	Operacional	Perfis de acesso inadequados em sistema	Implementação dos perfis de acesso e segregação de funções garantida ao nível da Plataforma Electrónica, relativamente à execução e aprovação de aquisições, de acordo com as funções e delegações de competências em vigor	Administrador da Plataforma Electrónica Responsável pelo Gabinete de Recursos Materiais	1 - Fraca	1 - Baixo
2	Operacional	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos	Apoio dos Recursos Materiais, Gabinete Jurídico e da Direcção Financeira na definição dos critérios de adjudicação a constar no caderno de encargos e respectivo anúncio público	Responsável da Área Unidade Orgânica Beneficiária	1 - Fraca	1 - Baixo
3	Operacional	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos	Conjugação dos esforços de todos os sectores, Beneficiário, Recursos Materiais, Gabinete Jurídico e Direcção Financeira, para a elaboração das especificações técnicas para a criação e emissão de intenção de aquisição no sistema MAC onde se define: - Financiamento; - Especificações técnicas; e - Justificativo da necessidade.	Responsável da Área Unidade Orgânica Beneficiária	2 - Moderada	1 - Baixo
			Conjugação dos esforços de todos os sectores, Beneficiário, Recursos Materiais, Gabinete Jurídico e Direcção Financeira, para a elaboração das especificações técnicas para manutenção de navios, apoia do responsável da área na elaboração do caderno de encargos, programa de concurso, "mapa de quantidades" de bens e materiais e "documentação de suporte técnico"	Direcção de Manutenção		
4	Operacional	Definição das necessidades de aquisição	Para aquisições de bens e materiais, apoio das várias áreas na identificação das necessidades, sendo a comunicação às compras realizada pelo responsável da área requerente	Direcção Financeira Gabinete de Recursos Materiais	1 - Fraca	2 - Médio
			Agregação das necessidades das várias unidades orgânicas das Empresas de modo a obter um valor quantitativo o mais aproximado possível do consumo real	Recursos Materiais		

#	Categoria	Risco	Medidas de gestão de risco	*Control Owner*	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			Para aquisições de serviços de limpeza, seguradoras, segurança e combustíveis, definição das necessidades de novos trabalhos através da verificação do trabalho realizado em concursos anteriores e agregação das diversas prestações com resultado na elaboração do respectivo mapa de quantidades e referência à qualidade exigível, para os serviços a contratar	Direcção Financeira Gabinete de Recursos Materiais		
			Para bens de armazém aquando da manutenção de navios, apoio do responsável pelo armazém na definição das necessidades de aquisição, através da criação de uma "Ordem de Trabalhos" com a descrição de: - Lista de instruções; - Materiais a utilizar; - Custos dos materiais; - Orçamento; - Horas de trabalho previstas; - Causa da intervenção; e - Situação de trabalho.	Direcção de Manutenção		
			Registo de todas as reservas de bens de armazém, bem como o seu responsável, no sistema MAC	Beneficiário Direcção de Manutenção		
			Verificação da pertinência das reservas de bens de armazém registadas no sistema MAC	Gabinete de Recursos Materiais		
5	Operacional	Autorizações e responsabilidade	Existência de uma delegação de competências para aquisições, onde se especificam os montantes até aos quais os colaboradores se encontram autorizados a aprovar as requisições de compra.	Responsável da Área	1 - Fraca	1 - Baixo
			Aprovação dos Responsáveis da área beneficiária das ordens de encomenda de acordo com a Delegação de competências em vigor	Responsável da Área		
			Criação e emissão de "Pedido de compra" no sistema MAC para aprovação de acordo com a delegação de competências em vigor	Responsável da Área		
6	Operacional	Ajuste directo injustificado ou consulta inadequada	Se possível, consulta a mais do que 1 fornecedor para aquisições de valor superior a 450 € (de acordo com a delegação de competências em vigor) e respectivo processo de compra formal de acordo com aplicação da legislação do "Código dos Contratos Públicos". No caso dos estaleiros, são sempre convidados todos os fornecedores potenciais / possíveis	Gabinete de Recursos Materiais	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Categoria	Risco	Medidas de gestão de risco	*Control Owner*	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			Realização de anúncio público com base no cadernos de encargos e programa de concurso, nos termos do procedimento e aprovado na Plataforma Electrónica, de acordo com a delegação de competências em vigor	Gabinete de Recursos Materiais		
			Para alterações aos procedimentos de aquisição em vigor, qualquer dos critérios que sejam evocados para a escolha mais conveniente aos interesses das Empresas e aos condicionalismos de mercado, deverá ser sempre devidamente justificado e aprovado na Plataforma Electrónica por quem reúna as competências para tal	Gabinete de Recursos Materiais		
			Todos os processos de consulta são acompanhados obrigatoriamente pelo "mapa de comparação de propostas" para aprovação de aquisição e selecção de fornecedores de acordo com a legislação em vigor	Unidade Orgânica Beneficiária Gabinete de Recursos Materiais		
7	Operacional	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos	Se possível, consulta a mais do que 1 fornecedor para aquisições de valor superior a 450 € (de acordo com a delegação de competências em vigor) e respectivo processo de compra formal de acordo com aplicação da legislação do "Código dos Contratos Públicos". No caso dos estaleiros, são sempre convidados todos os fornecedores potenciais / possíveis	Gabinete de Recursos Materiais	1 - Fraca	1 - Baixo
8	Operacional	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de encomenda	Agregação das necessidades das várias unidades orgânicas das Empresas de modo a obter um valor quantitativo o mais aproximado possível do consumo real	Recursos Materiais	1 - Fraca	1 - Baixo
			Para aquisições de serviços de limpeza, seguradoras, segurança e combustíveis, definição das necessidades de novos trabalhos através da verificação do trabalho realizado em concursos anteriores e agregação das diversas prestações com resultado na elaboração do respectivo mapa de quantidades e referência à qualidade exigível, para os serviços a contratar	Direcção Financeira Gabinete de Recursos Materiais		
9	Operacional	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de	Se possível, consulta a mais do que 1 fornecedor para aquisições de valor superior a 450 € (de acordo com a delegação de competências em vigor) e respectivo processo de compra formal de acordo com aplicação da legislação do "Código dos Contratos Públicos". No caso dos estaleiros, são sempre convidados todos os fornecedores potenciais / possíveis	Gabinete de Recursos Materiais	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Categoria	Risco	Medidas de gestão de risco	*Control Owner*	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
		compras para aquisições de valores inferiores aos definidos por lei	Existência de regulamento interno para o processo de aprovisionamento ("Compras e Gestão de Stock"), tendo como objectivo a sistematização dos procedimentos aplicáveis no exercício da Função de compras de materiais, equipamentos e produtos de consumo, bem como contratação de serviços e empreitadas	GT / CA Gabinete de Recursos Materiais Conselho de Administração		
10	Operacional	Dependência do *know-how* das áreas requisitantes nos processos de aquisição	Submissão aleatória de documentos concursais a especialistas externos	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
11	Operacional	Reduzida oferta de estaleiros de manutenção	Não existem controlos sobre o mercado do sector.	N / A	2 - Moderada	3 - Alto
12	Operacional	Inadequada selecção de fornecedores	Consulta a fornecedores com base em registo histórico de relacionamento comercial	Gabinete de Recursos Materiais	1 - Fraca	1 - Baixo
13	Operacional	Inexistência de audição prévia de concorrentes	Elaboração de relatório preliminar e respectivo envio em simultâneo aos vários fornecedores concorrentes, de modo a que estes possam contestar a selecção	Gabinete Jurídico Júri do Procedimento	1 - Fraca	1 - Baixo
14	Operacional	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes	Enunciação dos procedimentos de recepção e abertura de propostas no caderno de encargos de acordo com a contratação pública	Gabinete de Recursos Materiais	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Categoria	Risco	Medidas de gestão de risco	*Control Owner*	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
15	Operacional	Inadequada segregação de funções no processo de compras, ao nível da avaliação de propostas	Nomeação e composição de júri em função das especificidades da aquisição por colaboradores credenciados para o efeito de acordo com o prescrito no Código dos Contratos Públicos: - Colaborador da Direcção da área requerente; - Colaborador do Gabinete de Recursos Materiais; - Colaborador do Gabinete Jurídico e de Apoio ao Conselho de Administração; - Técnico qualificado; e - Colaborador da Direcção Financeira.	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
			Existência de listagem aprovada de colaboradores elegíveis para júri de selecção de propostas	Conselho de Administração		
16	Operacional	Existência de pedidos / ordens de encomenda sem requisições de compra aprovadas	Implementação dos perfis de acesso e segregação de funções garantida ao nível da Plataforma Electrónica, relativamente à execução e aprovação de aquisições, de acordo com as funções e delegações de competências em vigor	Administrador da Plataforma Electrónica Responsável pelo Gabinete de Recursos Materiais	1 - Fraca	1 - Baixo
			Auditoria interna ou externa à qualidade das compras, por amostragem, quanto à execução do procedimento de aprovisionamento em vigor e aprovação de acordo com a delegação de competências respectiva	Gabinete de Recursos Materiais		
17	Operacional	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito	Verificações periódicas com base nas listagens obtidas através da Plataforma electrónica, onde são lançadas todas as aquisições	Gabinete de Recursos Materiais	2 - Moderada	1 - Baixo
18	Operacional	Inexistência de controlo na execução de contratos	Garantia de execução de contratos através de procedimentos cíclicos, por amostragem ou exaustivos	Unidade Orgânica Beneficiária Gabinete de Recursos Materiais	1 - Fraca	1 - Baixo
19	Operacional	Furto e / ou utilização indevida	Recepção de bens e materiais em armazém e não directamente no requisitante	Gabinete de Recursos Materiais - Armazém	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Categoria	Risco	Medidas de gestão de risco	*Control Owner*	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
		de activos da Empresa	Auditorias mensais aos consumos de armazém, pela análise da contabilização dos valores relativos a consumíveis por centro de custo	Gabinete de Recursos Materiais Direcção Financeira		
			Verificação das diferenças entre as quantidades de *stock* existentes no sistema MAC e as quantidades existentes na aplicação financeira. Diferenças são investigadas	Gabinete de Recursos Materiais Direcção Financeira		
			Inventariação periódica de bens e materiais em armazém, por amostragem, em função de uma materialidade definida	Gabinete de Recursos Materiais Direcção Financeira		
20	Operacional	Incorrecto registo de pedidos / ordens de encomenda	Auditoria interna ou externa à qualidade das compras, por amostragem, quanto à execução do procedimento de aprovisionamento em vigor e aprovação de acordo com a delegação de competências respectiva	Gabinete de Recursos Materiais	2 - Moderada	2 - Médio
21	Operacional	Inexistência de pedidos / ordens de encomenda para aquisições de bens e serviços	Obrigatoriedade de (criação) emissão de "Pedido de Compra ou Requisição" no sistema MAC para todos os itens que se pretende dar entrada. Para pedidos sem requisição formal devidamente autorizados não devem ser desencadeados processos de aquisição	Gabinete de Recursos Materiais - Armazém	1 - Fraca	1 - Baixo
22	Operacional	Deficiente recepção de bens	Verificação do bem ou material recebido por equipa da Direcção de Manutenção ou da Unidade Orgânica Beneficiária, a pedido.	Gabinete de Recursos Materiais - Armazém	1 - Fraca	1 - Baixo
			Obrigatoriedade de (criação) emissão de "Pedido de Compra ou Requisição" no sistema MAC para todos os itens que se pretende dar entrada. Para pedidos sem requisição formal devidamente autorizados não devem ser desencadeados processos de aquisição	Gabinete de Recursos Materiais - Armazém		
			Emissão de documento de "recepção de material"numerado sequencialmente de "recepção de material" no sistema MAC e sua assinatura aquando da recepção do material	Gabinete de Recursos Materiais - Armazém		
23	Operacional	Pagamentos de bens / serviços	Recepção de bens e materiais em armazém e não directamente no requisitante	Gabinete de Recursos Materiais - Armazém	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Categoria	Risco	Medidas de gestão de risco	*Control Owner*	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
		não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes	Recepção de todas as facturas de bens, materiais e serviços realizada na Direcção Financeira	Direcção Financeira		
			Verificação e comparação da nota de encomenda numerada sequencialmente com a factura, a qual é agrafada	Direcção Financeira		
			Aprovação da factura pela Unidade Orgânica GRM / área requisitante através de carimbo onde é especificado também se: - Não existe nota de encomenda; - Referente a contrato vigente; - Referente a deliberação do Conselho de Administração; ou - Outros.	Direcção Financeira - Área da Contabilidade Gabinete de Recursos Materiais		
			Conferência da quantidade e natureza da nota de encomenda com a nota de recepção	Gabinete de Recursos Materiais		
			Conferência do valor, quantidade e natureza da factura, nota de encomenda e nota de recepção	Direcção Financeira - Área da Contabilidade		
			Parametrização, ao nível da aplicação financeira, de alarmes de aviso para pagamento em função da data de entrada da factura na contabilidade	Direcção Financeira		
			Validação da listagem de pagamentos a realizar pela Direcção Financeira	Direcção Financeira - Área da Contabilidade		
			Supervisão de trabalhos realizados nos estaleiros e validação da sua conformidade para com a ordem de trabalhos / serviços contratados	Direcção de Manutenção Fiscalização (se externa) Gabinete de Recursos Materiais - Armazém		
			Inclusão integral na ordem de trabalhos de todos os materiais incorporados no navio	Direcção de Manutenção Fiscalização (se externa) Gabinete de Recursos Materiais - Armazém		

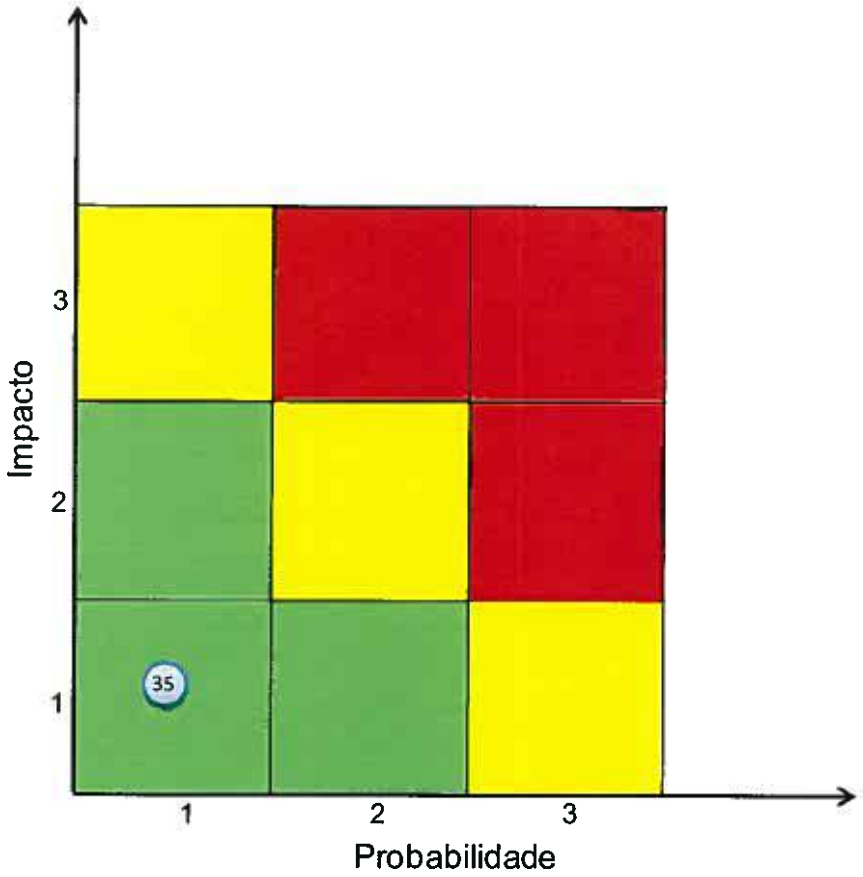
#	Categoria	Risco	Medidas de gestão de risco	*Control Owner*	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
24	Operacional	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços	Inclusão integral na ordem de trabalhos de todos os materiais incorporados no navio	Direcção de Manutenção Fiscalização (se externa) Gabinete de Recursos Materiais - Armazém	2 - Moderada	2 - Médio
25	Operacional	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores	Criação / alteração / eliminação de fornecedores na aplicação financeira realizada somente com a recepção de documentos comerciais do fornecedor	Direcção Financeira - Área da Contabilidade	1 - Fraca	1 - Baixo
			A gestão de dados mestre na aplicação financeira encontra-se restrita a dois colaboradores da área da Contabilidade	Direcção Financeira - Área da Contabilidade		
26	Operacional	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores	A gestão de dados mestre na aplicação financeira encontra-se restrita a dois colaboradores da área da Contabilidade	Direcção Financeira - Área da Contabilidade	1 - Fraca	1 - Baixo
27	*Reporting*	Invalidade dos ajustamentos às contas a pagar e / ou de notas de crédito recebidas	Criação de "nota de devolução" no sistema MAC aquando da recepção de material não conforme e comunicação ao Gabinete de Recursos Materiais	Gabinete de Recursos Materiais – Armazém Direcção de Manutenção	1 - Fraca	1 - Baixo
			Criação de "guia de devolução" e envio ao fornecedor para sua assinatura	Gabinete de Recursos Materiais		
			Conferência da nota de crédito com a guia de devolução devidamente assinada pelo fornecedor	Direcção Financeira		
28	Operacional	Ausência de rotação dos membros do júri de avaliação de propostas	Nomeação e composição de júri em função das especificidades da aquisição por colaboradores credenciados para o efeito de acordo com o prescrito no Código dos Contratos Públicos: - Colaborador da Direcção da área requerente; - Colaborador do Gabinete de Recursos Materiais; - Colaborador do Gabinete Jurídico e de Apoio ao Conselho de Administração; - Técnico qualificado; e - Colaborador da Direcção Financeira.	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
			Existência de listagem aprovada de colaboradores elegíveis para júri de selecção de propostas	Conselho de Administração		

#	Categoria	Risco	Medidas de gestão de risco	*Control Owner*	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
29	*Compliance*	Inexistência de normativos relativamente à aquisição de bens e serviços	Existência de regulamento interno para o processo de aprovisionamento ("Compras e Gestão de Stock"), tendo como objectivo a sistematização dos procedimentos aplicáveis no exercício da Função de compras de materiais, equipamentos e produtos de consumo, bem como contratação de serviços e empreitadas	GT / CA Gabinete de Recursos Materiais Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
30	Operacional	Ausência ou insuficiente fundamentação para a "natureza imprevista" de trabalhos / aquisições adicionais	Aprovação de todas as prorrogações, aditamentos e adendas aos contratos vigentes relativamente a serviços	Conselho de Administração	2 - Moderada	2 - Médio
			Enquadramento legal de todas as prorrogações, aditamentos e adendas aos contratos vigentes relativamente a serviços	Gabinete Jurídico e de Apoio ao Conselho de Administração		
			Cabimento de todas as prorrogações, aditamentos e adendas aos contratos vigentes	Direcção Financeira		
			Para a manutenção de navios, reunião de acompanhamento de trabalhos, aprovação de trabalhos a mais, verificação de aquisições realizadas e necessidades de limpeza	Direcção de Manutenção Fiscalização (se externa) Gabinete de Recursos Materiais - Armazém		
31	Operacional	Ausência ou inadequação dos níveis de serviço	Apoio dos Recursos Materiais, Gabinete Jurídico e da Direcção Financeira na definição dos critérios de adjudicação a constar no caderno de encargos e respectivo anúncio público	Responsável da Área Unidade Orgânica Beneficiária	1 - Fraca	1 - Baixo
32	*Compliance*	Incumprimento legal no processo de contratação	Apoio dos Recursos Materiais, Gabinete Jurídico e da Direcção Financeira na definição dos critérios de adjudicação a constar no caderno de encargos e respectivo anúncio público	Responsável da Área Unidade Orgânica Beneficiária	1 - Fraca	1 - Baixo
33	Operacional	Inadequada responsabilização por custos incorridos à saída do estaleiro	Os navios ou equipamentos só saem dos estaleiros ou dos reparadores com as contas completas concluídas e acordadas pelos representantes de ambas as partes	Direcção de Manutenção Direcção Financeira Gabinete de Recursos Materiais	1 - Fraca	1 - Baixo
34	Operacional	Pagamento indevido de	Todos os pagamentos correspondentes a sinistros são realizados directamente à Transtejo	Direcção Financeira	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Categoria	Risco	Medidas de gestão de risco	*Control Owner*	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
		sinistros a estaleiros	Imputação de custos de manutenção e reparação, ao sinistro, após deliberação conjunta da Direcção de Manutenção e perito da Seguradora	Direcção de Manutenção		
35	Estratégico	Ética e cultura organizacional	Existência, divulgação e monitorização do Código de Ética, sua constante actualização e avaliação da sua eficácia	Órgãos Sociais	1 - Fraca	1 - Baixo

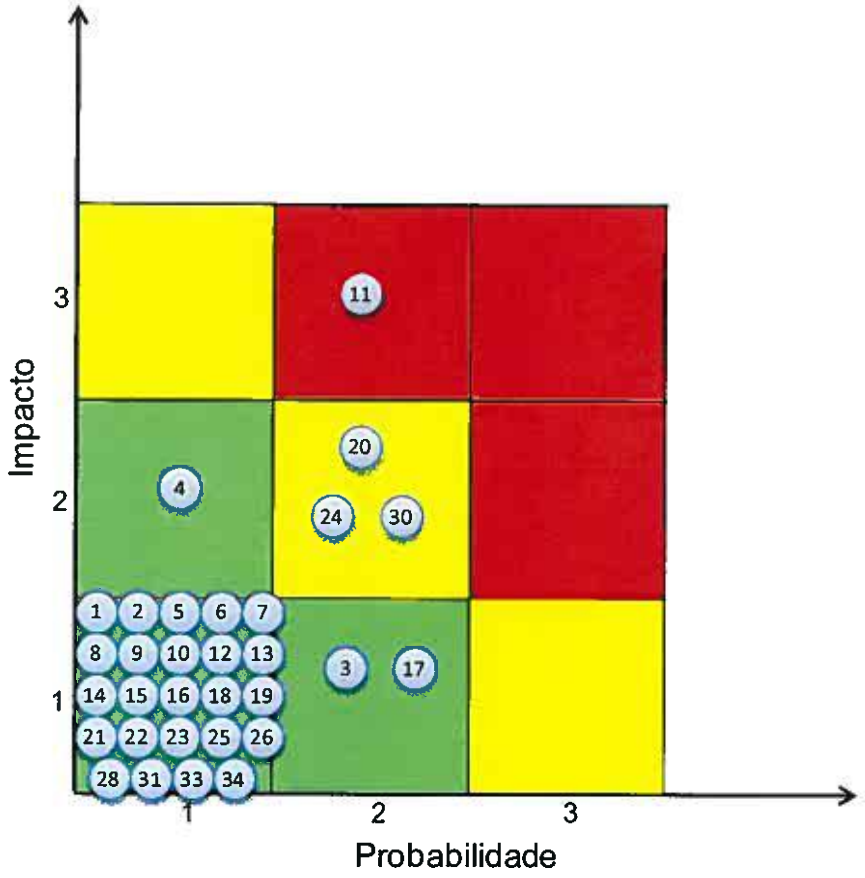
7.2 Mapas / matrizes de Riscos (risco residual)

7.2.1 Estratégicos



#	Risco
35	Ética e cultura organizacional

7.2.2 Operacionais

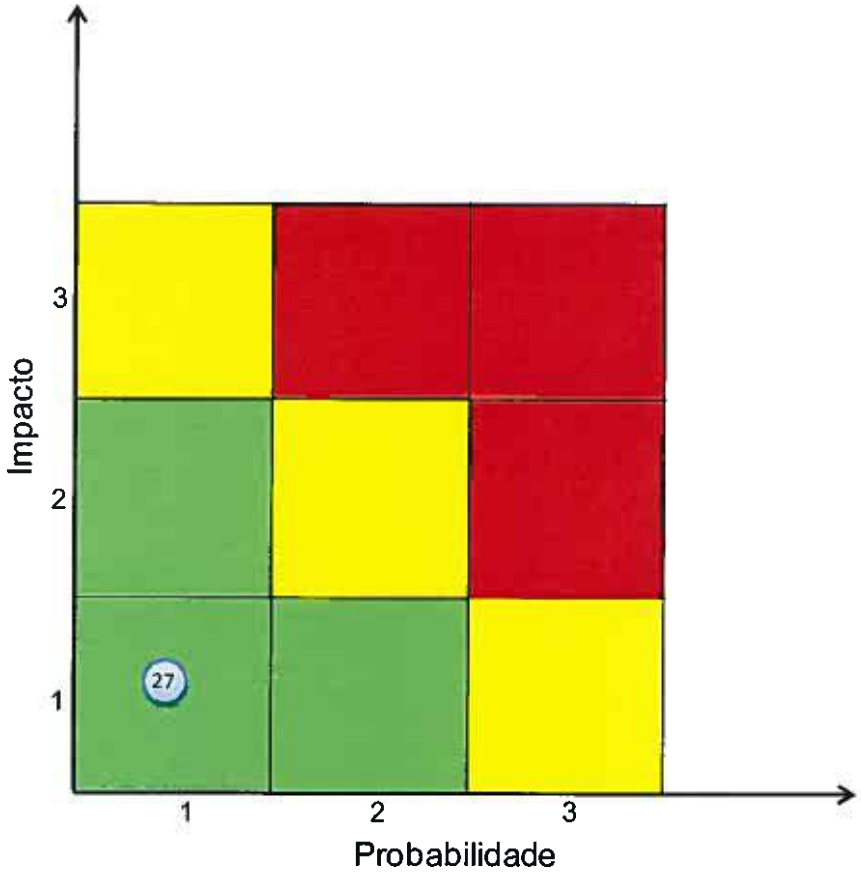


#	Risco
1	Perfis de acesso inadequados em sistema
2	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos
3	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos
4	Definição das necessidades de aquisição
5	Autorizações e responsabilidade
6	Ajuste directo injustificado ou consulta inadequada
7	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos
8	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de encomenda
9	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras para aquisições de valores inferiores aos definidos por lei
10	Dependência do *know-how* das áreas requisitantes nos processos de aquisição
11	Reduzida oferta de estaleiros de manutenção
12	Inadequada selecção de fornecedores
13	Inexistência de audição prévia de concorrentes
14	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes

#	Risco
15	Inadequada segregação de funções no processo de compras, ao nível da avaliação de propostas
16	Existência de pedidos / ordens de encomenda sem requisições de compra aprovadas
17	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito
18	Inexistência de controlo na execução de contratos
19	Furto e / ou utilização indevida de activos da Empresa
20	Incorrecto registo de pedidos / ordens de encomenda
21	Inexistência de pedidos / ordens de encomenda para aquisições de bens e serviços
22	Deficiente recepção de bens
23	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes
24	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços
25	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores
26	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores
28	Ausência de rotação dos membros do júri de avaliação de propostas
30	Ausência ou insuficiente fundamentação para a "natureza imprevista" de trabalhos / aquisições adicionais
31	Ausência ou inadequação dos níveis de serviço
33	Responsabilidade à saída do estaleiro

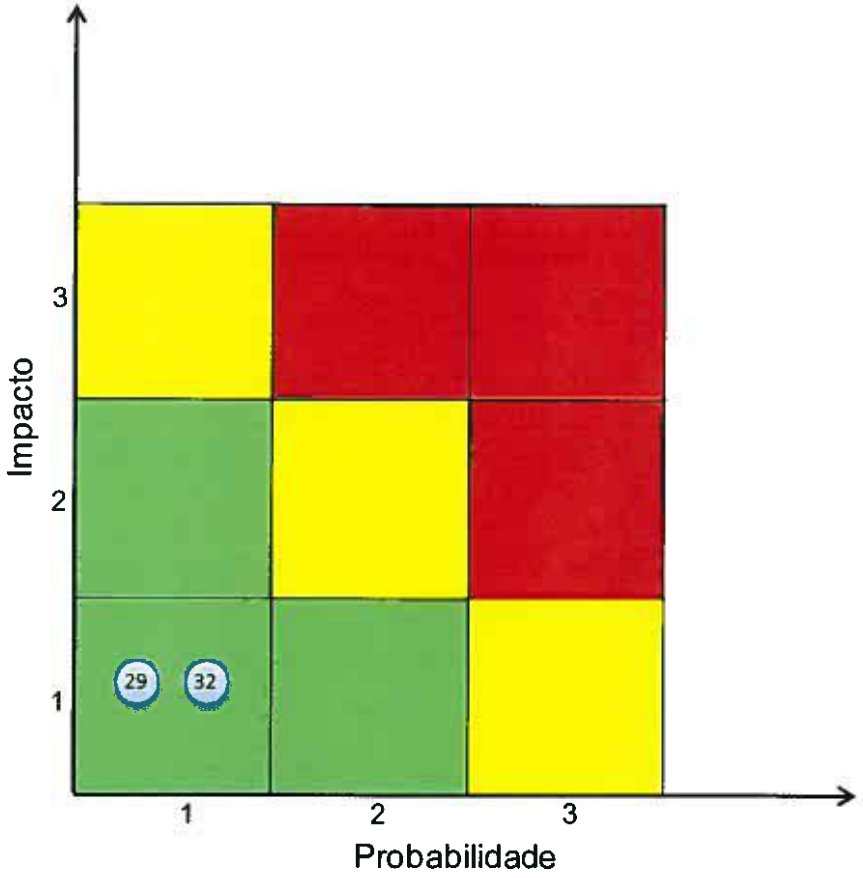
#	Risco
34	Pagamento de sinistros directamente a estaleiros
36	Incumprimento de regras pela Gestão

7.2.3 *Reporting*



#	Risco
27	Invalidade dos ajustamentos às contas a pagar e / ou de notas de crédito recebidas

7.2.4 *Compliance*



#	Risco
29	Inexistência de normativos relativamente à aquisição de bens e serviços
32	Incumprimento legal no processo de contratação

8 Estratégias de aferição da efectividade, utilidade, eficácia e eventual correcção das medidas propostas (controlo e monitorização do plano)

De acordo com a Metodologia de Gestão de Riscos da Transtejo, na "Fase 5 – Tratar riscos" devem ser definidos e implementados planos de tratamento de risco com vista à redução dos níveis de risco residual a um nível aceitável.

De modo a avaliar / corroborar o nível de risco residual, as medidas de gestão dos riscos de corrupção e infracções conexas identificadas pelos diversos interlocutores organizacionais deverão ser avaliadas relativamente à sua pertinência e adequacidade face aos riscos em questão e confirmadas relativamente à sua efectiva realização / efectividade operacional.

Neste sentido, deverão ser realizados testes regulares de auditoria interna àquelas medidas de gestão dos riscos de corrupção e infracções conexas, de modo a avaliar que as mesmas garantem uma adequada salvaguarda dos activos da Empresa, a prevenção e detecção de situações de ilegalidade, fraude e erro, e garantem a exactidão dos registos contabilísticos.

Com base no trabalho de auditoria desenvolvido, será possível avaliar e corroborar qual o nível de risco residual existente, em função da adequacidade e nível de efectividade das medidas de gestão de riscos implementadas.

Como resultado, será possível determinar quais os riscos de corrupção e infracções conexas que carecem de maior controlo e gestão, quer através da implementação de medidas adicionais de gestão dos mesmos, quer através de correcções / melhorias às medidas já existentes.

De referir contudo que a implementação de todas as opções de tratamento de risco pode não se revelar *cost-effective*, pelo que deverá ser feita uma prioritização da melhor combinação de opções a seguir:

- "**Evitar**" o risco, por exemplo quando os custos de implementação de medidas adicionais de gestão de risco não justificam os potenciais proveitos associados;
- "**Aceitar**" o risco, por exemplo quando o nível de risco se encontra abaixo dos níveis máximos aceitáveis de risco da Empresa;
- "**Reduzir**" o risco, por exemplo através da cobertura parcial dos eventos de risco através da contratação de seguros, quando possível; ou
- "**Partilhar**" o risco, por exemplo através da realização de parcerias ou divisão dos eventos de risco em "realidades" menores e de mais fácil gestão.

9 Plano de medidas de prevenção

Em resultado do trabalho efectuado foram identificadas um conjunto de acções de melhoria que constituem medidas de prevenção a implementar, e que permitirão melhorar o ambiente de controlo interno e a gestão dos riscos existentes.

9.1 Estratégicos

- Implementação de procedimentos periódicos (e.g. anuais) de identificação de "partes relacionadas" pelos colaboradores com cargos de Gestão (e.g. Administração e Responsáveis de Área), tendo em vista a monitorização periódica das transacções realizadas com as mesmas e a garantia de que aquelas são realizadas a preços e condições normais de mercado;
- Implementação de um canal de *whistle blowing* que permita a todos os colaboradores da Empresa, de forma anónima ou não, reportar a identificação de situações que não se coadunem com os valores éticos e de conduta da Transtejo; e
- Enumeração e incorporação das normas de conduta no Código de Ética em vigor na Empresa, de modo a elaborar um "Código de Ética e Conduta", o qual deve ser comunicado a toda a organização.

9.2 Operacionais

- Revisão periódica das políticas e normativos internos da Transtejo associados ao processo de compras, com vista à melhoria das práticas e procedimentos de controlo interno relacionadas com o mesmo, garantindo a sua aprovação, formalização e comunicação;
- Definição dos critérios *standard* de adjudicação de propostas / contratos da Transtejo, para os principais tipos de compras, sua aprovação e formalização através de normativo interno;
- Definição dos requisitos e especificações técnicas standard de adjudicação de propostas / contratos da Transtejo, a constar nos cadernos de encargos, para os principais tipos de compras, sua aprovação e formalização através de normativo interno;
- Não obstante a Plataforma Electrónica ter sido recentemente implementada, deverá estar definida a revisão periódica dos acessos criados na mesma, face à lista de autorizações para requisições de compra em vigor, de modo a garantir a sua pertinência e a inexistência de acessos indevidos e / ou injustificados ao nível da possibilidade de autorização / aprovação de requisições de compra;
- Revisão periódica aos perfis de acesso à aplicação Financeira, de modo a garantir a sua pertinência e a inexistência de acessos indevidos e / injustificados;
- Não obstante, segundo as políticas internas da Transtejo, a obrigatoriedade de consulta a vários fornecedores no decorrer dos processos de compra, estes contudo não determinam a obrigatoriedade de recepção das propostas por parte dos mesmos, potenciando a ocorrência de situações em que o número de propostas a avaliar seja inferior ao definido pela Empresa. Caso se venha a revelar manifestamente impossível a recepção do número mínimo de propostas por parte dos fornecedores, tal facto deve ser apropriadamente justificado / documentado;
- Avaliação e qualificação formal de fornecedores, garantindo uma maior facilidade na sua identificação aquando de necessidades de consultas ao mercado e maior agilização no processo de revisão de fornecedores e análise da sua pertinência. Adicionalmente, considerar a existência de listas de fornecedores preferenciais para as despesas mais críticas, bem como uma consulta anual ao mercado e elaboração do respectivo relatório de análise;

- Criação de uma "lista de fornecedores proibidos". Esta lista deverá ser periodicamente actualizada, formalizada e comunicada aos intervenientes do processo de compras, no sentido de garantir a inexistência de relações com fornecedores que não estejam de acordo com os objectivos da Empresa;
- Definição de limites máximos (e.g. valores e / ou espaço temporal) relativamente a situações relativas a trabalhos / aquisições adicionais (e.g. adendas, serviços adicionais, prorrogações) para as quais não seja necessário elaborar novo processo de concurso, para os principais tipos de compras, sua aprovação e formalização através de normativo interno;
- Realização de análises comparativas, realizadas por um terceiro independente ao processo de compras, no sentido de identificar situações estranhas no mesmo, nomeadamente relativamente a:
    - Histórico de preços praticados pelos fornecedores;
    - Trabalhos contratados face aos realizados;
    - Aceitação / recepção de serviços face a acções de manutenção recorrentes; e
    - Serviços adicionais / cancelados face aos inicialmente contratados.
- Definição dos critérios *standard* relativos a "impedimentos" de adjudicação de propostas / contratos da Transtejo e correspondente documentação necessária a obter dos fornecedores aquando dos processos de concurso (e.g. declaração de ausência de dívidas à segurança social, declaração de aceitação do conteúdo do caderno de encargos, etc.), sua aprovação e formalização através de normativo interno;
- Centralização de todos os processos de compra da Empresa através do Gabinete de Recursos Materiais, no sentido de garantir uma uniformização dos procedimentos, políticas e controlos associados ao processo aquisitivo;
- Definição de uma política de rotação periódica dos membros do júri, tendo em atenção a disponibilidade de recursos para tal, mantendo as competências necessárias à correcta avaliação das propostas dos processos de concurso;
- Definição de informação mínima a constar nas facturas de fornecedores e sua comunicação aos mesmos, no sentido de garantir a possibilidade do seu *matching* com os respectivos pedidos / ordens de encomenda de forma inequívoca, e garantindo a inexistência de pagamentos em duplicado por dúvidas existentes;
- Considerar a integração automática do sistema de requisições de compra com a aplicação financeira de modo a minimizar erros potenciais aquando da introdução de dados naquela aplicação;
- Realização de verificações periódicas por parte da Direcção Financeira, por exemplo numa base amostral, dos NIB's associados aos fornecedores, garantindo a inexistência da realização de pagamentos a destinatários errados;
- Complementar a delegação de competências em vigor relativamente à impossibilidade de aprovação de despesas incorridas pelo próprio;
- Considerar a formalização de contratos com os estaleiros, com níveis de serviço acordados, relativamente a garantias entre acções de manutenção que salvaguardem os interesses da Empresa;
- Realização de acções de auditoria interna específicas à adequacidade e ao cumprimento dos níveis de serviço definidos nas relações contratuais com fornecedores, no sentido de garantir que os interesses da Transtejo se encontram salvaguardados, e potenciando a formulação de recomendações de auditoria que contribuam para a melhoria das práticas de controlo interno na área de compras;
- Considerar alternativas à dependência do número reduzido de estaleiros para serviços de manutenção, de modo a aumentar o poder de negociação e / ou minimizar uma potencial concertação de preços;
- Definição de políticas e / ou normativos que definam claramente as responsabilidades relativamente à imputação de custos associados à saída dos navios dos estaleiros, aos vários intervenientes;

- Realização de verificações periódicas por parte de um terceiro independente, por exemplo numa base amostral, de situações relativas a:

    - Requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de encomenda realizados, no sentido de identificar eventuais situações de "repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de encomenda" (e.g. para "x" fornecedores);
    - Situações relativas a trabalhos / aquisições adicionais (e.g. adendas, serviços adicionais, prorrogações), e da sua adequada justificação, no sentido de identificar eventuais situações de adjudicações directas injustificadas;
    - Existência de pedidos / ordens de encomenda a fornecedores sem as correspondentes requisições de compra devidamente aprovadas pela Gestão, por exemplo com recurso a rotinas automáticas parametrizadas em sistema, no sentido de identificar eventuais situações contrárias aos interesses e objectivos da Empresa; e
    - Alterações realizadas nos dados mestre de fornecedores, com base na respectiva documentação / justificação suporte, garantindo a inexistência de alterações indevidas aos mesmos, que possam resultar na realização de pedidos / ordens de encomenda a fornecedores não autorizados, realização de pagamentos a destinatários errados, alterações de condições de preços e crédito sem autorização, etc.

- Realização de acções específicas de monitorização do "Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas", de modo a avaliar que o mesmo espelha a realidade da Empresa, a prevenção e detecção de potenciais situações de ilegalidade, fraude e erro, bem como a exactidão dos registos associados (e.g. contabilísticos); e
- Realização de testes específicos de auditoria às medidas de prevenção existentes relativas ao "Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas".