



Relatório de Execução do Plano de Gestão de Riscos

2021





Ficha Técnica

Título

Relatório de Execução do Plano de Gestão de Riscos 2021

Data de Finalização

03|junho|2022

Endereço / Contatos

Secretaria-Geral do Ambiente
Rua de "O Século", n.º 63
1200-433 Lisboa
Telefone: (+351) 213 231 500
Fax: (+351) 213 231 530
Correio Eletrónico: sg@sgambiente.gov.pt



Índice

Índice de Figuras.....	3
Índice de tabelas	3
Índice de gráficos.....	3
1 Introdução	4
2 Apresentação Organizacional.....	5
2.1 Identidade institucional	5
2.2 Atribuições	5
2.3 Estrutura organizacional.....	6
3 O Plano de Gestão de Riscos	7
3.1 Apreciação do Risco	7
3.2 Tratamento do Risco	8
3.3 Identificação dos Riscos.....	9
4 Metodologia	9
5 Avaliação da Execução do Plano 2021.....	9
5.1 Balanço dos Resultados	10
5.1.1 Riscos	10
5.1.2 Medidas de Tratamento	12
5.2 Avaliação da Execução por Unidade Orgânica	13
5.2.1 Planeamento Estratégico	13
5.2.2 Divisão de Estratégia, Planeamento e Estatística	14
5.2.3 Divisão de Programação e Coordenação Orçamental	15
5.2.4 Divisão de Assuntos Europeus	15
5.2.5 Divisão de Relações Internacionais	16
5.2.6 Divisão de Gestão Financeira e Orçamental	17
5.2.7 Unidade Ministerial de Gestão Patrimonial.....	18
5.2.8 Divisão de Gestão de Recursos Humanos	19
5.2.9 Divisão de Avaliação, Auditoria e Qualificação	20
5.2.10 Direção de Serviços de Apoio Jurídico	21
5.2.11 Unidade Ministerial de Compras.....	22
5.2.12 Gabinete de Sistemas de Informação	22
5.2.13 Gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Documentação.....	23
5.2.14 Gabinete de Gestão do Fundo Ambiental	24
6 Conclusão e Recomendações	26
7 Abreviaturas	27
8 ANEXO: Mapas de Controlo ao Risco	28



Índice de Figuras

Figura 1 - Identidade institucional da SG Ambiente.....	5
Figura 2 - Organograma da SG a 31 de dezembro de 2021.....	6
Figura 3 - Matriz do nível de risco	8
Figura 4 - Estrutura de reporte do risco.....	8

Índice de tabelas

Tabela 1 - Avaliação da Execução do PGR 2021.....	10
Tabela 2 - Medidas não implementadas pelo PE.....	13
Tabela 3 - Medidas não implementadas pela DEPE.....	14
Tabela 4 - Medidas não implementadas pela DPCO.....	15
Tabela 5 - Medidas não implementadas pela DAE.....	16
Tabela 6 - Medidas não implementadas pela DRI.....	16
Tabela 7 - Medidas não implementadas pela DGFO.....	17
Tabela 8 - Medidas não implementadas pela UMGP.....	18
Tabela 9 - Medidas não implementadas pela DGRH.....	20
Tabela 10 - Medidas não implementadas pela DAAQ.....	20
Tabela 11 - Medidas não implementadas pela DSAJ.....	21
Tabela 12 - Medidas não implementadas pela UMC.....	22
Tabela 13 - Medidas não implementadas pelo GSI.....	23
Tabela 14 - Medidas não implementadas pelo GRPCD.....	24
Tabela 15 - Medidas não implementadas pelo GRPCD.....	25

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Riscos identificados vs riscos ocorridos em 2021 por Unidade Orgânica.....	11
Gráfico 3 - Qualificação do risco no PGR 2021.....	11
Gráfico 2 - Qualificação após reavaliação	11
Gráfico 4 - Aplicação das medidas de tratamento do risco previstas no PGR 2021.....	12
Gráfico 5 - Implementação das medidas de tratamento do risco previstas no PGR 2021 por UO.....	12
Gráfico 6 - % de eficácia das medidas implementadas+parcialmente implementadas por UO.....	13



1 Introdução

A Secretaria-Geral do Ambiente, cumprindo as recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC)¹, desenvolveu em 2019 o seu Plano de Gestão dos Riscos (PGR), contemplando os riscos de gestão, corrupção e infrações conexas.

A monitorização da ocorrência dos riscos e da implementação das medidas de tratamento respetivamente adotadas foi realizada no início do ano de 2022, pelo que este relatório tem por missão reportar os resultados da execução anual do Plano de Gestão de Riscos referentes ao ciclo de gestão de 2021.

Esta monitorização gerou a necessidade de revisitação ao atual Plano de Gestão de Riscos de acordo com o regime geral de prevenção da corrupção, conforme previsto no Decreto-Lei 109-E/2021 de 09 de dezembro.

Este relatório anual de execução do PGR segue o estipulado na Recomendação do CPC de 1 de julho de 2009 e na Política de Gestão de Risco da SG, devendo, após aprovação da Senhora Secretária-Geral, ser enviado à Tutela da Área Governativa "*Ambiente e Ação Climática*", bem como ao próprio CPC. Será, posteriormente, publicado na página electrónica da Secretaria-Geral.

¹ Criado pela Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro.



2 Apresentação Organizacional

2.1 Identidade institucional



Figura 1 - Identidade institucional da SG Ambiente

2.2 Atribuições

A Secretaria-Geral é um serviço central da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa, que tem por missão garantir o apoio à formulação de políticas, ao planeamento estratégico e operacional, à atuação da sua área governativa no âmbito internacional, à aplicação do direito europeu e à elaboração do orçamento, assegurar a gestão de programas de financiamento internacional e europeu a cargo do Ministério, bem como assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no Ministério e aos demais órgãos e serviços nele integrados, nos domínios da gestão de recursos internos, do apoio técnico-jurídico e contencioso, da documentação e informação e da comunicação e relações públicas (n.º 1 do artigo 2º do Decreto-Lei n.º 54/2014, de 9 de abril).

Em 2015, a SG passou também a contemplar a prestação centralizada de serviços comuns, nos domínios da gestão dos recursos humanos, financeiros, patrimoniais e do apoio jurídico e de contencioso, aos serviços da administração direta integrados na área de governo do Ambiente e Ação Climática (artigo 4º do Decreto-Lei n.º 153/2015, de 7 de agosto).



2.3 Estrutura organizacional

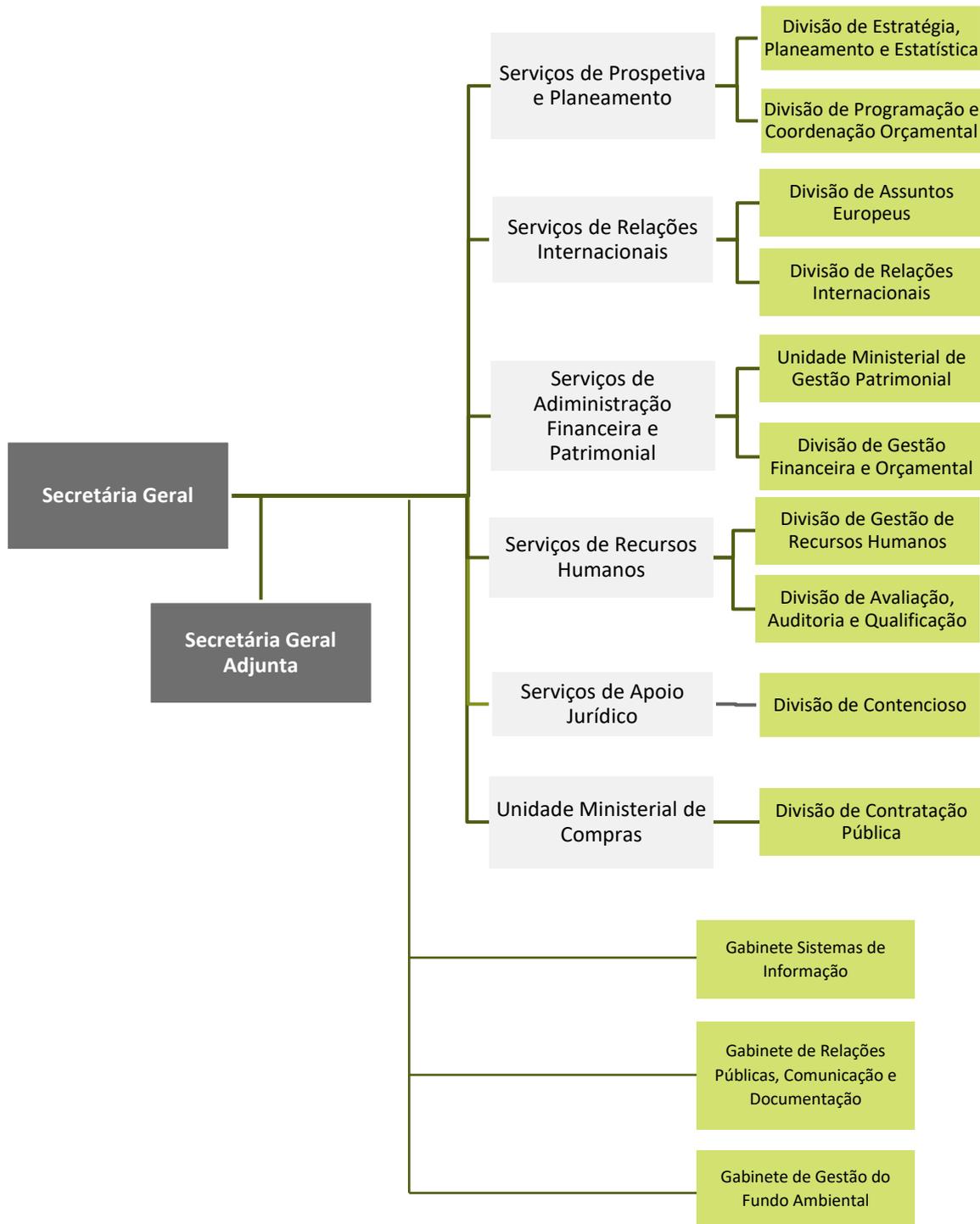


Figura 2 - Organograma da SG a 31 de dezembro de 2021



3 O Plano de Gestão de Riscos

O Plano de Gestão de Riscos da SG foi elaborado a partir dos riscos ou condições potenciais de risco identificados na realização dos processos de cada unidade orgânica, especificando as suas medidas de tratamento (preventivas, de detecção ou corretivas).

Segundo a definição presente na norma NP EN ISO:9000, o risco é o efeito da incerteza, sendo que para a construção do Plano de Gestão de Riscos foram abordados os efeitos negativos da incerteza.

A construção do Plano de Gestão de Riscos obedeceu a fases distintas, que sinteticamente apresentaremos:

- **Âmbito, Contexto e Critérios** – Identificação dos riscos potenciais por cada processo e unidade orgânica, incluindo a identificação das suas causas e as consequências da sua ocorrência;
- **Apreciação do risco** – avaliação de cada risco de acordo com a sua tipologia e o seu efeito (nível de risco);
- **Tratamento de risco** – definição das medidas de tratamento possíveis (preventivas, detecção e corretivas) para cada risco;
- **Informação e comunicação** – divulgação do plano a todos/as os/as trabalhadores/as da SG e entidades competentes e disponibilização permanente na pasta pública e no *website*;
- **Monitorização e revisão** – monitorização semestral da aplicação das medidas previstas no Plano e da ocorrência dos riscos identificados, resultando na revisão do Plano inicial, numa perspectiva de melhoria contínua, para a construção de novo plano.

3.1 Apreciação do Risco

A apreciação do risco ou condições potenciais de risco comporta duas avaliações distintas – por um lado a sua classificação segundo a sua tipologia, analisando os efeitos possíveis da sua ocorrência; por outro a avaliação do seu nível de gravidade.

A análise das consequências de cada risco identificado, permitiu perceber que cada um pode representar mais do que uma tipologia das seguintes apresentadas:

- Risco de gestão – **estratégico (RE) ou operacional (RO)** – efeito da incerteza na consecução dos objetivos de desempenho (estratégicos ou operacionais);
- Risco de **compliance (RC)** – efeito da incerteza no cumprimento da legalidade e regulamentação interna;
- Risco de **corrupção (RCC)** – efeito da incerteza na conduta ao abrigo do delito deliberado e intencional (não configurando negligência nem erro);

A avaliação do risco ou das condições potenciais de risco foi também realizada a partir de uma matriz de risco, que cruza a probabilidade de ocorrência do risco com o impacto das suas consequências. A combinação destes dois critérios resulta em quatro níveis de risco distintos:

- Nível de Risco **Residual** – nível I, efeito ligeiro;
- Nível de Risco **Médio** – nível II, efeito moderado;
- Nível de Risco **Elevado** – nível III, efeito avultado;
- Nível de Risco **Extremo** – nível IV, efeito grave.



A figura abaixo permite compreender as várias avaliações do evento ou condições potenciais de risco possíveis para cada nível de risco.

Nível de Risco		POSSIBILIDADE				
		1	2	3	4	5
IMPACTE	1	I	I	I	II	III
	2	I	I	II	III	III
	3	II	II	III	IV	IV
	4	III	III	IV	IV	IV
	5	III	IV	IV	IV	IV

Figura 3 - Matriz do nível de risco

A apreciação de cada risco permite definir prioridades para o seu tratamento, sendo fundamental garantir medidas de prevenção, se possível, para os riscos com os níveis mais elevados (III e IV).

A estrutura de responsabilidade pela ocorrência dos riscos assenta, primeiramente, nos designados *Donos do Risco*, responsáveis diretos pelas atividades desenvolvidas. Nesta estrutura estão também envolvidos os *Diretores de Serviço*, a DAAQ enquanto *Unidade de Supervisão da Gestão do Risco*, e ainda a *Secretária-Geral*, conforme figura abaixo.

Estrutura de Reporte do Risco por Níveis de Risco

	Donos do Risco	Diretores de Serviço	USGR	Secretária-Geral
Nível de Risco Extremo - Nível IV				
Nível de Risco Elevado - Nível III				
Nível de Risco Médio - Nível II				
Nível de Risco Residual - Nível I				

Figura 4 - Estrutura de reporte do risco

3.2 Tratamento do Risco

As medidas de tratamento do risco foram delineadas pelas Unidades Orgânicas e a sua escolha assumiu a importância e a prioridade de atuar sobre as causas do risco, abordando a ocorrência de três formas de distintas:

- **Controlo preventivo** – medidas que permitem reduzir a possibilidade de ocorrência do risco, atuando sobre as suas causas;
- **Controlo de deteção** – medidas que ajudam a alertar para o aumento da probabilidade ou para a ocorrência do risco;
- **Controlo corretivo** – medidas que atuam sobre o risco, tentando corrigir ou resolver as suas consequências, minimizando o seu impacto.

Todas as medidas identificadas são passíveis de serem monitorizadas, e o seu reporte será analisado e sistematizado no presente relatório.



3.3 Identificação dos Riscos

O Plano de Gestão de Riscos de 2021 contemplava um total de 165 riscos, para os quais foram identificadas 435 medidas de tratamento.

O Plano estruturou-se num mapa de planeamento de gestão do risco, por Unidade Orgânica e pelo processo do Planeamento Estratégico², com descrição dos eventos de risco identificados nos diversos processos e os seus níveis de risco, assim como a indicação das medidas de tratamento e respetiva classificação (medidas preventivas, de deteção ou corretivas). Estes mapas encontram-se anexos ao presente relatório.

4 Metodologia

A monitorização da execução do Plano de Gestão de Riscos foi realizada junto de cada unidade orgânica, através do envio de uma ficha para avaliação da execução do PGR 2021, por forma a aferir a ocorrência dos eventos ou condições potenciais de risco identificados, a aplicação das medidas de tratamento de risco, avaliando a sua eficácia e realizando a respetiva recolha das evidências de implementação.

Na referida ficha os gestores do risco poderiam proceder à reavaliação do(s) risco(s) ou à sua eliminação, à identificação de eventuais novos riscos ou condições potenciais ao risco, não contemplados no plano, e respetivas medidas de tratamento.

Após a recolha de resultados foram realizadas reuniões com cada unidade orgânica, por forma a esclarecer dúvidas e garantir coerência e clareza do reporte.

Deste modo, o presente relatório foi elaborado a partir das tabelas de monitorização preenchidas por cada UO, tratando os resultados agregados de forma sistemática e estatística, oferecendo deste modo uma perspetiva mais global do contexto de atuação da SG e dos seus riscos ou condições potenciais ao risco.

5 Avaliação da Execução do Plano 2021

Na tabela 1 está indicada a síntese dos resultados obtidos no ano de 2021, cujo balanço será desenvolvido nos pontos seguintes, assim como a avaliação executada por cada UO.

Nesta monitorização não foram identificados novos eventos de risco em virtude de o Plano estar a ser integralmente revisto, com vista à sua melhoria e simplificação.

A abrangência de atribuições da SG determina que a ação de cada unidade orgânica seja muito distinta, pelo que se pode compreender a disparidade no número de riscos identificados entre algumas UO.

² Este processo foi identificado na sequência da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e das Pessoas em 2021.

**Tabela 1 - Avaliação da Execução do PGR 2021**

	PE	DEPE	DPCO	DAE	DRI	DGFO	UMGP	DGRH	DAAQ	DSAJ	UMC	GSI	GRPCD	GGFA	Total	
N.º de Riscos identificados	7	9	10	8	14	13	10	19	18	6	12	16	11	12	165	
N.º de Consequências	15	17	20	12	26	20	17	37	43	11	28	27	19	17	309	
Nível de Risco	Extremo	3	2	0	0	21	9	6	11	25	0	25	5	9	0	116
	Elevado	8	6	11	2	2	4	6	14	15	6	0	12	4	3	93
	Médio	4	8	6	7	0	2	5	3	3	0	3	9	5	3	58
	Residual	0	1	3	3	3	5	0	9	0	5	0	1	1	11	42
N.º Medidas tratamento propostas	22	32	27	15	34	27	20	59	43	28	26	47	26	29	435	
Implementação das Medidas propostas	Implementadas	8	16	25	11	7	20	3	34	22	19	21	19	10	16	231
	Parcialmente implementadas	1	5	0	1	0	0	1	14	3	1	2	5	1	3	37
	Não implementadas	13	11	2	3	27	7	16	11	18	8	3	23	15	10	167
Eficácia das medidas adotadas	Sim	4	18	13	11	7	20	4	31	21	20	23	23	11	19	225
	Não	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Inconclusivo	5	3	12	1	0	0	0	17	4	0	0	1	0	0	43
	s/avaliação	13	11	2	3	27	7	16	11	18	8	3	23	15	10	167
Ocorrência dos eventos	Sim	2	1	8	1	0	6	0	2	2	0	5	1	2	5	35
	Não	5	8	2	6	14	7	10	17	16	6	7	15	9	7	129
Reavaliação das consequências dos riscos	Reavaliados	0	0	0	1	7	7	2	0	16	0	20	0	14	0	67
	Não reavaliados	15	17	2	11	19	13	0	37	27	11	8	27	5	17	209
Identificação Novos Riscos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

5.1 Balanço dos Resultados

Na sequência da análise dos resultados reportados pelos gestores dos riscos, os quais estão espelhados nos pontos infra, é possível afirmar que a execução do PGR foi positiva, dado que se registou uma diminuição da ocorrência dos eventos de risco e um acréscimo das medidas de tratamento implementadas.

5.1.1 Riscos

No PGR 2021 foram identificados 165 riscos ou condições potenciais de risco e de acordo com o reporte das UO's, registou-se a ocorrência de 35, o que corresponde a 21%. Face a 2020, verifica-se um decréscimo da ocorrência dos eventos em menos 9%. Este decréscimo poderá ser justificado pela maior implementação das medidas de tratamento. Contudo, a qualificação dos eventos é maioritariamente de nível extremo (39%) e elevado (29%), facto que revela a necessidade de continuar a trabalhar nas medidas de tratamento por forma a diminuir a probabilidade e o consequente impacte da sua ocorrência.

Analisando os riscos ou condições potenciais ao risco identificados e os riscos efetivamente ocorridos por unidade orgânica, verifica-se que a DRI, UMGP e a DSAJ não registaram nenhuma ocorrência.



A DPCO foi a UO que registou maior ocorrência de eventos de risco (80%), seguindo-se a DGFO (46%) e a UMC e GGFA com 42% de ocorrência. Apesar da ocorrência dos eventos de risco, os gestores consideraram que as medidas para a mitigação estão adequadas, não sendo por isso alteradas ou identificadas novas.

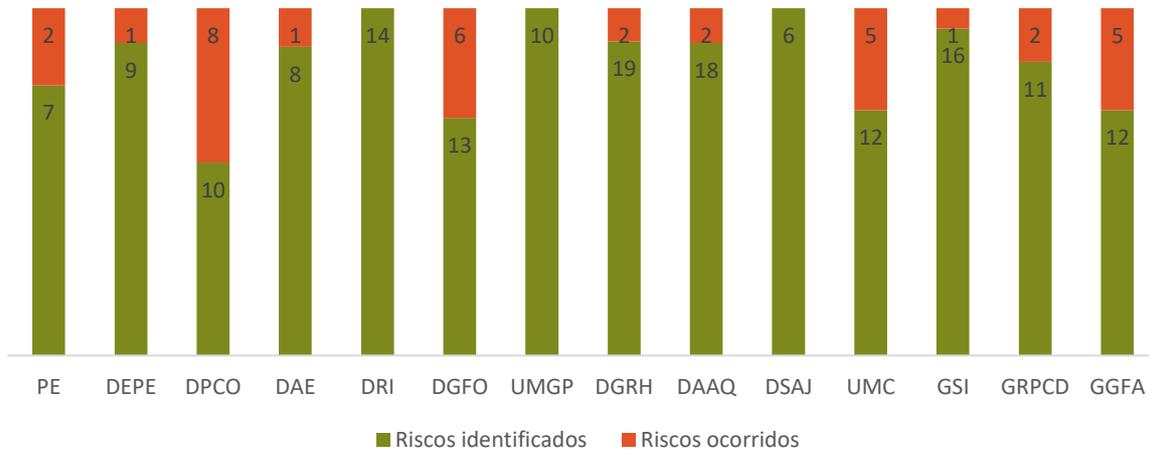


Gráfico 1 - Riscos identificados vs riscos ocorridos em 2021 por Unidade Orgânica

Dos eventos de risco identificados, 39% estavam classificados com nível Extremo, 29% de nível Elevado, 17% de nível Médio e 15% de nível Residual.

No processo de monitorização, os gestores do risco puderam proceder à reavaliação das possibilidades de ocorrência dos seus eventos de risco, assim como do grau de impacte das consequências associadas. Conforme a informação descrita na tabela 1, sete UO decidiram proceder a essa reavaliação. Assim, analisando a globalidade dos níveis de gravidade dos eventos de risco considerados após reavaliação (gráficos 1 e 2), verifica-se que os riscos de nível extremo diminuíram cerca de 14%, contrapondo-se ao aumento em 10% dos riscos de nível médio e em 4% dos de nível residual. Os riscos de nível elevado mantiveram a representatividade de 30% da estrutura dos eventos constantes do PGR. A reavaliação demonstra que a implementação de algumas das medidas de controlo conseguiram diminuir a possibilidade de ocorrência dos eventos, assim como o seu consequente impacte.

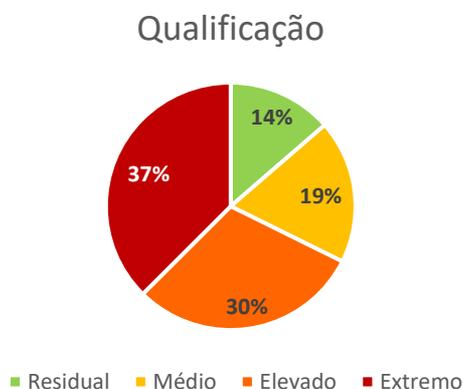


Gráfico 2 - Qualificação do risco no PGR 2021

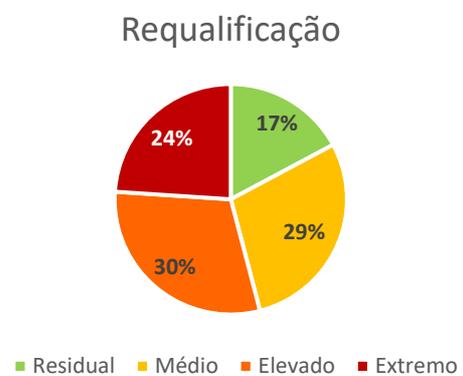


Gráfico 3 - Qualificação após reavaliação



5.1.2 Medidas de Tratamento

No PGR 2021 estavam indicadas 426 medidas de tratamento das quais 54% foram implementadas, 9% parcialmente implementadas e 39% não implementadas (gráfico 4). Face a 2020 verifica-se um acréscimo de medidas de tratamento implementadas em cerca de 6%.

Importa referir que algumas medidas não foram implementadas devido à situação pandémica, que impossibilitou o desenvolvimento de algumas atividades.

Das medidas não implementadas 47% são de carácter corretivo, que poderão ser justificadas pela não ocorrência dos eventos de risco.

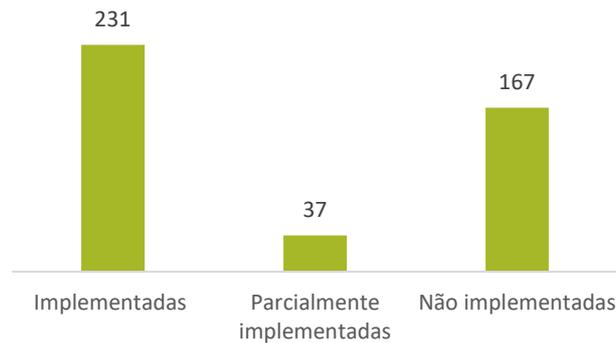


Gráfico 4 - Aplicação das medidas de tratamento do risco previstas no PGR 2021

Da análise da implementação das medidas por UO (gráfico 5), verifica-se que a maioria implementou as medidas de tratamento propostas no PGR.

As UO que registaram maior percentagem de não implementação das medidas de tratamento foram: a UMGP com 80%, DRI com 79% e o processo do Planeamento Estratégico (PE) com 59%.

Por outro lado, a DPCO apresentou a maior taxa de medidas totalmente implementadas (93%), seguindo-se a UMC (81%) e o GGFA (80%).

A DGRH foi a UO que apresentou a maior taxa de medidas parcialmente implementadas (24%), seguindo-se a DEPE (16%) e o GGFA (15%).

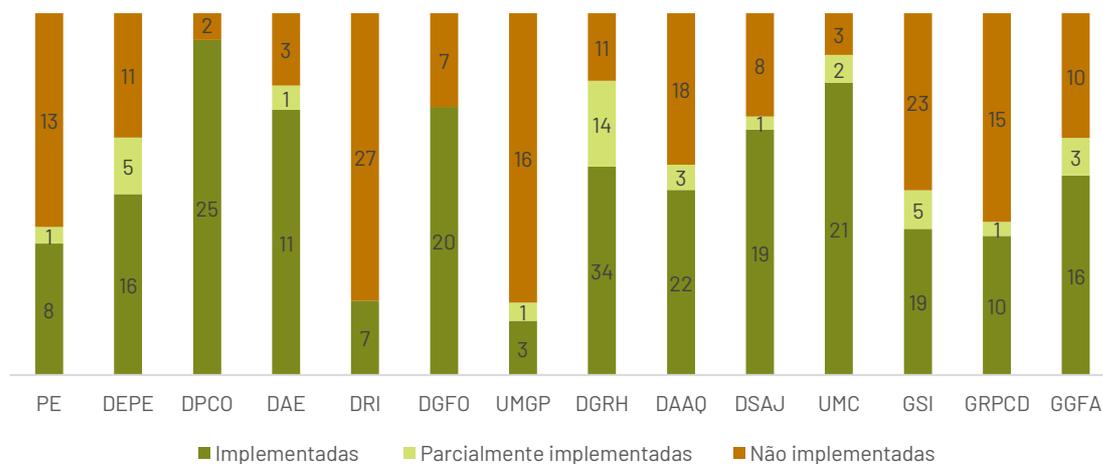


Gráfico 5 - Implementação das medidas de tratamento do risco previstas no PGR 2021 por UO



Da avaliação da eficácia das medidas aplicadas, as UO indicaram que, de um total de 268 medidas avaliadas (implementadas e parcialmente implementadas), 225 revelaram-se eficazes, as restantes 43 foram indicadas como avaliação inconclusiva.

No gráfico 6 verifica-se a eficácia das medidas de tratamento implementadas (totalmente e parcialmente) por UO, sendo que em 50% das UO as medidas foram totalmente eficazes.



Gráfico 6 - % de eficácia das medidas implementadas+parcialmente implementadas por UO

5.2 Avaliação da Execução por Unidade Orgânica

5.2.1 Planeamento Estratégico

O PE identificou sete eventos de risco e definiu vinte e duas medidas para o seu tratamento, das quais não foram implementadas 13, pelos motivos que constam na tabela infra.

Das oito medidas implementadas, três foram eficazes e cinco tiveram uma avaliação inconclusiva, por ainda não ser possível proceder à sua avaliação.

Dos riscos identificados ocorreram dois, tendo sido apresentada a sua fundamentação, contudo não houve a necessidade de identificar novas medidas.

Não foi identificada a necessidade de reavaliar o nível de risco.

Tabela 2 - Medidas não implementadas pelo PE

Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
Transversais	Incumprimento dos prazos legais e estabelecidos com as partes interessadas	Registo de não conformidades e estabelecimento de ações corretivas	Não foi registada nenhuma NC sobre o incumprimento de prazos
		Monitorização dos processos e do sistema de gestão de riscos	Foi elaborado o relatório de execução de 2020, mas não foi realizada a monitorização semestral 2021
		Criar cronogramas visíveis a todos os trabalhadores	Ainda não foram desenvolvidos os cronogramas
		Não conformidades e reclamações registadas sobre este evento	Não foi registada nenhuma NC sobre o incumprimento de prazos
		Negociar a extensão dos prazos estabelecidos	Não houve necessidade de implementar esta medida por não se verificarem incumprimentos de prazo



Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
	Perda de informação essencial	Levantamento de sugestões de melhoria ao sistema de gestão documental	Em 2021 não foi realizado este levantamento
	Incumprimento do Código de Conduta	Ações de divulgação/sensibilização	Não foram realizadas ações sobre o código de conduta ao longo de 2021
Processos/sanções disciplinares		Não houve nenhum processo indisciplinar	
Estratégia	Estratégia e objetivos desajustados à SG	Discussão dos objetivos estratégicos em reuniões de dirigentes	OE de 2020 mantiveram-se para 2021
	Ausência de articulação entre SIADAP 1, 2 e 3	Regulamento do SIADAP	Dado em 2021 ter-se desenvolvido uma plataforma para tramitação o processo do SIADAP não foi elaborado o Regulamento Interno, por forma a que este viesse a considerar a utilização da plataforma
	Ausência de tratamento dos resultados da análise de contexto (SWOT e Partes Interessadas)	Registo de oportunidades de melhoria decorrentes da análise	O procedimento de análise à SWOT e às partes interessadas, a fim de resultar em oportunidades de melhoria, precisa ainda de ser consolidado
		Auditoria	Em 2021 não foram realizadas auditorias
Recursos	Mapa de Pessoal incompleto	Planos de recrutamento - gestão provisional de efetivos	As ações de recrutamento foram casuisticamente determinadas; planeamento prejudicado pela incerteza e imprevisibilidade da evolução da pandemia e do processo de reorganização da SG.

5.2.2 Divisão de Estratégia, Planeamento e Estatística

A DEPE, das 32 medidas identificadas para mitigação dos riscos, implementou 21, cinco das quais de forma parcial.

Das 11 medidas não implementadas, nove são de controlo corretivo. Assim, tendo ocorrido um evento, dos nove identificados, não se verificou a necessidade de as implementar. Na tabela infra constam os motivos da não implementação das medidas de tratamento propostas.

Cabe ainda referir que a DEPE reavaliou seis dos seus riscos, contudo mantiveram o mesmo nível de risco.

Tabela 3 - Medidas não implementadas pela DEPE

Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
Acompanhamento de política pública	Desarticulação entre visão estratégica da tutela e SG	Ajuste de planeamento na afetação de recursos e competências	O planeamento dos recursos está a ser executado dentro do quadro legal vigente pelo que não houve necessidade de reajustes.
Análise de prospetiva e avaliação de impacte	Ausência de análise e avaliação de impacte	Formação contínua e especializada	Em 2021 não houve lugar a formação especializada.
		Reafetação de tempo para investigação	Não houve necessidade de implementar esta medida
	Dependência da concentração em recursos humanos especializados. Falta formação continua especializada	Reavaliação com base em dados corrigidos	Medida não foi necessária
Ausência de qualidade de informação disponibilizada para a avaliação de impactes	Reavaliação com base em dados corrigidos	Medida não foi necessária	



Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
	Não aperfeiçoamento das metodologias de avaliação de impactes	Atribuir maior prioridade à atualização de metodologias e tempo para I&D	Medida não foi necessária
Parcerias em projetos de prospectiva	Imagem da SG desadequada junto de projetos de prospectiva	Criação de rede <i>forward looking</i>	A rede ainda não foi implementada tendo sido utilizados outros meios para divulgação dos trabalhos realizados
		Comunicação de resultados;	Enquanto medida corretiva, não houve necessidade de implementação
		Eventos de divulgação;	Não houve necessidade implementar
		Follow up de projetos;	Enquanto medida corretiva, não houve necessidade de implementação
		Aproveitamento de portais MAAC	Não existiu a necessidade de implementar esta medida

5.2.3 Divisão de Programação e Coordenação Orçamental

A DPCO identificou 10 eventos de risco e definiu vinte e sete medidas para o seu tratamento. Destas, vinte e cinco foram implementadas e 2 não foram implementadas pelos motivos que se apresentam no quadro infra.

Foi registada a ocorrência de 80% dos eventos de riscos identificados. A DPCO fundamentou esta ocorrência, contudo ainda não foram identificadas novas medidas a incluir no Plano de Riscos.

A DPCO considerou não haver necessidade de reavaliar o nível de risco.

Tabela 4 - Medidas não implementadas pela DPCO

Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
Alterações orçamentais que carecem de autorização da Tutela e Tutela/MF	Falha no circuito de aprovação	Reversão da situação	Não houve necessidade de Criação de canal paralelo interno de circulação da informação das alterações
Portarias de extensão de encargos/despacho que carecem de autorização da Tutela e Tutela/Finanças	Erros e omissões no circuito de aprovação	Reversão da situação	A Criação por parte da DGO de um sistema informático para submissão das PEE's, evitou a reversão destes processos

5.2.4 Divisão de Assuntos Europeus

A DAE implementou 12 das 15 medidas de tratamento que tinha previsto, ainda que uma de forma parcial; destas medidas 11 foram avaliadas como eficazes.

Dos oito eventos de risco identificados, ocorreu um, o qual foi fundamentado.

A DAE reavaliou o nível de risco de um evento, diminuindo um grau no nível avaliado.

**Tabela 5 – Medidas não implementadas pela DAE**

Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
Preparação da pasta de Conselho	Informação incompleta no processo de recolha junto de outras entidades	Conclusão da pasta com a informação existente	Foi recebida toda a informação solicitada
	Não satisfação das expectativas na resposta aos pedidos	Protocolo de diálogo - comunicação com as entidades	Foi recebida toda a informação solicitada
		Assegurar a resposta com recursos internos à SG	Foi recebida toda a informação solicitada

5.2.5 Divisão de Relações Internacionais

A DRI identificou 14 eventos de risco para os quais definiu 34 medidas para o seu tratamento. Destas, 21% foram implementadas, as quais foram eficazes. As restantes 27 medidas não foram implementadas pelos motivos que se apresentam no quadro infra.

Não ocorreu nenhum dos eventos de riscos identificados.

Foi realizada a reavaliação do nível de risco de dois eventos para nível inferior.

Tabela 6 – Medidas não implementadas pela DRI

Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
Candidaturas ao fundo ambiental - Cooperação internacional	Ausência de candidaturas	Ponto de situação à tutela	Os parceiros de cooperação apresentaram propostas de projetos ao Fundo Ambiental
	Sobreposição de trabalho externo à DRI	Clarificação das tarefas entre as UO intervenientes	As fichas de projetos foram entregues dentro dos prazos, permitindo às unidades orgânicas desenvolverem as tarefas no âmbito das suas competências.
		Reportar superiormente.	As fichas de projetos foram entregues dentro dos prazos, permitindo às unidades orgânicas desenvolverem as tarefas no âmbito das suas competências.
		Distribuição do trabalho pelos recursos existentes no departamento	As fichas de projetos foram entregues dentro dos prazos, permitindo às unidades orgânicas desenvolverem as tarefas no âmbito das suas competências e nos prazos estabelecidos.
Preparação de deslocação internacional de membros do governo	Acesso não controlado a informação confidencial	Gestão nas limitações de acessos aos processos	Não houve processos com informação confidencial.
	Falhas no assegurar da logística associada	Constante monitorização dos eventos associados à deslocação	Devido à situação de pandemia, não houve deslocações internacionais.
		Através da constante monitorização e acompanhamento	Devido à situação de pandemia, não houve deslocações internacionais.
Preparação de reuniões Internacionais em território nacional	Falhas no assegurar a participação dos intervenientes convidados	Resolução imediata de qualquer situação de impacto	Devido à situação de pandemia, não houve deslocações internacionais.
		Verificação constante da lista de participantes já existente	Devido à situação de pandemia, todos os eventos internacionais foram organizados virtualmente.
		Através do controlo efetuado	Devido à situação de pandemia, todos os eventos internacionais foram organizados virtualmente.
	Indisponibilidade orçamental	Restruturação necessária	Devido à situação de pandemia, todos os eventos internacionais foram organizados virtualmente.
		Cabimento de verba	Devido à situação de pandemia, todos os eventos internacionais foram organizados virtualmente.



Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
		No momento de resposta ao pedido de cabimento	Devido à situação de pandemia, todos os eventos internacionais foram organizados virtualmente.
		Recorrer a recursos internos da SG	Devido à situação de pandemia, todos os eventos internacionais foram organizados virtualmente.
	Perigos quanto à segurança dos participantes	Envolvimento do MAI	Devido à situação de pandemia, todos os eventos internacionais foram organizados virtualmente.
	Falhas quanto aos aspetos logísticos do evento	Verificação constante das tarefas inerentes	Devido à situação de pandemia, todos os eventos internacionais foram organizados virtualmente.
		Durante a preparação do evento	Devido à situação de pandemia, todos os eventos internacionais foram organizados virtualmente.
		Resolução imediata de qualquer situação de impacte	Devido à situação de pandemia, todos os eventos internacionais foram organizados virtualmente.
Exercício das competências da UO	Falta de recursos humanos e competências de desempenho	Reportar superiormente.	O novo Técnico Superior reforçou a capacidade de resposta da DRI.
		Distribuição do trabalho pelos recursos existentes no departamento	O novo Técnico Superior reforçou a capacidade de resposta da DRI.
	Pressões externas que prejudicam o desempenho da UO	Priorização de tarefas	O novo Técnico Superior reforçou a capacidade de resposta da DRI.
		Reportar superiormente.	O novo Técnico Superior reforçou a capacidade de resposta da DRI.
		Distribuição do trabalho pelos recursos existentes no departamento	O novo Técnico Superior reforçou a capacidade de resposta da DRI.
	Incumprimento dos prazos estabelecidos com as partes interessadas	Priorização de tarefas	O novo Técnico Superior reforçou a capacidade de resposta da DRI.
		Comunicação com as partes interessadas	O novo Técnico Superior reforçou a capacidade de resposta da DRI.
Através de controlo e dupla verificação		O novo Técnico Superior reforçou a capacidade de resposta da DRI.	
Pagamento de contribuições internacionais	Incumprimento do pagamento das contribuições internacionais	Reportar superiormente	As contribuições foram pagas nos prazos estabelecidos

5.2.6 Divisão de Gestão Financeira e Orçamental

A DGFO identificou 13 eventos de risco e 27 medidas de tratamento. Implementou 74% das medidas que tinha previsto. A justificação para a não implementação de sete medidas está descrita na tabela infra.

Dos 13 eventos de riscos identificados, ocorreram seis, os quais foram devidamente fundamentados pela gestora. Contudo não houve necessidade de alterar/identificar novas medidas de tratamento.

A DGFO reavaliou o nível de risco de cinco eventos, quatro dos quais diminuíram e um aumentou a possibilidade de ocorrência e o seu grau de impacte.

Tabela 7 - Medidas não implementadas pela DGFO

Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
Reportes a Entidades Externas e a Clientes	Falhas de reporte de informação a clientes	Recuperação da informação a prestar	Não houve necessidade de recuperar informação



Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
Registo, liquidação e cobrança de receitas próprias, gerais consignadas e de fundos europeus	Erros de classificação da receita	Reuniões de conferência com as entidades PCS	Não houve oportunidade de realizar reuniões pelo que se optou por envio de email sempre que necessário, para proceder à devida correção
Pedido de Libertação de Créditos(PLC)	Incumprimento de prazos de disponibilização de verbas	Processo de controle (plataforma faturação AP)	A plataforma só permite visualizar as faturas após a validação dos gestores de Contrato
Prestação de contas	Impreparação para aplicação do SNC-AP	Recrutamentos de recursos humanos	Não houve recrutamento
Exercício das competências da UO	Incumprimento dos prazos legais e estabelecidos com as partes interessadas	Recrutamentos de recursos humanos	Embora tenham sido abertos concursos, não houve candidatos
	Perda de informação essencial	Formação na área da documentação, arquivo e novas tecnologias	Não foi realizada formação nesta área
	Centralização das tarefas nos gestores	Formação dos RH	Não foram integrados novos recursos humanos

5.2.7 Unidade Ministerial de Gestão Patrimonial

A UMGP implementou quatro das 20 medidas de tratamento escolhidas para prevenir, detetar e/ou corrigir, das quais uma foi parcialmente implementada. As razões para a não implementação das restantes medidas previstas estão descritas na tabela infra.

Foram identificados os 10 eventos de risco, não tendo nenhum ocorrido.

O gestor do risco reavaliou dois eventos, os quais diminuíram o nível de risco.

Tabela 8 - Medidas não implementadas pela UMGP

Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
Gestão de Instalações e Equipamentos	Limitação financeira face às necessidades da gestão e manutenção de instalações, viaturas e equipamentos	Planos de priorização das intervenções considerando a sua natureza e as disponibilidades financeiras	Não foi identificado qualquer limitação financeira que pusesse em causa a manutenção de instalações, viaturas e equipamentos
	Descontinuidade contratual de contratos de manutenção	Definição e adoção de procedimentos internos	Foram cumpridos os prazos dos contratos, não tendo ocorrido qualquer interrupção contratual.
		Suprimento das necessidades com ajuste direto em regime simplificado	Foram cumpridos os prazos dos contratos, não tendo ocorrido qualquer interrupção contratual.
	Limitação de espaços para acomodar o crescimento das atribuições da SG	Plano de ocupação de espaço	Não houve qualquer necessidade em termos de espaços
Reorganização possível do espaço		Não houve qualquer necessidade em termos de espaços	
Gestão de Viaturas	Limitação de viaturas disponíveis para responder às necessidades	Recurso, ao melhor preço de mercado, a viatura ou meio de transporte alternativo	Foram cumpridas as metodologias em vigor, contudo o contexto do mercado automóvel, conduziu a um aumento dos preços de aluguer
	Ausência de reporte de informação de utilização de viaturas	Insistência junto dos motoristas e secretariados para registo atempado da utilização das viaturas	Foram dados os reportes atempadamente
Gestão de Contratos	Limitações da gestão contratual decorrentes de Acordos Quadro	Tratamento de reclamações e dar conhecimento ao fornecedor	Não foi identificada qualquer reclamação



Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
decorrentes de Acordos Quadro		Aplicação de sanções contratuais	Não foram aplicadas sanções
Inventário	Perda de controlo de bens	Termo de entrega de bens	Insuficiência do acesso à plataforma GERFIP
		Verificação física periódica de bens	Inexistência do acesso à plataforma GERFIP
		Recuperação do bem pelos meios adequados	Insuficiência do acesso à plataforma GERFIP
Gestão de resíduos	Não cumprimento das normas de separação de resíduos	Campanhas de sensibilização	Face a pandemia não foi realizada qualquer ação de conscientização ambiental, mas também não foi identificada qualquer não conformidade
		Recolha física de resíduos	
Exercício das competências da UO	Incumprimento dos prazos legais e estabelecidos com as partes interessadas	Recurso a prestador de serviço externos	Todos os prazos da única responsabilidade da UO foram cumpridos. Não foram cumpridos alguns que dependem da intervenção de outras Entidades da AP, para as quais foram efetuados insistentes e atempados pedidos.
		Recurso a outros métodos de recolha de dados de reporte externo	

5.2.8 Divisão de Gestão de Recursos Humanos

A DGRH é a Unidade Orgânica que tem o maior número de medidas de tratamento previstas (59) e destas implementou totalmente 34 mais 14 de forma parcial. As restantes 11 não foram implementadas pelos motivos indicados na tabela infra. Importa referir que destas, sete são medidas de controlo corretivo que não ocorrendo os eventos não se verificou necessidade da sua implementação.

Dos 19 eventos de risco identificados, ocorreram dois que foram fundamentados pela gestora do risco, não indicando a criação ou alteração de medidas de tratamento.

Não foi identificada a necessidade de reavaliação dos riscos.

Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
Processamento de Vencimentos	Falhas, erros e omissões no processamento de remunerações e outros abonos	Estabelecimento de prazo para fornecimento de informação necessária ao processamento salários	Foi estabelecido um prazo no início da PCS, no entanto, pretendia-se formalizá-lo num documento orientador, o que ainda não ocorreu por falta de oportunidade
Recrutamento e Seleção	Desajustamento dos recrutamentos face às necessidades funcionais	Constituição de Reservas de Recrutamento	Não foram desenvolvidos procedimentos concursais em 2021. Porém, ainda não foi atingido o prazo de implementação
		Comunicação à DAAQ de eventuais necessidades de formação profissional;	Não foram detetadas necessidades
		Reposição dos procedimentos em falta no decurso do processo de recrutamento para garantir a conformidade legal	Não foram detetadas necessidades
Procedimentos Disciplinares	Ocorrência de comportamentos passíveis de procedimento disciplinar	Pena sancionatória	Trata-se de uma medida corretiva, pelo que, não tendo ocorrido situações de risco, esta medida não foi acionada.
Gestão de processos individuais	Acesso e utilização indevida de informação/dados pessoais constantes dos processos individuais dos trabalhadores	Proposta de instauração processo de inquérito	Trata-se de uma medida corretiva, pelo que, não tendo ocorrido situações de risco, esta medida não foi acionada.



Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
	Perda ou extravio de informação dos processos individuais	Nota de entrega/devolução	Tratando-se de pedidos pontuais, não houve necessidade de dar sequência a esta medida
		Procedimento de recuperação de documentos ou constituição de meio de prova alternativo	Trata-se de uma medida corretiva, pelo que, não tendo ocorrido situações de risco, esta medida não foi acionada.
Emissão de Pareceres e informações no âmbito dos RH	Emissão de pareceres e informações com deficiente ou incorreta análise do assunto	Revisão do parecer/decisão	Trata-se de uma medida corretiva, pelo que, não tendo ocorrido situações de risco, esta medida não foi acionada.
Gestão de carreiras	Falhas da instrução de processo de alterações de posicionamento remuneratório, promoções e progressões	Revisão do processo	Trata-se de uma medida corretiva, pelo que, não tendo ocorrido situações de risco, esta medida não foi acionada.
	Subaproveitamento do trabalhador	Criação de um sistema de avaliação e gestão de competências	Ainda não foi atingido o prazo de implementação

Tabela 9 - Medidas não implementadas pela DGRH

5.2.9 Divisão de Avaliação, Auditoria e Qualificação

A DAAQ, para os 18 eventos de risco, definiu 43 medidas de tratamento. Destas, 18 não foram implementadas conforme descrito na tabela infra.

Ocorreram dois eventos de risco fundamentados pela gestora. Foi identificada uma nova medida de tratamento associada a um evento de risco existente e, foi alterada a tipologia de quatro medidas de controlo (três para controlo preventivo e uma para controlo corretivo).

Foram reavaliadas 16 consequências associadas aos eventos de risco, que resultou na diminuição do seu nível de risco em virtude das medidas de controlo implementadas.

Tabela 10 - Medidas não implementadas pela DAAQ

Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
SIADAP 2 e 3	Incumprimento das obrigações legais em matéria de avaliação de desempenho	Medidas ajustadas às desconformidades ou irregularidades detetadas em sede de reclamação ou inspeção;	Foram recebidas reclamações no âmbito do SIADAP 3, contudo as mesmas não se deveram a irregularidades do processo
	Aplicação deficiente do SIADAP 2 e 3	Regulamento Interno de SIADAP;	Dado em 2021 ter-se desenvolvido uma plataforma para correr o processo do SIADAP não foi elaborado o Regulamento Interno, por forma a que este viesse a considerar a utilização da plataforma
		Revisão regular do regulamento interno do SIADAP e da sua aplicação	Dado não ter sido elaborado o regulamento esta medida não foi implementada
Gestão da formação	Falta de imparcialidade na aquisição de serviços	Auditoria	Não foram implementadas auditorias
Auditorias	Incumprimento do Programa Anual de Auditorias	Formação de Auditores Internos	O processo ainda se encontra em fase de implementação
		Ajuste do planeamento	O processo ainda se encontra em fase de implementação
		Contratação externa de serviços de auditoria	O processo ainda se encontra em fase de implementação



Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
Exercício das competências da UO	Incumprimento das atribuições da UO	Priorização de tarefas	----
SG Qualidade e Pessoas	Falta de envolvimento organizacional	Comunicação constante e visível dos resultados	Não foi possível assegurar a implementação em 2021 pelo que se prevê a sua implementação em 2022
		Auditorias	Não foi possível assegurar a implementação; prevê-se a sua implementação em 2023
		Reportes trimestrais	Não foi possível assegurar a implementação em 2021 pelo que se prevê a sua implementação em 2022
		Reportar superiormente	Não houve necessidade de reportar superiormente
	Perda de controlo da informação documentada	Auditorias	Não foi possível implementar em 2021
	Fracas qualidade da informação reportada	Reportes trimestrais	Não foi possível implementar em 2021
		Auditoria	Não foi possível implementar em 2021
	Não conformidades não reportadas e ações de melhoria não implementadas	Reportes trimestrais	Embora não tenham sido feitos os reportes trimestrais foi feita uma monitorização junto dos gestores de processo das OM a decorrer
Auditoria		Não foi possível implementar em 2021	
Sistema de Gestão de Riscos	Fracas qualidade da informação reportada	Auditorias	Não foi possível implementar em 2021

5.2.10 Direção de Serviços de Apoio Jurídico

A DSAJ propôs 28 medidas de tratamento para os seis riscos identificados. Destas medidas foram implementadas 20, embora uma de forma parcial, tendo todas elas sido eficazes. Na tabela infra estão descritos os motivos da não implementação das restantes medidas.

Não foi registada ocorrência de eventos, nem realizada a sua reavaliação.

Tabela 11 - Medidas não implementadas pela DSAJ

Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
Representação do Ministério do Ambiente e da Transição Energética junto dos Tribunais Nacionais e Europeu e Prestação de assessoria jurídica e apoio à decisão dos membros do Governo ou serviços e organismos do Ministério integrados na prestação centralizada de serviços – elaboração de	Entrega das peças processuais, relatórios, pareceres/informações fora de prazo	Envio da peça processual nos três dias seguintes ao termo do prazo com pagamento de multa.	Dado que não houve nenhuma peça entregue fora de prazo não houve necessidade de implementação desta medida, no entanto sempre se dirá que a verificação desta necessidade foi aferida diariamente em consequência da implementação da primeira medida
	Elaboração de peças processuais com omissão de aspetos essenciais ou com erros relativos a matéria de facto ou de direito	Correção da peça processual nos três dias seguintes ao termo do prazo com pagamento de multa.	Uma vez que não houve nenhuma peça com necessidade de correção que tenha implicado a sua entrega fora de prazo não houve necessidade de implementação desta medida.
	Pagamento de custas judiciais fora de prazo	Solicitar novas guias para pagamento e proceder ao pagamento acrescido das multas	Dado que não houve nenhuma guia paga fora de prazo não houve necessidade de implementação desta medida, no entanto sempre se dirá que a verificação desta necessidade foi aferida diariamente em consequência da implementação da primeira medida
	Violação de deveres profissionais	Correção da informação;	Uma vez que não houve nenhuma peça cuja com necessidade de correção, não houve necessidade de implementação desta medida.



Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
pareceres e informações		Distribuição do processo a outro jurista.	Uma vez que não foi necessário redistribuir nenhum processo, não houve necessidade de implementação desta medida.
	Corrupção passiva, peculato, participação económica em negócio, concussão, recusa de cooperação, abuso de poder	Auditoria externa	Não houve necessidade de implementação de qualquer medida, pois não foi verificado nenhum caso que a isso obrigasse
		Participação às entidades competentes	Não houve necessidade de implementação de qualquer medida, pois não foi verificado nenhum caso que a isso obrigasse
Exercício das competências da UO	Elevado volume de documentação	As sanções previstas na lei dos trabalhadores em funções públicas	Não houve necessidade de implementação de qualquer medida, pois não foi verificado nenhum caso que a isso obrigasse

5.2.11 Unidade Ministerial de Compras

A UMC definiu 26 medidas de tratamento para os 12 eventos de risco identificados. Foram implementadas 23 medidas, das quais duas foram implementadas de forma parcial, todas as medidas foram eficazes. O motivo da não implementação das três medidas consta da tabela infra.

Ocorreram cinco riscos que foram devidamente justificados pelo gestor.

A UMC procedeu à reavaliação de 10 eventos de riscos, diminuindo o seu grau.

Tabela 12 - Medidas não implementadas pela UMC

Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
Formação do procedimento pré-contratual	Favorecimento de determinado operador económico	Avaliação ao operador económico em função dos contratos executados e a rotatividade dos mesmos operadores face à natureza do contrato a celebrar	Dependente da implementação do mecanismo de escrutínio dos operadores económicos
Execução do contrato	Ausência de monitorização da execução dos contratos	Criação de alertas a emitir pela plataforma para o gestor do contrato, relativamente às datas devidas	Os alertas para monitorização estão identificados, mas ainda não foram implementados na plataforma
		Verificação na plataforma se o gestor introduziu os relatórios de monitorização devidos	Aguarda desenvolvimento informático

5.2.12 Gabinete de Sistemas de Informação

O GSI, para tratamento dos 16 riscos identificados definiu 47 medidas de tratamento. Destas, 51% foram implementadas total ou parcialmente. As restantes não foram implementadas pelos motivos apresentados na tabela infra.

Ocorreu um evento de risco, para o qual foi apresentado a respetiva justificação, contudo o gestor não identificou a necessidade de alterar as medidas de controlo.

Não foi realizada reavaliação aos riscos.



Tabela 13 Medidas não implementadas pelo GSI

Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
Gestão de equipamentos Informático ao nível do utilizador	Gestão de equipamentos Informático ao nível do utilizador	Reposição de equipamentos em modo de empréstimo recorrendo a outros organismos do Estado	Não houve necessidade
	Avarias que ficam por resolver (hardware)	Reposição de equipamentos em modo de empréstimo recorrendo a outros organismos do Estado	Não houve necessidade
		Contratação de assistência técnica	Enquanto medida corretiva não foi necessário impletar Proc. 414/UMC/SG/GSI/2021
	Não satisfação das necessidades de aquisição de software	Proceder às atualizações do software após deteção do problema (nova aquisição)	Enquanto medida corretiva não foi necessário impletar
Atrasos na assistência aos equipamentos afetos aos Gabinetes Ministeriais e à SG	Assistência assim que possível	Enquanto medida corretiva não foi necessário impletar	
Gestão de equipamentos Infraestruturas	Elevado tempo de paragem do servidor	Deslocalização dos servidores (Cloud)	Em fase de consulta ao mercado
		Divulgação de boas práticas sobre segurança	Frequência de de ações de formação
		Alteração imediata de passwords	Enquanto medida corretiva não existiu necessidade de implementar
	Intrusão ou ataque Informático (quebra de segurança)	Auditorias e reporting	Enquanto medida corretiva não existiu necessidade de implementar
		Ação imediata para cancelar o ataque	Não houve necessidade
Favorecimento de determinado fornecedor	Segregação de funções.	Não houve necessidade	
Plano sectorial do Ministério no âmbito das TIC	Inviabilidade da migração da infraestrutura para a cloud	Diretrizes superiores para a normalização entre entidades	Não houve necessidade
Gestão de plataformas informáticas	Falta de uma análise de necessidades das intervenções do GSI na plataforma do Fundo Ambiental	Criação de uma calendarização prévia das necessidades.	Não houve necessidade
		Interação com o serviço responsável pela publicação dos diplomas legais em DR	Não houve necessidade
		Alocação de recursos imediata, tanto internos como externos.	Enquanto medida corretiva não existiu necessidade de implementar
	Faseamento do desenvolvimento de aplicações alinhada com o serviço responsável.	Enquanto medida corretiva não existiu necessidade de implementar	
	Falta de um planeamento de desenvolvimento de aplicações e gestão de conteúdos (Fundo Ambiental)	Alocação de recursos imediata, tanto internos como externos.	Enquanto medida corretiva não existiu necessidade de implementar
Faseamento do desenvolvimento de aplicações alinhada com o serviço responsável.		Enquanto medida corretiva não existiu necessidade de implementar	
Exercício das competências da UO	Perda de informação essencial	Resolução imediata do problema	Não houve necessidade
		Organização dos e-mails por assuntos/pastas	Não houve necessidade
	Incumprimento das atribuições da UO	Contratar recursos humanos e tecnológicos	Não houve necessidade por não ocorrer
		Solicitar mais Recursos Financeiros	Não houve necessidade por não ocorrer
		Encontrar soluções alternativas	Não houve necessidade por não o correr

5.2.13 Gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Documentação

O GRPCD identificou 11 eventos de risco e 26 medidas de tratamento, das quais 10 foram totalmente implementadas e uma de forma parcial. As restantes 15 medidas não foram implementadas pelos motivos indicados na tabela infra.



Registou-se a ocorrência de dois eventos de risco, justificados pelo gestor de risco. Contudo, não foi indicada a necessidade de alterar as medidas de controlo em efetuada a reavaliação dos riscos.

Foram reavaliadas 14 consequências associadas ao evento de risco, que resultou na diminuição do seu nível de risco devido ao facto de as medidas de controlo implementadas reduzirem a possibilidade de ocorrência do evento assim como o seu impacto.

Tabela 14 - Medidas não implementadas pelo GRPCD

Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
Gestão Documental	Falhas no registo de documentação na biblioteca/Arquivo	Dupla verificação	Falta de recursos
		No momento do pedido do documento	Não foi detetada nenhuma falha aquando dos pedidos de documentos
		Pesquisa por campos relacionados ou aceitar a perda do documento	Não houve necessidade de implementar a medida
	Falhas no registo e classificação de correspondência	Dupla verificação.	Na plataforma SD não é possível fazer essa dupla verificação
Divulgação da informação da SG através da internet e email	Divulgação de informação incorreta	Correção imediata da informação divulgada	Não houve necessidade de implementar a medida
Empréstimo de publicações	Extravio de publicações	Registo informático de empréstimo de publicações já existente	Não houve empréstimos em 2021
Registo e armazenamento de ofertas a membros do Governo	Peculato	registo das ofertas em documento próprio	Em 2021 não existiram ofertas
Envio de atos para publicação em Diário da República	Falhas na submissão do ato na plataforma da INCM	notificação pela entidade emitente do ato ou INCM	Não foi recebida nenhuma notificação de falha
		Correção imediata do erro identificado	Não houve registo de falhas
Exercício das competências da UO	Incumprimento das atribuições da UO	Melhoramento dos procedimentos com os inputs das partes interessadas	Não foram recebidos <i>inputs</i> das partes interessadas
		Resolução imediata do problema em questão	Não se verificou nenhum incumprimento das atribuições
	Perda de informação essencial	Mapa de registo das solicitações e tarefas	A informação é guardada em pastas de arquivo digital, partilhadas pela equipa
		Pedido de ponto de situação sobre pedido/solicitação	não foram recebidos pedidos de ponto de situação em que tivesse sido detetada falta de informação
Gestão de Arquivos	Divulgação indevida de fotografias e dados pessoais	Comunicação ao visado - pedido de desculpas formal	Não foi detetada nenhuma divulgação indevida
	Danos e perdas do arquivo documental	Custódia externa da documentação - aquisição de serviços	Não foi possível a aquisição deste serviço

5.2.14 Gabinete de Gestão do Fundo Ambiental

O GGFA identificou 12 eventos possíveis de risco e 29 correspondentes medidas de tratamento das quais 16 foram totalmente implementadas e três de forma parcial. As restantes 10 medidas não foram implementadas pelos motivos indicados na tabela infra.

Verificou-se a ocorrência de cinco eventos, que foram devidamente justificados, contudo não foi identificada a necessidade de definir novas medidas de tratamento.

O GGFA não indicou necessidade de reavaliar o nível de risco.



Tabela 15 - Medidas não implementadas pelo GRPCD

Processo	Evento	Medidas Propostas	Motivos da não adoção
Contribuição na elaboração de programas de avisos para apresentação de candidaturas	Falha no controlo de versões de documentos	Interações com candidatos em fase posterior	Não houve necessidade de implementar esta medida
		Atualização de informação constante em documento	Não houve necessidade de implementar esta medida
	Indicação insuficiente de requisitos	Interações com candidatos em fase posterior	Não foram detetadas situações de falta de requisitos
		Atualização de informação constante em documento	Não foram detetadas situações de falta de requisitos
Avaliação de candidaturas aos programas de aviso	Aplicação errada de critérios de avaliação	Produção de relatório preliminar	Não foram detetadas situações de aplicação errada de critérios de avaliação
Execução e acompanhamento de montantes a atribuir enquadrados no plano de atribuição de apoios	Análises incorretas de autorização de despesa dos pedidos de pagamento	Análise do contrato no que diz respeito à realocação de verbas	Não existiram realocações de verbas
		Interação com outras entidades orgânicas	Não existiram realocações de verbas
		Atualização da análise	Não existiram realocações de verbas
Outros riscos a contemplar/verificar	Não distribuição das verbas previstas	Resultado da análise das candidaturas	Não se verificou
		Reporte à tutela	Não existiu necessidade de reportar



6 Conclusão e Recomendações

O presente relatório de execução anual teve o objetivo de analisar a implementação do Plano de Gestão de Riscos na Secretaria-Geral do Ambiente em 2021, cumprindo as determinações das Recomendações emanadas pelo Conselho para a Prevenção da Corrupção.

Da análise efetuada à informação recebida das diversas unidades orgânicas resultam as seguintes conclusões:

- Verifica-se na generalidade a existência de um esforço dos gestores do risco no sentido de implementar e cumprir as medidas planeadas para prevenir/mitigar os riscos nas diversas unidades orgânicas.
- A implementação de algumas medidas de controlo do risco ficou comprometida devido à situação pandémica da COVID 19.
- Ocorreram 21% dos riscos identificados no PGR. Face à execução de 2020, verifica-se um decréscimo de 9% na ocorrência dos eventos.
- Das 435 medidas previstas no plano foram implementadas 235 (53%), 37 (9%) parcialmente implementadas e 167(38%) não implementadas.
- A implementação das medidas de tratamento do risco conjugada com uma maior maturidade do sistema permitiu que 50% das UO reavaliassem o nível de risco, ajustando a possibilidade de ocorrência dos eventos com o impacte das suas consequências e diminuindo a taxa de riscos de nível extremo em 14%.
- Esta monitorização constituiu uma oportunidade para os donos do risco aprofundarem o conhecimento do tema, e aumentarem a maturidade e o empenho na integração da perspetiva do risco no planeamento das suas atividades.
- Apesar de terem ocorrido alguns eventos de risco, que carecem de medidas de melhoria aos controlos do risco, ficou acordo com os gestores que, oportunamente, o Plano de Riscos será revisto.

Na perspetiva de melhoria contínua e de um ajuste mais eficaz do Plano de Riscos, recomenda-se que:

- Os gestores do risco analisem os eventos anteriormente identificados no sentido de verificarem a sua conformidade com as atividades desenvolvidas e, caso necessário, identificarem novos eventos de risco;
- Os responsáveis das áreas procedam à implementação das medidas preventivas identificadas que ainda não tenham sido implementadas, por forma a prevenir a ocorrência do risco;
- Sejam analisadas as medidas de tratamento do risco, por forma a garantir a sua eficácia na prevenção, deteção e correção dos eventos de risco e, identificar novas medidas caso se justifique;
- A fundamentação da não implementação das medidas de controlo seja descrita de forma mais explícita;
- Se proceda à reavaliação dos riscos em função da possibilidade da sua ocorrência e do respetivo grau de impacte;
- Seja garantida a articulação e o alinhamento do PGR com os instrumentos de gestão da SG;
- Se promova sensibilização e formação dos trabalhadores sobre esta matéria.



7 Abreviaturas

CC – Controlo Corretivo
CD – Controlo de Detecção
CP – Controlo Preventivo
CPC – Conselho de Prevenção da Corrupção
DAAQ – Divisão de Avaliação, Auditoria e Qualidade
DAE – Divisão de Assuntos Europeus
DEPE – Divisão de Estratégia, Planeamento e Estatística
DGFO – Divisão de Gestão Financeira e Orçamental
DGO – Direção Geral do Orçamento
DGRH – Divisão de Gestão de Recursos Humanos
DPCO – Divisão de Programação e Coordenação Orçamental
DRI – Divisão de Relações Internacionais
GGFA – Gabinete de Gestão do Fundo Ambiental
GRPCD – Gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Documentação
GSI – Gabinete de Sistemas de Informação
MAAC – Ministério do Ambiente e Ação Climática
PGR – Plano de Gestão dos Riscos
RC – Risco de *compliance*
RCC – Risco de Corrupção
RE – Risco Estratégico
RO – Risco Operacional
SAJ – Serviços de Apoio Jurídico
SG – Secretaria Geral do Ambiente
SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SNC-AP – Sistema Normalização Contabilística para Administrações Públicas
UMC – Unidade Ministerial de Compras
UMGP – Unidade Ministerial de Gestão Patrimonial
UO – Unidades Orgânicas

8 ANEXO: Mapas de Controlo ao Risco

Planeamento Estratégico

Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
Transversais	Incumprimento dos prazos legais e estabelecidos com as partes interessadas	RE; RC	Elevado	CP	Reforço do mapa de pessoal
				CP	Registo de não conformidades e estabelecimento de ações corretivas
		RE; RC	Elevado	CP	Monitorização dos processos e do sistema de gestão de riscos
				CP	Criar cronogramas visíveis a todos os trabalhadores
		RE; RC	Elevado	CD	Não conformidades e reclamações registadas sobre este evento
				CC	Negociar a extensão dos prazos estabelecidos
	Perda de informação essencial	RE; RC	Médio	CP	Levantamento de sugestões de melhoria ao sistema de gestão documental
				CP	Definição de fluxos de informação internos
	Incumprimento do Código de Conduta	RC; RCC	Elevado	CP	Ações de divulgação/sensibilização
				CC	Processos/sanções disciplinares
Estratégia	Estratégia e objetivos desajustados à SG	RE; RO	Elevado	CP	Implementação ciclo PDCA - reunir informação para a definição de objetivos (objetivos, riscos e oportunidades)
				CP	Discussão dos objetivos estratégicos em reuniões de dirigentes
				CC	Propostas de reformulação dos objetivos do QUAR e do Plano de Atividades
	Ausência de articulação entre SIADAP 1, 2 e 3	RE; RO	Elevado	CP	Regulamento do SIADAP
				CP	Diretrizes emanadas pelo CCA
	Ausência de tratamento dos resultados da análise de contexto (SWOT e Partes Interessadas)	RE; RO	Médio	CP	Análise realizada em instrumentos de gestão (Plano de Atividades e Relatório de Revisão pela Gestão)
CP				Registo de oportunidades de melhoria decorrentes da análise	
Recursos	Mapa de Pessoal incompleto	RE; RO	Extremo	CP	Formação de Dirigentes - reforço das Lideranças
				CP	Planos de recrutamento - gestão previsional de efetivos
		RE; RO	Extremo	CP	Recrutamentos baseados no Manual de Funções
				CP	Iniciativas de boa gestão dos trabalhadores (Formação, SST, conciliação, bem-estar organizacional)

Divisão de Estratégia, Planeamento e Estatística

Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
Acompanhamento de política pública	Desarticulação entre visão estratégica da tutela e SG	RE; RO	Médio	CP	Validação da entrega de documentos de trabalho;
				CP	clarificação prévia dos workflows verticais da informação
				CC	Ajuste de planeamento na afetação de recursos e competências
Análise de prospetiva e avaliação de impacte	Ausência de análise e avaliação de impacte	RE; RO	Residual	CP	Formação contínua e especializada
				CC	Reafetação de tempo para investigação
	Dependência da concentração em recursos humanos especializados Falta formação contínua especializada	RE; RO	Médio	CP	Estabelecimento de canais formais e informais de comunicação;
				CP	Estabelecimento de prioridades e estratégia de polivalência;



Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento			
			Elevado	CP	Recrutamento de recursos humanos especializados		
				CD	Relatórios de execução;		
				CD	Eventos de disseminação		
				CC	Reavaliação com base em dados corrigidos		
	Ausência de qualidade de informação disponibilizada para a avaliação de impactes	RE;RO	Elevado	CP	Estabelecimento de canais formais e informais de comunicação;		
				CP	Estabelecimento de prioridades;		
		RO	Elevado	CP	Recrutamento de recursos humanos especializados		
				CD	Relatórios de execução, análise da realidade		
	Não aperfeiçoamento das metodologias de avaliação de impactes	RO	Extremo	CP	Recrutamento de recursos humanos especializados		
RE		Extremo	CC	Atribuir maior prioridade à atualização de metodologias e tempo para I&D			
Parcerias em projetos de prospectiva	Imagem da SG desadequada junto de projetos de prospectiva	RE	Elevado	CP	Criação de rede forward looking;		
				CP	divulgação projetos internos no seio dos organismos do MAAC e de outros relevantes para visão de longo prazo;		
				CP	envolvimento com redes de conhecimento existentes		
				CC	Comunicação de resultados;		
				CC	eventos de divulgação;		
				CC	follow up de projetos;		
Exercício das competências da UO	Incumprimento dos prazos estabelecidos com as partes interessadas	RE; RO	Médio	CP	Desenhar objetivos dos trabalhadores em função das atribuições da UO		
				RE; RC	Médio	CP	Estabelecer calendários adequados
				RE; RC	Médio	CC	Restabelecer novos prazos
	Perda de informação essencial	RE; RO	Elevado	CP	Desenhar pastas de arquivo		
		RE	Elevado	CP	Atribuir a tarefa de arquivo a todos os trabalhadores		
	Complexidade das solicitações	RE	Médio	CP	Formação contínua e especializada		
		RE; RO	Elevado	CP	Contratação de recursos humanos		

Divisão de Coordenação e Programação Orçamental

Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento			
Alterações Orçamentais que carecem de autorização da Tutela e Tutela/MF	Instrução incoerente de processo	RE; RO	Elevado	CP	Sensibilização de processo (difusão de normas orçamentais)		
		RE; RO	Médio	CD	Controlo interno		
		RO	Médio	CC	Retificação/Complementação com base em histórico de origem dos processos		
		RC	Elevado				
	Interpretação distinta da legislação aplicável	RC	Elevado	CP	Solicitação de esclarecimento adicionais a entidades competentes		
				CD	Receção de feedback das entidades competentes pela autorização		
				CC	Retificação/Complementação		
	Falha no circuito de aprovação	RE; RO	Residual	CP	Verificação regular relativa a estado dos processos		
				RE; RO	Elevado	CD	Verificação de prazos de resposta expectáveis
						CC	Reversão da situação
Portarias de extensão de encargos/despacho que carecem de autorização da Tutela e Tutela/Finanças	Erros e omissões no circuito de aprovação	RE; RO	Residual	CP	Verificação regular relativa a estado das portarias/despachos		
		RE; RO	Médio	CD	Verificação de prazos de resposta expectáveis		
	Dificuldade de aplicação de legislação em vigor	RO	Elevado	CC	Reversão da situação		
				CP	Solicitação de pareceres/entendimentos jurídicos a diversas entidades		



Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
	Instrução com erros e omissões	RE; RO	Elevado	CC	Seguir orientações sugeridas
				CP	Difusão de normas e procedimentos
				CD	Controlo interno de validação
				CC	Retificação/Complementação com base em histórico de origem dos processos
Distribuição dos Fundos Disponíveis	Plafond ministerial inferior ao necessário	RE; RC	Elevado	CP	Solicitação de esclarecimentos adicionais a entidade competente
				CC	Retificação/Complementação com base em histórico dos serviços
	Atrasos nas indicações dos Fundos Disponíveis Mensais	RE; RC	Elevado	CP	Solicitação de esclarecimentos adicionais a entidade competente
				CC	Correção da situação logo após a análise do erro
	Erros na distribuição dos plafonds e Fundos Disponíveis	RE; RC	Residual	CD	Pedido de feedback aos serviços
				CC	Retificação da distribuição
Exercício das competências da UO	Incumprimento dos prazos legais e estabelecidos com as partes interessadas	RO; RE	Elevado	CP	Contratação de mais RH
				CP	Participação em cursos de formação profissional
				CP	Sensibilização das entidades externas para os impactes causados
				CP	Apoio na melhoria dos sistemas e fluxos

Divisão de Assuntos Europeus

Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
Preparação da pasta de Conselho	Informação incompleta no processo de recolha junto de outras entidades	RO	Médio	CP	Envio prévio de draft com informação pertinente
				CD	Contacto constante entre entidades
	Não satisfação das expectativas na resposta aos pedidos	RO	Elevado	CC	Conclusão da pasta com a informação existente
				CP	Protocolo de diálogo - comunicação com as entidades
Definição de posição Nacional	Reduzida qualidade da resposta no prazo solicitado	RO	Médio	CC	Assegurar a resposta com recursos internos à SG
				CP	Promover boa articulação entre serviços e decisores
Assegurar a representação externa	Tratamento de informação sensível	RO	Médio	CP	Acesso reservado
	Divulgação indevida de informação técnica privilegiada	RO; RCC	Médio	CP	Limitação de intervenientes
	Menor capacidade e eficácia de resposta (Recursos Humanos)	RO	Elevado	CC	Distribuição do trabalho pelos recursos existentes no departamento
Exercício das competências da UO	Incumprimento dos prazos estabelecidos com as partes interessadas	RE; RC	Residual	CP	Priorização de tarefas
				CP	Comunicação com as partes interessadas
				CP	Através de controlo e dupla verificação
	Perda de informação essencial	RO; RC	Médio	CD	Constante monitorização das solicitações e prazos
				CP	Arquivo nas pastas de e-mail, área partilhada e smartdocs

Divisão de Relações Internacionais

Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
Candidaturas ao fundo ambiental - Cooperação internacional	Ausência de candidaturas	RO	Elevado	CD	Criação de uma call
				CC	Ponto de situação à tutela
	Falta de rigor da análise de candidaturas	RO; RE	Elevado	CP	Dupla verificação
				CD	Validação superior



Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
	Sobreposição de trabalho externo à DRI	RO; RE	Extremo	CP	Clarificação das tarefas entre as UO intervenientes
		RO; RE	Extremo	CC	Reportar superiormente.
		RO; RE	Extremo	CC	Distribuição do trabalho pelos recursos existentes no departamento
Preparação de deslocação internacional de membros do governo	Acesso não controlado a informação confidencial	RO; RE	Extremo	CP	Gestão nas limitações de acessos aos processos
	Falhas no assegurar da logística associada	RO	Extremo	CP	Constante monitorização dos eventos associados à deslocação
				CD	Através da constante monitorização e acompanhamento
CC	Resolução imediata de qualquer situação de impacte				
Preparação de reuniões Internacionais em território nacional	Falhas no assegurar a participação dos intervenientes convidados	RO	Extremo	CP	Verificação constante da lista de participantes já existente
				CD	Através do controlo efetuado
				CC	Reestruturação necessária
	Indisponibilidade orçamental	RO	Extremo	CP	Cabimento de verba
				CD	No momento de resposta ao pedido de cabimento
	CC	Recorrer a recursos internos da SG			
	Perigos quanto à segurança dos participantes	RO; RCC	Extremo	CP	Envolvimento do MAI
	Falhas quanto aos aspetos logísticos do evento	RE	Extremo	CP	Verificação constante das tarefas inerentes
CD				Durante a preparação do evento	
CC	Resolução imediata de qualquer situação de impacte				
Exercício das competências da UO	Falta de recursos humanos e competências de desempenho	RO; RE	Extremo	CP	Recrutamento externo e interno à AP
		RO; RE	Extremo	CP	Segregação de tarefas já existente
		RO; RE	Extremo	CC	Reportar superiormente.
		RO; RE	Extremo	CC	Distribuição do trabalho pelos recursos existentes no departamento
	Pressões externas que prejudicam o desempenho da UO	RO; RCC	Extremo	CP	Priorização de tarefas
		RO; RCC	Extremo	CC	Reportar superiormente.
		RO; RCC	Extremo	CC	Distribuição do trabalho pelos recursos existentes no departamento
	Incumprimento dos prazos estabelecidos com as partes interessadas	RO	Residual	CP	Priorização de tarefas
		RE; RC	Residual	CP	Comunicação com as partes interessadas
RE; RC		Residual	CP	Através de controlo e dupla verificação	
Preparação de textos de Protocolos/Memorandos que requerem a negociação com uma contraparte	RO; RCC	Extremo	CP	Gestão nas limitações de acessos aos processos	
	RO; RCC	Extremo			
Pagamento de contribuições internacionais	Incumprimento do pagamento das contribuições internacionais	RE	Extremo	CP	Priorização de pagamentos a efetuar anualmente
				CC	Reportar superiormente

Divisão de Gestão Financeira e Orçamental

Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
Reportes a Entidades Externas e a Clientes	Falhas de reporte de informação a entidades externas	RO; RE	Extremo	CD	Procedimentos de verificação da atualização dos elementos informativos
		RO; RE	Extremo	CC	Atualizar a informação
		RO; RE	Extremo	CC	Atualizar a informação
	Falhas de reporte de informação a clientes	RO	Médio	CP	Procedimento interno de reporte a clientes
				CC	Recuperação da informação a prestar
Processo de cabimentação, compromisso e processamento da despesa	Falta de dotação na respetiva rubrica de classificações económica	RO	Médio	CP	Envio mensalmente o balancete de execução aos Serviços PCS e aos Gabinetes
				CC	Proceder à elaboração das alterações orçamentais
			RO	Residual	CD



Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
	Classificação errada da despesa (classificação económica)			CC	Reclassificação da despesa
	Falta de cobrança da receita adequada para a respetiva tipologia de despesa, tendo em conta a fonte de financiamento	RO	Residual	CP	Planeamento da tipologia de despesa em função da cobrança da receita
		RO	Residual	CC	Reclassificação de processos
Registo, liquidação e cobrança de receitas próprias, gerais consignadas e de fundos europeus	Erros de classificação da receita	RO	Residual	CC	Reuniões de conferência com as entidades PCS
				CC	Reversão da situação
Pedido de Libertação de Créditos (PLC)	Incumprimento de prazos de disponibilização de verbas	RO	Elevado	CP	Processo de controle (plataforma faturação AP)
				CP	Processo de controle SmartDocs
				CC	Procedimento urgente de pagamento
Elaboração da proposta de orçamento	Atraso na entrega de contributos para a elaboração da proposta de orçamento	RO	Extremo	CP	Planeamento e organização do trabalho
				CD	Controlo da execução do planeamento
Prestação de contas	Impreparação para aplicação do SNC-AP	RO; RE	Extremo	CP	Recrutamentos de recursos humanos
	Falhas de validação da informação prestada	RO	Extremo	CP	Formação dos recursos humanos em contabilidade
Exercício das competências da UO	Incumprimento dos prazos legais e estabelecidos com as partes interessadas	RO;RE;RC	Elevado	CP	Recrutamentos de recursos humanos
				CP	Formação dos recursos humanos em contabilidade
				CP	Processo de Controlo Interno
	Perda de informação essencial	RO	Elevado	CP	Processo de controlo interno
				CP	Formação na área da documentação, arquivo e novas tecnologias
	Centralização das tarefas nos gestores	RO	Extremo	CP	Reuniões de partilha de conhecimentos
			Extremo	CP	Formação dos RH

Unidade Ministerial de Gestão Patrimonial

Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
Gestão de Instalações e Equipamentos	Limitação financeira face às necessidades da gestão e manutenção de instalações, viaturas e equipamentos	RO; RC	Extremo	CC	Planos de priorização das intervenções considerando a sua natureza e as disponibilidades financeiras
		RO; RC	Extremo		
		RO; RC	Extremo		
	Descontinuidade contratual de contratos de manutenção	RO	Médio	CP	Definição e adoção de procedimentos internos
		CC			Suprimento das necessidades com ajuste direto em regime simplificado
Limitação de espaços para acomodar o crescimento das atribuições da SG	RO; RE	Extremo	CP	Plano de ocupação de espaço	
	RO; RE	Extremo	CC	Reorganização possível do espaço	
Gestão de Viaturas	Limitação de viaturas disponíveis para responder às necessidades	RO	Médio	CC	Recurso, ao melhor preço de mercado, a viatura ou meio de transporte alternativo
	Ausência de reporte de informação de utilização de viaturas	RC	Elevado	CP	Insistência junto dos motoristas e secretariados para registo atempado da utilização das viaturas
Gestão de Contratos decorrentes de Acordos Quadro	Limitações da gestão contratual decorrentes de Acordos Quadro	RO	Elevado	CD	Tratamento de reclamações e dar conhecimento ao fornecedor
				CC	Aplicação de sanções contratuais
Inventário	Perda de controlo de bens	RO; RCC	Elevado	CP	Termo de entrega de bens
				CD	Verificação física periódica de bens
		RO; RCC	Elevado	CC	Recuperação do bem pelos meios adequados
				CC	Recuperação do bem pelos meios adequados
Gestão de resíduos		RC	Elevado	CP	Campanhas de sensibilização



Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
	Não cumprimento das normas de separação de resíduos			CD	Recolha física de resíduos
Exercício das competências da UO	Incumprimento dos prazos legais e estabelecidos com as partes interessadas	RO	Elevado	CP	Recurso a prestador de serviço externos
		RC	Médio	CP	Recurso a outros métodos de recolha de dados de reporte externo
		RO	Extremo	CC	Veirificação de alternativas
	Perda de informação essencial	RO	Médio	CP	Guardar a informação relevante na pasta partilhada da UO
				CP	Registo das solicitações nos vários mapas existentes para o efeito.
RO	Médio	CD	Reorganização de processos		

Divisão de Gestão de Recursos Humanos

Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
Processamento de Vencimentos	Falhas, erros e omissões no processamento de remunerações e outros abonos	RO; RE; RC	Elevado	CP	Estabelecimento de prazo para fornecimento de informação necessária ao processamento salários;
				CP	Verificações manuais de operação informática;
		RO; RE; RC	Elevado	CP	Reuniões periódicas informativas sobre processamento de vencimentos e alterações legislativas e/ou de procedimentos
				CP	Implementação de um sistema de conferência dos cálculos e carregamento no sistema de processamento de vencimentos
		RO; RE; RC	Elevado	CD	Validação de Check-list;
				CD	Conferência
		RO; RE; RC	Elevado	CC	Procedimentos de compensação ou emissão de guia de reposição;
CC	Reposição dos procedimentos em falta;				
CC	Processamento extraordinário ("Folha Manual")				
Recrutamento e Seleção	Desajustamento dos recrutamentos face às necessidades funcionais	RO; RE	Extremo	CP	Elaboração de um Manual de Funções com a definição do perfil funcional e critérios de seleção para diminuir a discricionariedade na seleção
				CP	Monitorização do desempenho por parte da chefia direta e do processo de acolhimento pelos RH;
		RO; RE	Extremo	CP	Constituição de Reservas de Recrutamento
				CP	Elaboração de manuais de procedimentos e/ou Check-List;
				CP	Gestão do procedimento concursal através de plataforma informática
		RO; RE	Extremo	CD	Avaliação do período experimental
				CD	Inquérito ao dirigente e ao trabalhador recrutado para apuramento do grau de satisfação das partes
				CD	Plano de Recrutamentos para o ano seguinte
				CD	Validação da Check-list
		RO; RE	Extremo	CC	Comunicação à DAAQ de eventuais necessidades de formação profissional;
CC	Reposição dos procedimentos em falta no decurso do processo de recrutamento para garantir a conformidade legal				
Procedimentos Disciplinares	Ocorrência de comportamentos passíveis de procedimento disciplinar	RC	Residual	CP	Política de informação relativamente a direitos e deveres dos trabalhadores em FP (ex. INFO_RH.)



Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
				CP	Disponibilização aos novos trabalhadores de Manuais, Regulamentos, etc relevantes para conhecimento dos seus direitos e deveres enquanto trabalhador da SG
				CC	Pena sancionatória
Gestão de processos individuais	Acesso e utilização indevida de informação/dados pessoais constantes dos processos individuais dos trabalhadores	RC	Residual	CP	Implementar o novo sistema de gestão dos processos individuais
				CP	Assegurar o arquivo digital de documentos relevantes no sistema de gestão documental, gerados durante o exercício de funções na SG;
				CP	Alterar anualmente password de acesso a aplicações informáticas de RH
				CP	Criar utilizadores individuais para aplicações de RH (sempre que possível)
				CC	Proposta de instauração processo de inquérito
	Erro ou omissão da formação do vínculo, bem como na suspensão ou cessação	RO; RC	Elevado	CP	Criação de guiões de procedimento consoante o caso em tratamento
				CP	Reuniões periódicas informativas sobre alterações legislativas e /ou de procedimento
Perda ou extravio de informação dos processos individuais	RO	Residual	CD	Nota de entrega/devolução	
	RO	Residual	CC	Procedimento de recuperação de documentos ou constituição de meio de prova alternativo	
Instrumentos de Gestão e Reportes ao nível dos RH	Incumprimento de prazos legalmente estabelecidos para elaboração de instrumentos de gestão e/ou Reportes ao nível dos RH	RO	Residual	CP	Implementação do Módulo de Indicadores de RH
		RO	Residual		
	Falhas ou omissões nos reportes realizados	RO; RE	Residual	CP	Implementação do Módulo de Indicadores de RH
	RO; RE	Médio			
Gestão e controlo de assiduidade	Desconformidades na gestão/controlo de assiduidade	RCC	Residual	CP	No processo de acolhimento garantir a entrega e breve explicação do Regulamento de Horário, bem como formação para utilização do sistema informático de gestão de assiduidade.
				CD	Supervisão e validação dos RH das justificações
				CC	Retificação da irregularidade pelos RH e/ou (no limite) proposta de instauração do procedimento disciplinar
Emissão de Pareceres e informações no âmbito dos RH	Demora na emissão de pareceres/informações	RO; RE	Extremo	CP	Reforço da equipa;
				CP	Criação de minutas de requerimento e guiões de análise com identificação dos requisitos legais e formais necessários para a análise do assunto.
	Emissão de pareceres e informações com deficiente ou incorreta análise do assunto	RO; RE	Extremo	CP	Identificação, logo aquando da distribuição do assunto/processo, do prazo necessário para resposta e respetivo controlo - Ex. smartDOC's
				CP	Reuniões periódicas informativas sobre evolução dos trabalhos, alterações legislativas e /ou de procedimentos
				CP	Criação de minutas de requerimento e guiões de análise com identificação dos requisitos legais e formais necessários para a análise do assunto.
			CC	Revisão do parecer/decisão	
Gestão de carreiras	Falhas da instrução de processo de alterações de posicionamento remuneratório, promoções e progressões	RC	Residual	CP	Verificações dos dados apurados, separando quem apura de quem verifica
				CC	Revisão do processo
	Subaproveitamento do trabalhador	RO; RE	Médio	CP	Criação de um sistema de avaliação e gestão de competências
				CC	Reafecção a outra função;
			CD	Avaliação de desempenho	



Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
Exercício das competências da UO	Incumprimento dos prazos legais e estabelecidos com as partes interessadas	RE; RO; RC	Extremo	CP	Implementação do Módulo de Indicadores de RH
		RE; RO	Extremo	CP	Criação de minutas de requerimento e guiões de análise com identificação dos requisitos legais e formais necessários para a análise do assunto.
		RE; RO	Extremo	CD	Incluir no inquérito de satisfação da SG, questões para avaliação do grau de satisfação dos nossos clientes internos e externos
	Perda de informação essencial	RE; RO; RC	Elevado	CP	Implementação de uma metodologia de gestão das caixas de email institucionais (com definição de responsabilidades e política de substituição).
		RO	Médio	CP	Gestão do arquivo digital de acordo com os procedimentos identificados nos mapeamentos SGQP
		RE; RO; RC	Elevado		
	Fraudes nos Acidentes de Trabalho	RC	Elevado	CP	Criação de um guia para o trabalhador com a informação essencial (o que deve ou não fazer?)
	Ineficiente gestão das saídas	RE; RO; RC	Extremo	CP	Elaboração de questionário para a chefia no sentido de identificar as funções/responsabilidades a cargo do trabalhador que vai sair e política de substituição
		RE; RO	Extremo	CP	Elaboração de questionário para identificação do motivo de saída
	Dificuldade de integração do trabalhador	RO	Elevado	CD	Monitorização do desempenho por parte da chefia direta e do processo de acolhimento pelos RH;
		RO	Elevado	CP	No processo de acolhimento garantir a entrega de documentação diversa sobre "exercício de funções na SG", como por exemplo, Regulamento de Horário, Manual de Acolhimento, Manual de Funções, Regulamento de Período Experimental (se aplicável).
	Desnecessária distribuição de tarefas a cada procedimento/processo	RO	Elevado	CP	Responsabilidades previamente definidas em face do procedimento a desenvolver (ex. mapeamentos SGQP)
		RO	Elevado		

Divisão de Avaliação, Auditoria e Qualificação

Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
SIADAP 2 e 3	Incumprimento das obrigações legais em matéria de avaliação de desempenho	RO; RE; RC	Elevado	CP	Monitorização do processo avaliativo conforme a lei e o regulamento interno de SIADAP
		RO; RE; RC	Elevado	CC	Medidas ajustadas às desconformidades ou irregularidades detetadas em sede de reclamação ou inspeção;
		RO; RE; RC	Elevado	CC	Melhorar o sistema de insitências junto de intervenientes atrasados no cumprimento dos procedimentos avaliativos
	Aplicação deficiente do SIADAP 2 e 3	RO; RE; RCC	Extremo	CP	Regulamento Interno de SIADAP;
		RO; RE; RCC	Extremo	CP	Comunicação junto dos trabalhadores sobre as fases do processo avaliativo
		RO; RE; RCC	Extremo		
		RO; RE; RCC	Extremo	CC	Revisão regular do regulamento interno do SIADAP e da sua aplicação
SIADAP 1	Incumprimento pelos serviços do ministério de regras, orientações e do calendário definidos para SIADAP 1	RO; RE	Extremo	CP	Divulgação de orientações técnicas e monitorização junto dos serviços do Ministério
		RO; RE	Extremo		
		RO; RE	Extremo		
		RO; RE	Extremo		



Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
Gestão da formação	Predomínio dos mesmos formandos na frequência de ações de formação	RO; RE; RC	Elevado	CP	Regulamento da formação;
		RO; RE; RC	Elevado		
		RO; RE; RC	Elevado	CP	Método de diagnóstico de necessidades formativas
		RO; RE; RC	Elevado		
	Falta de imparcialidade na aquisição de serviços	RO; RCC	Elevado	CP	Código de conduta;
		RO; RCC	Elevado	CP	Auditoria
		RO; RCC	Elevado	CD	Avaliação da formação
	Incumprimento do plano de formação	RO; RE	Elevado	CP	Iniciativas de comunicação interna junto dos trabalhadores e dirigentes
		RO; RE	Elevado	CC	Replaneamento da formação;
	O levantamento de necessidades formativas não corresponde às verdadeiras necessidades de desenvolvimento de competências	RO; RE	Médio	CP	Método de diagnóstico de necessidades formativas
Segurança e Saúde no Trabalho	Incumprimento das obrigações legais	RC	Médio	CP	Previsão orçamental da despesa de SST
Auditorias	Incumprimento do Programa Anual de Auditorias	RO; RE	Extremo	CP	Formação de Auditores Internos
		RE	Extremo	CP	Ajuste do planeamento
		RE	Extremo	CC	Contratação externa de serviços de auditoria
Exercício das competências da UO	Perda de informação essencial	RO; RE; RC	Elevado	CP	Arrumação da caixa de e-mail da DAAQ por categorias
		RE; RO	Médio	CP	Guardar e-mails essenciais na pasta partilhada da DAAQ
	Incumprimento das atribuições da UO	RE; RC	Extremo	CP	Controlo de prazos de resposta e insistências regulares
		RE; RC	Extremo	CC	Priorização de tarefas
SGQualidade e Pessoas	Falta de envolvimento organizacional	RO; RE	Extremo	CP	Comunicação constante e visível dos resultados
		RE	Extremo	CD	Auditorias
		RE; RO	Extremo	CC	Reportes trimestrais
	Perda de controlo da informação documentada	RO	Extremo	CP	Sensibilização constante sobre o sistema
		RE	Extremo	CD	Auditorias
	Frac qualidade da informação reportada	RO; RE	Extremo	CP	Formação
		RO; RE	Extremo	CD	Reportes trimestrais
		RE; RC	Extremo	CD	Auditoria
	Não conformidades não reportadas e ações de melhoria não implementadas	RO; RE	Extremo	CP	Reportes trimestrais
		RE; RC	Extremo	CD	Auditoria
RE; RC		Extremo	CC	Sensibilização junto dos serviços	
Inquéritos de satisfação	Taxas de resposta muito baixas	RE; RO	Elevado	CP	Sensibilização aos inquiridos
				CP	Recolha de contactos de entidades externas segundo critérios (contactos frequentes, etc.)
				CC	Alargamento do prazo de resposta - recordatória
	Ausência de respostas transparentes (enviesamento)	RE; RO	Elevado	CP	Sensibilização aos inquiridos
RE; RO	Elevado	CD	Histórico das últimas avaliações		
Sistema de Gestão de Riscos	Frac qualidade da informação reportada	RE; RO; RC	Extremo	CP	Formação/Sensibilização
		RE; RO	Extremo	CD	Auditorias
		RE; RC	Extremo	CD	Monitorização semestral (Relatório)



Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
Representação do Ministério do Ambiente e da Transição Energética junto dos Tribunais Nacionais e Europeu e Prestação de assessoria jurídica e apoio à decisão dos membros do Governo ou serviços e organismos do Ministério integrados na prestação centralizada de serviços – elaboração de pareceres e informações	Entrega das peças processuais, relatórios, pareceres/informações fora de prazo	RE; RO	Residual	CP	Execução de procedimento /mecanismo de alerta para cumprimento dos prazos por todos os juristas;
				CP	Fixação de um prazo para finalizar o trabalho, anterior ao prazo judicial/administrativo (gracioso).
		RE; RO	Elevado	CD	Obrigatoriedade de envio à Direção de Serviços/Divisão de Contencioso do comprovativo da entrega da peça processual.
				CC	Envio da peça processual nos três dias seguintes ao termo do prazo com pagamento de multa.
	Elaboração de peças processuais com omissão de aspetos essenciais ou com erros relativos a matéria de facto ou de direito	RE; RO	Residual	CP	Agendamento de reuniões na Direção de Serviços/Divisão de Contencioso, para discussão e troca de impressões sobre os processos pendentes na DSAJ distribuídos pelos diversos juristas, para garantir que as peças processuais asseguram a defesa dos interesses do Ministério do Ambiente e Ação climática.
				CD	Obrigatoriedade de envio à Direção de Serviços/Divisão de Contencioso da peça processual entregue para validação
				CC	Correção da peça processual nos três dias seguintes ao termo do prazo com pagamento de multa.
	Pagamento de custas judiciais fora de prazo	RO	Residual	CP	Implementação de um procedimento/mecanismo de alerta para cumprimento dos prazos por todos os juristas e para insistir junto da unidade orgânica que procede ao pagamento de forma a permitir o cumprimento dos prazos.
				CD	Obrigatoriedade de envio à Direção de Serviços/Divisão de Contencioso do comprovativo do pagamento pelos serviços financeiros (DGFO)
				CC	Solicitar novas guias para pagamento e proceder ao pagamento acrescido das multas
	Violação de deveres profissionais	RE; RO; RCC	Residual	CP	Rotatividade adequada da distribuição de processos;
				CP	Acompanhamento e supervisão pelo dirigente do cumprimento, pelos trabalhadores, dos princípios e normas éticas inerentes às funções;
				CP	Dupla verificação de todas as propostas de decisão;
				CP	Não divulgação do teor dos pareceres e demais peças jurídicas elaboradas, salvo expressa autorização;
		RE; RO; RCC	Elevado	CP	Código de Ética e Conduta da SG;
				CD	Obrigatoriedade de envio das informações elaboradas a fim de serem submetidas a despacho superior.
				CC	Correção da informação;
				CC	Distribuição do processo a outro jurista.
	Corrupção passiva, peculato, participação económica em negócio, concussão, recusa de cooperação, abuso de poder	RE; RO; RCC	Residual	CP	Rotatividade adequada da distribuição de processos;
				CP	Acompanhamento e supervisão pelo dirigente do cumprimento, pelos trabalhadores, dos princípios e normas éticas inerentes às funções;
CP				Dupla verificação de todas as propostas de decisão;	
CP				Não divulgação do teor dos pareceres e demais peças jurídicas elaboradas, salvo expressa autorização;	
RE; RO; RCC		Elevado	CP	Código de Ética e Conduta da SG;	
			CD	Auditoria externa	



Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
				CC	Participação às entidades competentes
Exercício das competências da UO	Perda de informação essencial	RE; RO	Elevado	CP	Digitalização dos processos
		RE	Elevado	CP	Listagem informatizada de todos os processos
		RC	Elevado	CC	As sanções previstas na lei dos trabalhadores em funções públicas

Unidade Ministerial de Compras

Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento		
Avaliação das necessidades e planeamento da contratação	Ausência de planeamento e priorização das compras	RO; RE; RC	Extremo	CP	Programação integrada de compras (anual)	
		RO; RE; RC	Extremo	CP	Gestão da fila de espera dos procedimentos	
		RO; RE; RC	Extremo	CP	Gestão da fila de espera dos procedimentos	
		RO; RE; RC	Extremo	CP	Gestão da fila de espera dos procedimentos	
		RO; RE; RC	Extremo	CC	Articulação direta com as entidades requerentes	
		RO; RE; RC	Extremo	CC	Articulação direta com as entidades requerentes	
Enquadramento legal e orçamental da contratação	Desconformidade legal da despesa	RO	Médio	CP	Comparação da classificação económica versus a classificação CPV	
		RO	Médio	CD	Check-List de verificação e validação dos elementos essenciais do procedimento	
Formação do procedimento pré-contratual	Desconformidade legal do procedimento	RO; RC	Extremo	CP	Formulário com a identificação dos elementos essenciais da contratação a preencher pelo requerente	
		RO; RC	Extremo	CP	Formulário com a identificação dos elementos essenciais da contratação a preencher pelo requerente	
		RO; RC	Extremo	CC	Reinício do procedimento	
		RO; RC	Extremo	CC	Reinício do procedimento	
	Parcialidade e suspeição na escolha dos operadores económicos		RC	Extremo	CP	Escrutínio dos operadores económicos em função da sua participação nos procedimentos
					CP	Alargar o universo de operadores económicos a convidar
					CC	Anulação do procedimento
	Favorecimento de determinado operador económico		RC	Extremo	CP	Avaliação ao operador económico em função dos contratos executados e a rotatividade dos mesmos operadores face à natureza do contrato a celebrar
					CD	Pesquisa, por operador económico, na plataforma GerFip e no Portal dos Contratos Públicos
	Falta de nomeação diferenciada do júri dos procedimentos		RO	Extremo	CP	Alargamento dos membros elegíveis para a constituição do júri
	Desconformidade dos elementos essenciais à formalização contratual		RC	Extremo	CP	Adaptar a utilização dos templates a cada contrato
					CD	Check-List de verificação e validação dos elementos essenciais do contrato
	Execução do contrato	Ausência de monitorização da execução dos contratos	RC	Extremo	CP	Plano anual de monitorização
					CP	Criação de alertas a emitir pela plataforma para o gestor do contrato, relativamente às datas devidas
CD					Verificação na plataforma se o gestor introduziu os relatórios de monitorização devidos	
Desconformidade das modificações contratuais		RC	Extremo	CP	Segregação de funções na análise da modificação contratual	
				CP	A verificação dos pressupostos carece sempre de análise por interlocutor distinto do técnico de compras	
				CP	A verificação dos pressupostos carece sempre de análise por interlocutor distinto do técnico de compras	



Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
Exercício das competências da UO	Incumprimento dos prazos legais e estabelecidos com as partes interessadas	RO; RE	Extremo	CP	Implementar um contador de prazos na plataforma
		RE; RC	Extremo	CC	Rotina de insistência dos pedidos
		RE; RC	Extremo	CC	Resposta imediata após deteção do evento
	Perda de informação essencial	RO; RC	Extremo	CD	Pontos de situação periódicos dos processos
		RE	Médio	CC	Resposta imediata após deteção do evento
	Excessiva dependência de decisão centralizada	RO	Extremo	CP	Formação profissional
RO		Extremo	CP	Reuniões de equipa para partilha de conhecimentos	

Gabinete de Sistemas de Informação

Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
Gestão de equipamentos Informático ao nível do utilizador	Não satisfação das necessidades de aquisição de novos equipamentos	RO	Extremo	CP	Inventário de equipamentos
		RO	Extremo	CP	Levantamento anual de necessidades de aquisição
				CP	Pedido de reposição regular do stock
				CD	Criação de um sistema preventivo de análise de equipamentos
				CC	Reposição de equipamentos em modo de empréstimo recorrendo a outros organismos do Estado
	Avarias que ficam por resolver (hardware)	RO	Médio	CP	Criação de um sistema preventivo de análise de equipamentos
		RO	Elevado	CC	Reposição de equipamentos em modo de empréstimo recorrendo a outros organismos do Estado
		RO	Elevado	CC	Contratação de assistência técnica
	Não satisfação das necessidades de aquisição de software	RO	Médio	CP	Levantamento anual de necessidades de aquisição de software
				CD	Criação de um sistema preventivo de análise de software
				CC	Proceder às atualizações do software após deteção do problema (nova aquisição)
	Atrasos na assistência aos equipamentos afetos aos Gabinetes Ministeriais e à SG	RO	Extremo	CP	Reforço da equipa (completar Mapa de Pessoal)
		RO	Extremo	CC	Assistência assim que possível
Gestão de equipamentos Infraestruturas	Elevado tempo de paragem do servidor	RO	Elevado	CP	Contrato de manutenção anual
		RO	Elevado	CP	Controlo de acessos e climatização
		RE; RO	Elevado	CP	Gerador de corrente elétrica
				CP	Deslocalização dos servidores (Cloud)
	Acesso indevido a dados pessoais do trabalhador	RCC	Elevado	CP	Divulgação de boas práticas sobre segurança
		RCC	Elevado	CC	Alteração imediata de passwords
	Intrusão ou ataque Informático (quebra de segurança)	RCC	Elevado	CP	Sistema de Antivírus e Firewalls atualizadas
				CD	Sistema de Antivírus
				CC	Auditorias e reporting
Perda de informação por avaria irrecuperável	RO	Elevado	CP	Ação imediata para cancelar o ataque	
	RO	Elevado	CP	Sistema de backup de informação (diários e semanais)	



Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento		
	Favorecimento de determinado fornecedor	RCC	Residual	CP	Segregação de funções.	
				CP	Declaração de inexistência de conflito de interesses.	
Plano sectorial do Ministério no âmbito das TIC	Inviabilidade da migração da infraestrutura para a cloud	RE;RO	Elevado	CP	Reportes anuais na plataforma	
				CP	Diretrizes superiores para a normalização entre entidades	
Gestão de plataformas informáticas	Falta de uma análise de necessidades das intervenções do GSI na plataforma do Fundo Ambiental	RC	Médio	CP	Utilização de versões draft (provisórias) de documentos/templates.	
				CP	Criação de uma calendarização prévia das necessidades.	
				CP	Interação com o serviço responsável pela publicação dos diplomas legais em DR	
				CC	Alocação de recursos imediata, tanto internos como externos.	
				CC	Faseamento do desenvolvimento de aplicações alinhada com o serviço responsável.	
	A inexistência de um suporte de helpdesk aos utilizadores (Fundo Ambiental e CPLP)	RO	Elevado	CP	Constante melhoramento da plataforma	
				CD	Através de um ponto de contacto	
				CC	Apoio direto ao utilizador	
	Falta de um planeamento de desenvolvimento de aplicações e gestão de conteúdos (Fundo Ambiental)	RC	Médio	CP	Alocação de recursos específicos (Bolsa de horas).	
				CP	Análise dos orçamentos anuais (bolsa de horas de suporte)	
CC				Alocação de recursos imediata, tanto internos como externos.		
CC				Faseamento do desenvolvimento de aplicações alinhada com o serviço responsável.		
Gestão de equipamentos móveis	Dificuldade na assistência aos equipamentos móveis	RO	Médio	CP	Cláusula contratual que garante equipamento de substituição em menos de 24h.	
		RO	Médio	CC	Troca de equipamento imediata.	
		RO	Médio			
Exercício das competências da UO	Perda de informação essencial	RE;RO	Elevado	CC	Resolução imediata do problema	
		RE	Elevado	CP	Organização dos e-mails por assuntos/pastas	
	Incumprimento das atribuições da UO		RE;RO	Médio	CP	Contratar recursos humanos e tecnológicos
			RE;RC	Médio	CC	Solicitar mais Recursos Financeiros
			RE;RC	Extremo	CC	Encontrar soluções alternativas
			RE;RC	Extremo	CC	Encontrar soluções alternativas

Gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Documentação

Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
Gestão Documental	Falhas no registo de documentação na biblioteca/Arquivo	RO	Elevado	CP	Dupla verificação
				CD	No momento do pedido do documento
				CC	Pesquisa por campos relacionados ou aceitar a perda do documento
	Falhas no registo e classificação de correspondência	RO; RCC	Extremo	CP	Dupla verificação.
				CP	Mecanismo de apoio à classificação existente.
				CD	No momento do pedido do documento ou da notificação da falha
		RO; RCC	Extremo	CC	Proceder ao envio
Divulgação da informação da SG através da internet e email	Divulgação de informação incorreta	RO	Médio	CP	Dupla verificação
				CC	Correção imediata da informação divulgada
Empréstimo de publicações	Extravio de publicações	RO	Residual	CP	Registo informático de empréstimo de publicações já existente
				CD	Notificação do sistema
	Peculato	RO	Médio	CP	registo das ofertas em documento próprio



Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
Registo e armazenamento de ofertas a membros do Governo				CP	Controlar o acesso ao local de armazenamento
Organização de eventos relativos à SG e Gabinetes Governamentais	Falhas na organização de eventos	RO	Elevado	CP	Melhoramento da comunicação entre as entidades envolvidas
				CD	Verificação de tarefas
				CC	Resolução imediata do problema em questão
Envio de atos para publicação em Diário da República	Falhas na submissão do ato na plataforma da INCM	RO	Elevado	CD	notificação pela entidade emitente do ato ou INCM
				CC	Correção imediata do erro identificado
Exercício das competências da UO	Incumprimento das atribuições da UO	RO, RC	Extremo	CP	Mapa de registo das solicitações com alertas
				CC	Melhoramento dos procedimentos com os inputs das partes interessadas
				CC	Resolução imediata do problema em questão
				CC	Resolução imediata do problema em questão
	Perda de informação essencial	RO; RC	Médio	CP	Mapa de registo das solicitações e tarefas
				CD	Pedido de ponto de situação sobre pedido/solicitação
Gestão de Arquivos	Divulgação indevida de fotografias e dados pessoais	RE; RC	Médio	CP	Restringir o acesso ao arquivo digital (pasta)
				CC	Comunicação ao visado - pedido de desculpas formal
	Danos e perdas do arquivo documental	RE	Extremo	CP	Digitalização da documentação
				CP	Custódia externa da documentação - aquisição de serviços

Gabinete de Gestão do Fundo Ambiental

Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
Contribuição na elaboração de programas de avisos para apresentação de candidaturas	Incumprimento de prazos na elaboração de programas de avisos	RO	Médio	CP	Monitorização de interações externas - controlo de prazos de resposta
				CP	Adaptação do sistema Masterlink para suporte interações externas;
	Falha no controlo de versões de documentos	RE;RO	Residual	CP	Reforço de uso de mecanismo de revisão
				CD	Interações com candidatos em fase posterior
				CC	Atualização de informação constante em documento
				CC	Atualização de informação constante em documento
	Indicação insuficiente de requisitos	RE;RO	Elevado	CP	Mecanismo de validação de cumprimento de requisitos
				CD	Interações com candidatos em fase posterior
				CC	Atualização de informação constante em documento
	Avaliação de candidaturas aos programas de aviso	Aplicação errada de critérios de avaliação	RO	Residual	CP
CD					Produção de relatório preliminar;
RC; RCC			Residual	CD	Alerta proveniente dos candidatos
				CC	Correção da avaliação e/ou reavaliação
Execução e acompanhamento de montantes a atribuir	Análises incorretas de autorização de despesa dos pedidos de pagamento	RO	Residual	CP	Análise do contrato no que diz respeito à realocação de verbas
				CD	Interação com outras entidades orgânicas



Processo	Evento	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	
enquadrados no plano de atribuição de apoios				CC	Atualização da análise
	Não execução financeira no prazo previsto	RE; RO	Elevado	CP	Controlo e acompanhamento da execução de contrato
				CD	Controlo e acompanhamento da execução de contrato
				CC	Adaptação contratual nos termos dos diplomas
	Alteração de projetos a apoiar	RE; RO	Residual	CP	Controlo e acompanhamento da execução de contrato
				CD	Controlo e acompanhamento da execução de contrato
CC				Adaptação contratual nos termos dos diplomas e de acordo com orientações superiores	
Alteração de programa de apoio	RE; RO	Residual	CC	Adaptação contratual nos termos dos diplomas e de acordo com orientações da Tutela	
Exercício das competências da UO	Perda de informação essencial	RO	Elevado	CP	Criação de ferramenta informática
		RE; RO	Residual	CP	Prazo estipulado para resposta
		RO	Residual		
	Falhas na eficiência nos fluxos de trabalho	RE; RO	Elevado	CP	Acompanhamento dos gestores dos processos
		RO	Elevado	CP	Distribuição do trabalho
Outros riscos a contemplar/verificar	Não distribuição das verbas previstas	RE	Residual	CD	Resultado da análise das candidaturas
				CC	Reporte à tutela
	Dependência de serviços externos para avaliação de candidaturas	RO	Médio		
		RO	Residual	CP	Acompanhamento próximo dos processos

Legenda

Tipo de Risco

RE = RISCO ESTRATÉGICO
 RO = RISCO OPERACIONAL
 RC = RISCO DE COMPLIANCE
 RCC = RISCO DE CORRUPÇÃO

Medidas de tratamento

CP = CONTROLO PREVENTIVO
 CD = CONTROLO DETEÇÃO
 CC = CONTROLO CORRETIVO