



Secretaria-Geral do Ambiente

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

FICHA TÉCNICA

Título

Plano de Gestão de Riscos 2021

Data de Finalização

17 dezembro 2021

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

N.º Versão	Data aprovação	Alterações
0	21/05/2019	Elaboração inicial
1	12/06/2020	Revisto e atualizado na sequência do Relatório de Execução do PGR 2019
2	04 -01 2022	Revisto e atualizado na sequência do Relatório de Execução do PGR 2020, da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e das Pessoas e da alteração da Política de Gestão de Risco aprovada em 30-08-2021

ÍNDICE

Introdução.....	4
1. Apresentação organizacional.....	5
1.1. Atribuições	5
1.2. Missão, Visão e Valores	7
1.3. Estrutura Orgânica.....	8
2.Sistema de gestão de riscos	9
3.Plano de Gestão de Riscos	10
4.Ambiente de controlo	13
5.Apreciação do risco.....	14
5.1. Processo de Apreciação de Risco.....	14
5.2. Identificação do Risco	14
5.3. Análise do Risco.....	14
5.4. Avaliação do Risco	15
6.Controlo do risco.....	17
6.1.Tratamento do risco.....	17
6.2. Medidas de Tratamento do Risco	17
6.3. Responsabilidade pelo Controlo Interno	18
6.4. Informação e Comunicação.....	19
6.5. Monitorização do Controlo Interno	20
7. MAPAS DE PLANEAMENTO DA GESTÃO DE RISCO	21
ANEXO I – Mapas de apreciação e controlo ao risco.....	22

INTRODUÇÃO

O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) deliberou, em 1 de julho de 2009, efetuar uma Recomendação sobre a elaboração de Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (Recomendação n.º 1/2009, publicada no Diário da República n.º 140, 2.ª Série, de 22 de julho).

A Secretaria-Geral do Ambiente (SG), deu cumprimento à Recomendação referida através da elaboração do Plano de Gestão de Riscos, aprovado e divulgado pela primeira vez em maio de 2019. O Plano contempla os riscos de gestão (estratégicos e operacionais), os de corrupção e ainda os riscos de compliance, por serem igualmente parte importante dos objetivos da SG, permitindo robustecer o controlo interno das atividades e procedimentos desenvolvidos pela SG.

O Plano de Gestão de Riscos integra o Sistema de Gestão de Riscos da SG, o qual compreende também a Política de Gestão de Risco, onde são estabelecidas as orientações quanto aos princípios, estrutura e processo de gestão de risco.

Este Plano é objeto de monitorização e revisão anual e atualizado, caso necessário, em consonância com o aferido junto dos gestores do risco e que inclui a seguinte informação:

- Identificação em cada área dos riscos de gestão, corrupção e infrações conexas;
 - Identificação das medidas adotadas de prevenção dos riscos identificados;
 - Identificação dos responsáveis pela gestão do plano;
-

1. APRESENTAÇÃO ORGANIZACIONAL

A Secretaria-Geral do Ambiente (SG) é um serviço da administração direta do Estado que tem como atribuições o apoio técnico e administrativo aos gabinetes do Ministro do Ambiente e da Ação Climática e seus Secretários de Estado, agregando também as atribuições de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, habitualmente concentrados em Gabinetes autónomos. Agrega igualmente a prestação centralizada de serviços comuns, no âmbito da gestão de recursos humanos, financeiros e patrimoniais e do apoio jurídico e contencioso a outros serviços da administração direta integrados na Área Governativa do Ambiente e Ação Climática.

1.1. Atribuições

As atribuições da SG, definidas no Decreto-Lei nº 17/2014, de 4 de fevereiro, organizam-se em duas áreas distintas.

No âmbito do apoio à formulação de políticas, do planeamento estratégico e operacional, da atuação da Área Governativa do Ambiente e Ação Climática no âmbito internacional e da aplicação do direito europeu, do orçamento e da gestão de programas de financiamento internacional e europeu, as suas atribuições são:

- Promover o estudo e acompanhamento de tendências de evolução política, económica, social, demográfica e tecnológica nos diversos domínios relevantes para a atuação da Área de Governo do Ambiente e Ação Climática, bem como a articulação e partilha de informação entre os respetivos serviços e organismos a esse respeito;
 - Elaborar, difundir e apoiar a criação de instrumentos de planeamento, de programação e de avaliação das políticas e programas do Ambiente e Ação Climática;
 - Assegurar a elaboração dos contributos do Ambiente e Ação Climática para as Grandes Opções do Plano, em articulação com os demais serviços e organismos da área de governo;
 - Garantir a produção de informação adequada, designadamente estatística, no quadro do sistema estatístico nacional, nas áreas de intervenção do Ambiente e Ação Climática;
 - Assegurar o acesso e disponibilização de informação, mediante articulação e a interoperabilidade com os sistemas de informação dos serviços e organismos da Área de Governo do Ambiente e Ação Climática, para apoiar a decisão política e estratégica;
 - Coordenar a atividade da Área de Governo do Ambiente e Ação Climática e a respetiva representação no âmbito das relações europeias e internacionais, em articulação com a Área Governativa dos Negócios Estrangeiros;
 - Assegurar o desenvolvimento do subsistema de avaliação dos serviços (SIADAP 1) no âmbito do Ambiente e Ação Climática, coordenar e controlar a sua aplicação e exercer as demais competências que lhe sejam atribuídas na lei sobre esta matéria;
 - Apoiar a coordenação da atividade legislativa da Área de Governo do Ambiente e Ação Climática, em articulação com o acompanhamento das respetivas políticas, identificar as necessidades de alteração e de regulamentação, bem como coordenar a transposição de diretivas comunitárias que incidam sobre matérias enquadradas nas áreas de atuação do Ambiente e Ação Climática;
-

Plano de Gestão de Riscos

2021

- Apoiar a definição das principais opções em matéria orçamental, assegurar a articulação entre os instrumentos de planeamento, de previsão orçamental, de reporte e de prestação de contas e exercer as funções de entidade coordenadora do programa orçamental da Área de Governo do Ambiente e Ação Climática;
- Assegurar a elaboração dos orçamentos de funcionamento e de investimento da Área de Governo do Ambiente e Ação Climática, bem como acompanhar a sua execução;
- Desenvolver as funções de coordenação e gestão atribuídas à Área de Governo do Ambiente e Ação Climática relativas a programas operacionais de financiamento comunitário ou internacional, bem como a outros instrumentos de financiamento internacional cuja gestão seja atribuída à Área de Governo do Ambiente e Ação Climática, quando o exercício dessas funções não esteja atribuído a outro serviço, organismo ou estrutura, nos termos da respetiva legislação específica;
- Apoiar a gestão dos processos de pré-contencioso e contencioso comunitário e a transposição e aplicação de legislação comunitária na área das suas atribuições;
- Promover, no âmbito das suas atribuições, a articulação da Área de Governo do Ambiente e Ação Climática com outros serviços e organismos da Administração Pública, com as universidades e instituições de investigação, com as empresas e com os demais agentes da sociedade civil.

No domínio do apoio técnico e administrativo, jurídico e contencioso, da documentação e informação e da comunicação e relações públicas, a SG prossegue as seguintes atribuições:

- Prestar apoio administrativo, logístico, técnico, jurídico e contencioso aos gabinetes dos membros do Governo integrados no Ambiente e Ação Climática, bem como aos órgãos, serviços, comissões e grupos de trabalho do ministério que não disponham de meios próprios, e assegurar o normal funcionamento da Área de Governo do Ambiente e Ação Climática nas áreas que não sejam da competência específica de outros órgãos ou serviços;
- Promover a aplicação das medidas de política de organização e de recursos humanos definidas para a Administração Pública, coordenando e apoiando os serviços e organismos da Área de Governo do Ambiente e Ação Climática na respetiva implementação;
- Emitir pareceres e dar orientações aos serviços em matérias de interesse comum, em especial em matéria de organização, recursos humanos e criação ou alteração de mapas de pessoal dos órgãos e serviços da Área de Governo do Ambiente e Ação Climática;
- Acompanhar a aplicação dos subsistemas de avaliação do desempenho dos dirigentes e dos trabalhadores da Administração Pública, no âmbito dos serviços e organismos da Área de Governo do Ambiente e Ação Climática;
- Estudar, programar e coordenar a aplicação de medidas tendentes a promover, de forma permanente e sistemática, a formação profissional, a inovação, a modernização e a política de qualidade, no âmbito do Ambiente e Ação Climática, sem prejuízo das atribuições cometidas por lei a outros serviços, e assegurar a articulação com os organismos com competências interministeriais nestas áreas;
- Assegurar as funções de unidade ministerial de compras, as funções de unidade de gestão patrimonial, bem como a gestão do edifício sede da Área de Governo do Ambiente e Ação Climática e de outras instalações que lhe estejam afetas;
- Coordenar as ações referentes à organização, comunicação e preservação do património arquivístico da Área de Governo do Ambiente e Ação Climática, procedendo à recolha e tratamento dos suportes documentais, bem como à conservação do arquivo histórico, e promovendo boas práticas de gestão documental nos serviços e organismos da Área de Governo do Ambiente e Ação Climática;
- Apoiar as atividades da Área de Governo do Ambiente e Ação Climática no âmbito da comunicação e das relações públicas.

Nos domínios da gestão dos recursos humanos, financeiros, patrimoniais e do apoio jurídico e de contencioso, a SG tem, ainda como atribuição, a prestação centralizada de serviços comuns aos serviços da administração direta integrados na Área Governativa do Ambiente e Ação Climática.

1.2. Missão, Visão e Valores

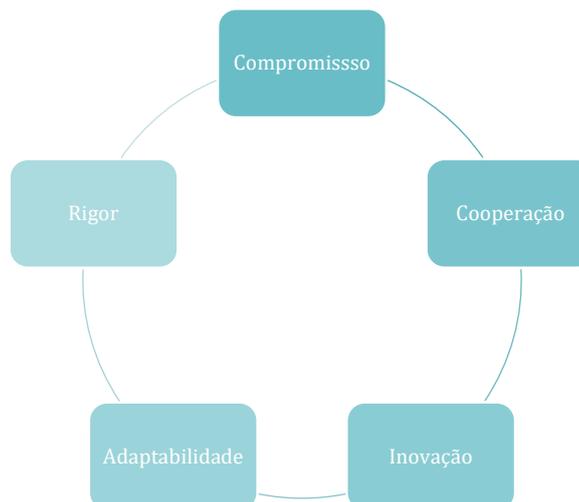
VISÃO

Ser uma referência na Administração Pública portuguesa, no suporte às políticas, na representação internacional e na partilha de serviços

MISSÃO

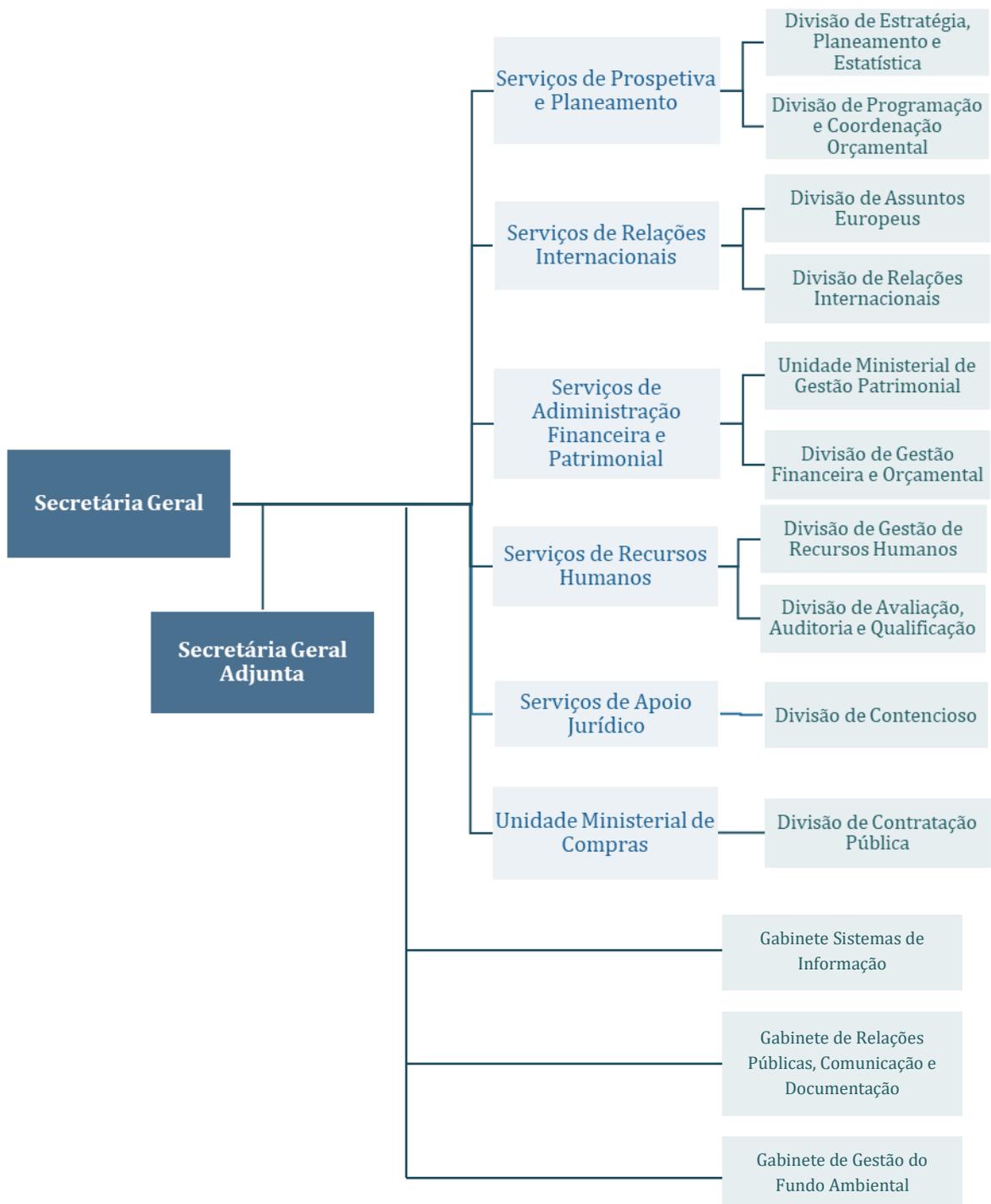
Apoiar a formulação das linhas estratégicas, prioridades e objetivos das políticas do Ministério.

VALORES



Valores	Descrição
Compromisso	Assumimos as nossas obrigações e estamos empenhados no cumprimento da nossa missão.
Cooperação	Para progredir - trabalho em grupo e em equipa. As sinergias capacitam-nos na criação e a desenvolvimento de coisas que seriam impossíveis de alcançar individualmente.
Inovação	Exploramos com sucesso novas ideias, focados em aumentar a eficiência e eficácia dos nossos processos.
Adaptabilidade	Encaramos as situações adversas com naturalidade e superamos os obstáculos.
Rigor	Temos sempre presente a necessidade absoluta de garantir a qualidade e a base científica da informação.

1.3. Estrutura Orgânica



2.SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS

O Sistema de Gestão de Riscos da Secretaria-Geral compreende dois componentes integradas:

- A **Política de Gestão de Risco** que procura seguir de perto o enquadramento da norma ISO 31000:2018, as orientações da ISO 9001:2015 e que estabelece orientações quanto aos princípios, estrutura e processo de gestão de risco. A Política de Gestão de Risco, aprovada pela Secretária-Geral, encontra-se disponível na página eletrónica da SG.
- E o **Plano de Gestão de Riscos**, formado pelos componentes do processo de gestão de risco e de controlo interno: ambiente de controlo, apreciação do risco, atividades de controlo, informação e comunicação e atividades de monitorização (inspirado no que sobre esta matéria é determinado pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO) e que se materializa no presente documento. O Plano especifica também as medidas de controlo sobre os eventos ou condições potenciais de risco previamente identificadas em processos ou atividades e apreciadas quanto à sua possibilidade de ocorrência e à magnitude do impacto das suas consequências. As medidas de tratamento do risco planeadas consistem, entre outras, em procedimentos, práticas, atribuição de autoridade e responsabilidade, sequência e tempo das atividades e recursos a aplicar à gestão de risco.

O Plano de Gestão de Riscos foi elaborado de acordo com o declarado na Política de Gestão de Risco, projetando o tratamento do risco previamente identificado e avaliado, que deverá ser devidamente acompanhado internamente, pelos responsáveis identificados.

3. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

O Plano de Gestão do Risco, que se materializa no presente documento, especifica as medidas de controlo sobre os eventos ou condições potenciais de risco previamente identificados em processos ou atividades e apreciados quanto à sua possibilidade de ocorrência e à magnitude do impacto das suas consequências.

As medidas planeadas de tratamento do risco consistem, entre outras, em procedimentos, práticas, atribuição de autoridade e responsabilidade, sequência e tempo das atividades e recursos a aplicar à gestão de risco.

A montagem do Sistema de Gestão de Riscos é aqui realizada segundo um processo de controlo que integra as mencionadas componentes de gestão de risco do COSO, e de acordo com os princípios que esta entidade estabelece para cada uma dessas componentes, os quais se podem designar de princípios de controlo interno e que passamos a enunciar:

AMBIENTE DE CONTROLO

1. A SG demonstra compromisso com a integridade e os valores éticos.
2. A direção superior da SG demonstra independência em relação à direção intermédia e assegura a supervisão do desenvolvimento e desempenho do controlo interno.
3. A direção intermédia da SG estabelece, sob a supervisão da direção superior, estruturas, linhas de reporte e autoridade e responsabilidade apropriadas à prossecução dos objetivos.
4. A SG demonstra compromisso com a atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores alinhados com os objetivos.
5. A SG responsabiliza os colaboradores pelas suas atividades de controlo interno que prosseguem os objetivos.

APRECIÇÃO DO RISCO

6. A SG especifica os objetivos com clareza suficiente para permitir a identificação e avaliação dos riscos relativos aos objetivos.
7. A SG identifica riscos para a realização de seus objetivos e analisa os riscos para determinar quais devem ser geridos.
8. A SG considera o potencial de corrupção na avaliação de riscos de realização de objetivos.
9. A SG identifica e avalia as mudanças que podem ter impacto significativo no sistema de gestão de riscos.

ATIVIDADES DE CONTROLO

10. A SG seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuem para a mitigação de riscos de consecução de objetivos a níveis aceitáveis.
11. A SG seleciona e desenvolve atividades gerais de controlo sobre tecnologias de modo que estas não ponham em causa a realização dos objetivos.
12. A SG desenvolve atividades de controlo por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e procedimentos que colocam as políticas em ação.

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

13. A SG obtém ou gera e usa informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento do

Plano de Gestão de Riscos

2021

controlo interno.

14. A SG comunica internamente informações, incluindo objetivos e responsabilidades pelo controlo interno, necessárias para apoiar o seu funcionamento.

15. A SG comunica com entidades externas em relação a assuntos que afetam o funcionamento do controlo interno.

ATIVIDADES DE MONITORIZAÇÃO

16. A SG seleciona, desenvolve e realiza trabalhos contínuos e/ou separados de avaliação para verificar a presença e o bom funcionamento das componentes do controlo interno.

17. A SG avalia e comunica deficiências de controlo interno atempadamente aos responsáveis pela tomada de medidas corretivas, incluindo dirigentes superiores e intermédios, conforme apropriado.

Apresenta-se de seguida a definição dos principais conceitos usados neste Plano:

<i>Risco</i>	O efeito da incerteza na consecução dos objetivos. É frequentemente expresso em termos de fontes do risco, eventos potenciais, suas consequências e a sua verosimilhança.
<i>Objetivos</i>	O que a organização espera realizar em termos do seu desempenho estratégico e operacional, bem como do cumprimento da legalidade e regulamentação e da promoção de condutas idóneas.
<i>Efeito</i>	O desvio relativamente ao esperado. Pode ser positivo, negativo ou ambos e pode resultar em oportunidades e ameaças. Ele é motivado por referência a eventos potenciais (que podem ter uma ou mais ocorrências e ter várias causas) e às suas consequências sobre os objetivos.
<i>Incerteza</i>	O estado de deficiência, ainda que parcial, de informação relacionada com a compreensão ou conhecimento de um evento, das suas consequências ou probabilidades.
<i>Tratamento do Risco</i>	O processo que visa alterar ou criar controlos.
<i>Controlo</i>	A medida que mantém e/ou modifica o risco, permitindo a consecução dos objetivos. Os controlos podem modificar o risco através da alteração de qualquer fonte de incerteza, tornando-a mais ou menos provável, ou através da alteração das consequências possíveis ou do seu impacto nos objetivos.
<i>Controlo Interno</i>	Processo efetuado pelas direções superiores e intermédias e outro pessoal, destinado a fornecer uma garantia razoável em relação à realização de objetivos relacionados com o desempenho, <i>compliance</i> e corrupção
<i>Sistema de Gestão de Risco</i>	Conjunto de componentes que fornecem os fundamentos (política, objetivos, mandato e compromissos) e dispositivos organizacionais (planos, reportes, recursos, processos e atividades) para a conceção, implementação, controlo, revisão e melhoria contínua da gestão de riscos em toda a organização.

Plano de Gestão de Riscos

2021

<i>Política de Gestão de Risco</i>	Declaração de intenções e direção geral da organização relativamente à gestão de risco.
<i>Plano de Gestão de Risco</i>	Especifica a abordagem (produto, processo e projeto, a parte ou a toda a organização), as componentes de gestão (procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e tempo das atividades) e recursos a aplicar à gestão de risco.
<i>Processo de Gestão de Risco</i>	Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas nas atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e na apreciação, tratamento, monitorização, revisão, registo e reporte do risco.

4.AMBIENTE DE CONTROLO

A SG rege a sua conduta pelos mais elevados e exigentes padrões de integridade e éticos, dispondo de um Código de Conduta que afirma os princípios de igualdade de tratamento e não discriminação; diligência, eficiência e responsabilidade; deveres de lealdade e independência; cumprimento da legislação; e sensibilização ambiental e responsabilidade social. O Código de Conduta da SG promove ainda, entre outros comportamentos, o sigilo profissional, a manifestação do conflito de interesses, e a proibição de dádivas ou outros benefícios e recompensas.

Deste modo, os vários níveis de gestão da SG pautam a sua conduta por os mais elevados níveis de integridade e padrões pessoais e profissionais, prosseguindo um estilo de liderança e forma de operação que promovem o controlo interno, exercendo para o efeito os seus poderes de autoridade e responsabilidade.

A liderança da SG pugna por uma cultura organizacional fortemente comprometida com a sua missão e objetivos e, nessa medida, orientada para o controlo interno que os promove, imprimindo dinâmicas que fomentam a realização dos seus objetivos, identificando e gerindo os riscos que sobre eles recaiam, criando, para o efeito, as necessárias estruturas, linhas de reporte e de autoridade e responsabilidade.

A SG está empenhada em possuir as mais elevadas competências de desempenho para prosseguir a sua missão e objetivos, e por isso valoriza continuamente os seus colaboradores e responsabiliza-os pelas suas atividades de controlo interno.

A gestão de risco da SG procura permanentemente, e da forma mais económica, a eliminação do risco ou o risco residual aceitável, quando estejam em causa consequências negativas, ou o seu melhor aproveitamento, se, com as suas consequências positivas, vier acompanhado de uma expectativa de realização superior dos seus objetivos.

O foco na missão e nos objetivos da SG faz com que a qualidade do seu sistema de controlo interno seja continuamente monitorizada e melhorada.

5. APRECIÇÃO DO RISCO

5.1. Processo de Avaliação de Risco

De acordo com a Política de Gestão de Risco, o processo de apreciação do risco começa com a identificação do risco, passa pela análise do risco e conclui-se com a avaliação do risco.

A **Identificação do Risco** reconhece e descreve os riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização atinja os seus objetivos e envolve identificar as fontes ou causas do risco, os eventos potenciais de risco e as consequências e os seus impactos nos objetivos (positivos ou negativos).

A **Análise do Risco** compreende, por sua vez, a consideração detalhada das incertezas, fontes ou causas do risco, os eventos ou condições de risco e as suas consequências sobre os objetivos organizacionais, de maneira a determinar, designadamente, a verossimilhança dos eventos ou condições de risco e a natureza e magnitude das consequências.

A **Avaliação do Risco** envolve a comparação dos resultados da análise do risco com os critérios do risco estabelecidos para determinar a ação de Tratamento do Risco requerida.

5.2. Identificação do Risco

A identificação dos riscos reside no reconhecimento, nos processos de trabalho ou nas atividades desenvolvidas, de eventos ou condições potenciais de risco, assim como das suas causas ou fontes de risco e respetivas consequências negativas e positivas.

As consequências dos eventos ou condições potenciais de risco devem ser distinguidas em gravidades, quando negativas e em oportunidades, se positivas.

5.3. Análise do Risco

A gravidade ou oportunidade de um evento ou condição potencial de risco dá lugar à sua classificação por tipo de risco. São considerados três tipos de riscos: risco de gestão, risco de *compliance* e risco de corrupção.

Considerando que o **risco de gestão** é o efeito da incerteza na consecução dos objetivos de desempenho estratégico e operacional, ele desdobra-se num **risco estratégico** e **risco operacional**.

Existe **risco de compliance** quando se verifica o efeito da incerteza na consecução de objetivos de cumprimento da legalidade e regulamentação interna, incluindo a que diz respeito a reporte.

Está-se perante **risco de corrupção** (ou infração conexa) quando exista efeito da incerteza na consecução dos objetivos de conduta ao abrigo do delito deliberado ou intencional (não configurando negligência nem erro).

Os riscos operacionais, de *compliance* e corrupção, quando tenham implicações estratégicas, podem ser concomitantemente riscos estratégicos.

Um evento ou as condições potenciais de risco devem ser analisadas quanto à sua possibilidade de ocorrência e cada uma das suas consequências, sejam elas gravidades ou oportunidades, quanto ao seu impacto.

A análise quer da possibilidade de ocorrência de um evento ou das condições potenciais de risco, quer do impacto das suas consequências, deve traduzir-se numa aferição qualitativa vertida numa escala de ordem crescente, em números inteiros, de 1 (mínimo) a 5 (máximo), significando, respetivamente, um grau de possibilidade de ocorrência e um grau de gravidade ou de oportunidade.

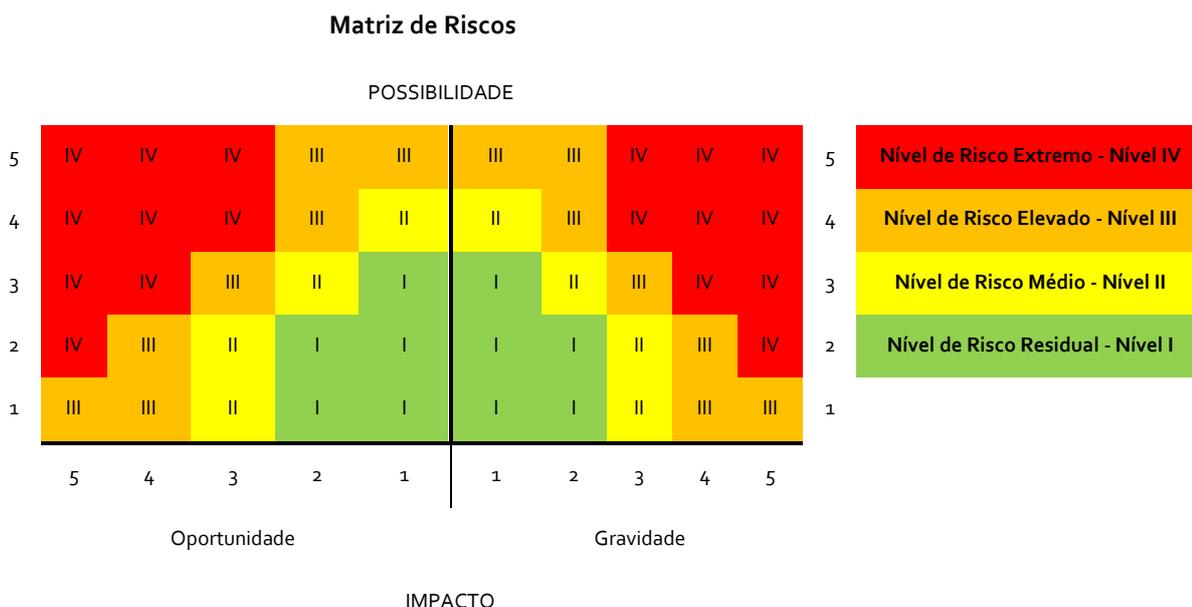
5.4. Avaliação do Risco

O nível de risco de um evento ou de uma condição potencial de risco resulta da combinação do seu grau de possibilidade de ocorrência com o mais elevado grau de impacto das suas consequências.

São 4 os níveis de risco de uma consequência, gravidade ou oportunidade:

- Nível de Risco Residual – Nível I: efeito ligeiro nos objetivos da organização;
- Nível de Risco Médio – Nível II: efeito moderado nos objetivos da organização;
- Nível de Risco Elevado – Nível III: efeito avultado nos objetivos da organização;
- Nível de Risco Extremo – Nível IV: efeito grave nos objetivos da organização.

A figura abaixo define a Matriz de Riscos, estabelecendo os diferentes níveis de risco para todas as combinações possíveis, nas escalas de ordem usadas, do grau de impacto da consequência e do grau de possibilidade de ocorrência do evento ou das condições potenciais de risco.



Os diferentes níveis de risco têm diferentes prioridades em termos de tratamento de risco:

Plano de Gestão de Riscos

2021

- **Nível de Risco Residual** – risco tolerável ou, então, que oferece uma pequena oportunidade para a organização, e que deve ser monitorizado de forma periódica, mas que não necessita de tratamento específico;
- **Nível de Risco Médio** – risco tolerável ou, então, que oferece uma boa oportunidade para a organização, e que deve ser monitorizado de forma frequente e sistemática ou que pode não ter tratamento específico;
- **Nível de Risco Elevado** – risco intolerável ou, então, que oferece uma muito boa oportunidade para a organização, que deve elaborar e executar nos próximos 3 meses tratamento específico para, quando gravidade, reduzi-lo a níveis aceitáveis ou, se oportunidade, aproveitá-la;
- **Nível de Risco Extremo** – risco intolerável ou, então, que oferece uma excelente oportunidade para a organização, que deve elaborar e executar de imediato tratamento específico para, quando gravidade, reduzi-lo a nível aceitáveis ou, se oportunidade, aproveitá-la.

6. CONTROLO DO RISCO

6.1. Tratamento do risco

O tratamento do risco é o processo que visa alterar ou criar controlos, isto é, medidas que mantêm e/ou modificam o risco, facilitando a consecução de objetivos.

São opções gerais de tratamento de risco as seguintes:

- Evitar o risco através da eliminação das causas do risco;
- Adotar medidas que aproveitem a oportunidade;
- Mitigar o risco através de medidas que permitam reduzir a possibilidade de ocorrência do evento potencial;
- Mitigar o risco através de medidas que permitam reduzir a gravidade do impacto da ocorrência do evento potencial;
- Mitigar o risco através de formas de partilha do risco;
- Aceitar o risco mediante decisão informada.

O efeito do tratamento do risco sobre o próprio risco é proporcional à sua capacidade de diminuir a possibilidade de ocorrência do respetivo evento ou das condições potenciais de risco que lhe deram origem e/ou o impacto das suas consequências. Porém, as diferentes opções de tratamento do risco devem ser ponderadas considerando a relação entre o seu efeito sobre o risco e os custos necessários à sua realização.

6.2. Medidas de Tratamento do Risco

As medidas de tratamento de risco consideradas para efeito de controlo interno, especialmente das suas consequências negativas, são preventivas, de deteção e corretivas.

As medidas de tratamento do risco **preventivas** atuam sobre as causas ou fontes de risco reduzindo a possibilidade de ocorrência de um evento ou das condições potenciais de risco.

Os controlos de **deteção** visam detetar as consequências de um evento ou das condições potenciais de risco como condição necessária à possibilidade de atuar para conter ou reduzir o seu impacto. Poderão ser, por exemplo: monitorização do desempenho, reconciliações, inspeções, auditorias e inventariação.

As medidas **corretivas** das consequências de um evento ou das condições potenciais de risco, uma vez detetadas, visam conter ou reduzir o impacto da sua ocorrência. Serão de considerar, entre outros: protocolos de ações corretivas ou planos de contingência, *backups* informáticos e seguros.

Os diferentes tipos de controlo referidos desenvolvem-se em atividades de controlo que devem ser convenientemente desenhadas para que funcionem, eficiente e eficazmente, integradas no

contexto das atividades correntes, devendo também assegurar a funcionalidade e correção dos sistemas de processamento de informação.

As atividades de controlo podem ser desenvolvidas manual ou automaticamente e incidem sobre processos ou atividades desenvolvidas manual ou automaticamente. O desenvolvimento e as alterações das aplicações de software devem igualmente ser objeto das atividades de controlo.

6.3. Responsabilidade pelo Controlo Interno

A responsabilidade pelas atividades de controlo, previstas pelo tratamento de risco, é da governação da gestão de risco. Conforme previsto na Política de Gestão de Risco em vigor, a governação da gestão de risco é composta pelos seguintes elementos:

- Secretária-Geral
- Unidade de Supervisão da Gestão do Risco (DAAQ)
- Diretores de Serviços
- Auditores Internos
- Donos do Risco (Chefes de Divisão)

Assim, a responsabilidade pelas atividades de controlo distribui-se de acordo com as responsabilidades atribuídas, na Política de Gestão de Risco, aos elementos da sua governação.

A ocorrência de eventos ou condições de risco previstos no Plano de Gestão de Risco deverá ser reportada a determinados elementos da sua governação em função do seu nível de risco, conforme consta da figura seguinte:

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 Extremo - Nível III				
Nível de Risco Extremo - Nível II				
Nível de Risco Extremo - Nível I				

Os Auditores Internos se, conforme planeado, forem parte ativa das atividades de controlo, devem programar essas atividades de modo a assegurar o seu cumprimento.

Plano de Gestão de Riscos

2021

6.4. Informação e Comunicação

Os resultados da apreciação do risco e respetivo controlo constituem o Plano de Gestão de Riscos, e as suas atividades de controlo dos processos e das atividades internas concorrem para a realização dos objetivos, da missão e visão da SG, sendo sustentadas pela informação interna e externa necessária, a qual deve ser apropriada, atualizada, correta e disponibilizada atempadamente.

Os instrumentos de informação e gestão do risco são os identificados e caracterizados na tabela seguinte:

Designação	Responsabilidade	Periodicidade	Prazo	Divulgação
Plano de Gestão de Riscos	Unidade de Supervisão da Gestão de Risco [DAAQ]	Anual	Último dia do mês de março de cada ano	Conselho da Prevenção da Corrupção, Tutela, elementos da governação do risco e internet da SG
Relatório de Execução do Plano de Gestão de Riscos	Unidade de Supervisão da Gestão de Risco [DAAQ]	Anual	Último dia do mês de março de cada ano	Conselho da Prevenção da Corrupção, Tutela, elementos da governação do risco e internet da SG
Reporte de Eventos ou Condições de Risco	Dono do risco	Com a ocorrência	No próprio dia da ocorrência	Conforme estrutura de reporte
Relatório de Monitorização ao Plano de Gestão de Riscos	Unidade de Supervisão da Gestão de Risco [DAAQ]	Semestral	Último dia útil do mês imediatamente seguinte ao semestre a que o relatório diz respeito	Elementos da governação da gestão de risco
Relatório de Auditoria Interna ao Sistema de Controle de Riscos	Audidores Internos	Anual	Até ao último dia do mês de fevereiro	Elementos da governação da gestão de risco

De acordo com a estrutura de reporte delineada, o reporte das ocorrências de eventos ou condições de risco previstos neste Plano de Gestão de Risco ou outras emergentes, é realizado em documento próprio e deve conter os seguintes elementos informativos:

- Data da ocorrência;
- Identificação da Unidade Orgânica e do processo/atividade onde se deu a ocorrência;
- Identificação/Descrição sumária do evento ou condições de risco previsto ou não previsto que ocorreram, bem como das suas principais causas e consequências concretas;
- Avaliação da possibilidade de ocorrência e do impacto das suas consequências, no caso de ser uma ocorrência não prevista;
- Fundamentação da ocorrência, principalmente do que falhou nas atividades de controlo;
- Proposta de melhoria da atividade de controlo, criação ou alteração de controlos internos.

Não carecem de reporte em documento próprio as ocorrências de eventos ou condições de risco residual (Nível I).

O reporte de ocorrências de eventos ou condições de risco, previstas ou emergentes, deverá servir para autorização da criação ou alteração de controlos internos, quando o nível de risco é médio, elevado ou extremo (Nível II, Nível III ou Nível IV).

- A responsabilidade de reporte de ocorrências de eventos ou condições de risco, previstas ou emergentes, é dos donos do risco, e devem ser comunicadas no próprio dia da sua ocorrência.

A Secretária-Geral e a DAAQ, enquanto Unidade de Supervisão da Gestão de Risco, devem providenciar todas as condições práticas necessárias a uma efetiva comunicação interna, pelos meios mais convenientes, da informação de controlo, com origem interna ou externa. Neste sentido, devem ser comunicados aos trabalhadores da SG a política de gestão de risco, o modo como funciona sistema de controlo interno de riscos, a respetiva estrutura de responsabilidades e qual é o seu papel no seu funcionamento.

6.5. Monitorização do Controlo Interno

A monitorização avalia, ao longo do tempo, o desempenho do sistema de gestão de riscos, quer através de atividades de monitorização regular, quer de atividades separadas de avaliação, procurando a melhoria da sua conceção, execução e eficácia.

A monitorização regular traduz-se em dois relatórios, um de carácter semestral e outro anual, que se destinam a coligir e analisar os reportes de ocorrências de eventos ou condições de risco e propor melhorias do sistema de gestão de riscos e do correspondente controlo interno, incluindo a introdução de novos eventos ou condições potenciais de risco e suas respetivas medidas de tratamento.

As atividades separadas de monitorização são levadas a cabo pelos Auditores Internos, visando a verificação da realização das atividades de controlo planeadas e do que é determinado pelo presente documento, sendo os seus resultados expressos sobre a forma de relatório anual.

7. MAPAS DE PLANEAMENTO DA GESTÃO DE RISCO

Os mapas de planeamento da gestão de risco reúnem os resultados da Avaliação do Risco e do Controlo do Risco. Estes mapas apresentam os resultados organizados por cada unidade orgânica com responsabilidade e controlo direto sobre os processos/atividades onde podem ocorrer os eventos ou condições de risco, e têm previstas as respetivas medidas de tratamento (preventivas, de deteção ou de correção).

Cada um destes mapas inclui os seguintes campos a que se associa o respetivo descritivo:

Campos	Descritivo
Processo / Atividade	Processo de trabalho ou atividade onde ocorre o evento ou condições potenciais de risco
Evento ou Condições Potenciais de Risco	Circunstâncias contingentes, que podem ter várias causas e várias consequências, suscetíveis de criar incerteza na consecução de objetivos.
Possibilidade de Ocorrência	A possibilidade de ocorrência de um evento ou das condições potenciais de risco é efetuada por aferição qualitativa traduzida numa escala de ordem crescente, em números inteiros, de 1 (mínimo) a 5 (máximo).
Grau de Impacto	O impacto das consequências é analisado quanto ao seu grau por aferição qualitativa vertida numa escala de ordem crescente, em números inteiros, de 1 (mínimo) a 5 (máximo).
Tipo de Risco	As consequências de um evento ou condições potenciais de risco são classificadas quanto ao tipo de risco que geram, a saber: RO – Risco operacional RE – Risco estratégico RC – Risco de <i>compliance</i> RCC – Risco de corrupção Para cada evento ou condições potenciais de risco indicam-se, em função da natureza das suas consequências, um ou mais tipos de risco.
Nível de Risco	O nível de risco de um evento ou as condições potenciais de risco resulta da combinação do seu grau de possibilidade de ocorrência com o mais elevado grau de impacto das suas consequências, conforme a Matriz de Risco adotada. Os níveis de risco previstos são: Residual, Médio, Elevado e Extremo.
Tratamento do Risco	Medidas de criação ou alteração de controlos internos sobre as causas (preventivas) ou/e consequências (de deteção e corretivos) dos eventos ou condições potenciais de risco.
Prazo de Implementação	Prazo para implementação da medida de tratamento ao risco.

ANEXO I – MAPAS DE APRECIÇÃO E CONTROLO AO RISCO

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
Transversais	Incumprimento dos prazos legais e estabelecidos com as partes interessadas	2	4	RE; RC	Elevado	CP	Reforço do mapa de pessoal	Contínuo
						CP	Registo de não conformidades e estabelecimento de ações corretivas	Contínuo
						CP	Monitorização dos processos e do sistema de gestão de riscos	Quadrimestral/Semestral
						CP	Criar cronogramas visíveis a todos os trabalhadores	Contínuo
						CD	Não conformidades e reclamações registadas sobre este evento	Quadrimestral
						CC	Negociar a extensão dos prazos estabelecidos	Até 5 dias úteis após a deteção de ocorrência do risco
	Perda de informação essencial	2	3	RE; RC	Médio	CP	Levantamento de sugestões de melhoria ao sistema de gestão documental	Contínuo
						CP	Definição de fluxos de informação internos	Contínuo
	Incumprimento do Código de Conduta	1	5	RC; RCC	Elevado	CP	Ações de divulgação/sensibilização	Contínuo
						CC	Processos/sanções disciplinares	Até 30 dias úteis após a deteção de ocorrência do risco
Estratégia	Estratégia e objetivos desajustados à SG	1	4	RE; RO	Elevado	CP	Implementação ciclo PDCA - reunir informação para a definição de objetivos (objetivos, riscos e oportunidades)	Anual (junho)
						CP	Discussão dos objetivos estratégicos em reuniões de dirigentes	Anual (1 vez por ano)
						CC	Propostas de reformulação dos objetivos do QUAR e do Plano de Atividades	Até 20 dias úteis após a deteção de ocorrência do evento

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
	Ausência de articulação entre SIADAP 1, 2 e 3	3	3	RE; RO	Elevado	CP	Regulamento do SIADAP	Contínuo
			3	RE; RO	Elevado	CP	Diretrizes emanadas pelo CCA	Anuais (janeiro)
	Ausência de tratamento dos resultados da análise de contexto (SWOT e Partes Interessadas)	1	3	RE; RO	Médio	CP	Análise realizada em instrumentos de gestão (Plano de Atividades e Relatório de Revisão pela Gestão)	Anual (novembro/dezembro)
			3	RE; RO	Médio	CP	Registo de oportunidades de melhoria decorrentes da análise	Contínuo
						CD	Auditoria	De acordo com o Programa Anual de Auditorias
Mapa de Pessoal incompleto	4	4	RE; RO	Extremo	CP	Formação de Dirigentes - reforço das Lideranças	Contínuo	
		4	RE; RO	Extremo	CP	Planos de recrutamento - gestão previsional de efetivos	Anual (1º trimestre)	
		4	RE; RO	Extremo	CP	Recrutamentos baseados no Manual de Funções	Contínuo	
					CP	Iniciativas de boa gestão dos trabalhadores (Formação, SST, conciliação, bem-estar organizacional)	Contínuo	

Plano de Gestão de Riscos

2021

Divisão de Estratégia Planeamento e Estatística

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
Acompanhamento de política pública	Desarticulação entre visão estratégica da tutela e SG	2	3	RE; RO	Médio	CP	Validação da entrega de documentos de trabalho;	Mensal
			3	RE; RO	Médio	CP	clarificação prévia dos workflows verticais da informação	Contínuo
			3	RE	Médio	CC	Ajuste de planeamento na afetação de recursos e competências	Uma Semana
Análise de prospetiva e avaliação de impacto	Ausência de análise e avaliação de impacto	1	2	RE; RO	Residual	CP	Formação contínua e especializada	Semestral
						CC	Reafetação de tempo para investigação	Uma Semana
	Dependência da concentração em recursos humanos especializados Falta formação continua especializada	2	3	RE; RO	Médio	CP	Estabelecimento de canais formais e informais de comunicação;	Contínuo
						CP	Estabelecimento de prioridades e estratégia de polivalência;	Semestral
						CP	Recrutamento de recursos humanos especializados	até dezembro 2021
						CD	Relatórios de execução;	Contínuo
						CD	Eventos de disseminação	Contínuo
						CC	Reavaliação com base em dados corrigidos	Uma Semana
	Ausência de qualidade de informação disponibilizada para a avaliação de impactos	2	4	RE;RO	Elevado	CP	Estabelecimento de canais formais e informais de comunicação;	Contínuo
						CP	Estabelecimento de prioridades;	Semestral
4			RO	Elevado	CP	Recrutamento de recursos humanos especializados	até dezembro 2021	
					CD	Relatórios de execução, análise da realidade	Contínuo	
					CC	Reavaliação com base em dados corrigidos	Mensal	

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação
	Não aperfeiçoamento das metodologias de avaliação de impactos	3	5	RO	Extremo	CP Recrutamento de recursos humanos especializados	até dezembro 2021
			5	RE	Extremo	CC Atribuir maior prioridade à atualização de metodologias e tempo para I&D	Uma Semana
Parcerias em projetos de prospetiva	Imagem da SG desadequada junto de projetos de prospetiva	2	4	RE	Elevado	CP Criação de rede forward looking;	Contínuo
						CP divulgação projetos internos no seio dos organismos do MAAC e de outros relevantes para visão de longo prazo;	Contínuo
						CP envolvimento com redes de conhecimento existentes	Contínuo
						CP Comunicação de resultados;	Uma Semana
						CC eventos de divulgação;	Uma Semana
						CP follow up de projetos;	Uma Semana
CC Aproveitamento de portais MAAC	Uma Semana						
Exercício das competências da UO	Incumprimento dos prazos estabelecidos com as partes interessadas	2	3	RE; RO	Médio	CP Desenhar objetivos dos trabalhadores em função das atribuições da UO	Semestral
			3	RE; RC	Médio	CP Estabelecer calendários adequados	Mensal
			3	RE; RC	Médio	CC Restabelecer novos prazos	Uma semana
	Perda de informação essencial	2	4	RE; RO	Elevado	CP Desenhar pastas de arquivo	Trimestral
			4	RE	Elevado	CP Atribuir a tarefa de arquivo a todos os trabalhadores	Anual
	Complexidade das solicitações	2	3	RE	Médio	CP Formação contínua e especializada	Semestral
4			RE; RO	Elevado	CP Contratação de recursos humanos	até dezembro 2021	

Plano de Gestão de Riscos

2021

Divisão de Programação e Coordenação Orçamental

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
Alterações Orçamentais que carecem de autorização da Tutela e Tutela/MF	Instrução incoerente de processo	3	3	RE; RO	Elevado	CP	Sensibilização de processo (difusão de normas orçamentais)	Contínuo
			2	RE; RO	Médio	CD	Controlo interno	Contínuo
			3	RC	Elevado	CC	Retificação/Complementação com base em histórico de origem dos processos	10 dias úteis após a ocorrência
	Interpretação distinta da legislação aplicável	2	4	RC	Elevado	CP	Solicitação de esclarecimento adicionais a entidades competentes	Contínuo
						CD	Receção de feedback das entidades competentes pela autorização	Contínuo
						CC	Retificação/Complementação	10 dias úteis após a ocorrência
	Falha no circuito de aprovação	1	2	RE; RO	Residual	CP	Verificação regular relativa a estado dos processos	semestral
			4	RE; RO	Elevado	CD	Verificação de prazos de resposta expectáveis	trimestral
						CC	Reversão da situação	10 dias úteis após a ocorrência
Portarias de extensão de encargos/despacho que carecem de autorização da Tutela e Finanças	Erros e omissões no circuito de aprovação	1	2	RE; RO	Residual	CP	Verificação regular relativa a estado das portarias/despachos	continuo
			3	RE; RO	Médio	CD	Verificação de prazos de resposta expectáveis	continuo
						CC	Reversão da situação	10 dias úteis após a ocorrência
	Dificuldade de aplicação de legislação em vigor	1	4	RO	Elevado	CP	Solicitação de pareceres/entendimentos jurídicos a diversas entidades	semestral
						CC	Seguir orientações sugeridas	10 dias úteis após a ocorrência
	Instrução com erros e omissões	3	3	RE; RO	Elevado	CP	Difusão de normas e procedimentos	continuo
			3	RO	Elevado	CD	Controlo interno de validação	continuo
CC						Retificação/Complementação com base	10 dias úteis após a	

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
						em histórico de origem dos processos	ocorrência	
Distribuição dos Fundos Disponíveis	Plafond ministerial inferior ao necessário	3	3	RE; RC	Elevado	CP	Solicitação de esclarecimentos adicionais a entidade competente	trimestral
						CC	Retificação/Complementação com base em histórico dos serviços	Contínuo
	Atrasos nas indicações dos Fundos Disponíveis Mensais	3	3	RE; RC	Elevado	CP	Solicitação de esclarecimentos adicionais a entidade competente	trimestral
						CC	Correção da situação logo após a análise do erro	Contínuo
	Erros na distribuição dos plafonds e Fundos Disponíveis	2	2	RE; RC	Residual	CD	Pedido de feedback aos serviços	Contínuo
						CC	Retificação da distribuição	10 dias úteis após a ocorrência
Exercício das competências da UO	Incumprimento dos prazos legais e estabelecidos com as partes interessadas	3	3	RO; RE	Elevado	CP	Contratação de mais RH	semestral
						CP	Participação em cursos de formação profissional	semestral
						CP	Sensibilização das entidades externas para os impactos causados	semestral
						CP	Apoio na melhoria dos sistemas e fluxos	semestral

Plano de Gestão de Riscos

2021

Divisão de Assuntos Europeus

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento		Prazo de implementação
Preparação da pasta de Conselho	Informação incompleta no processo de recolha junto de outras entidades	2	3	RO	Médio	CP	Envio prévio de draft com informação pertinente	Trimestral
			3	RO	Médio	CD	Contacto constante entre entidades	Trimestral
	Não satisfação das expectativas na resposta aos pedidos	2	4	RO	Elevado	CC	Conclusão da pasta com a informação existente	Trimestral
						CP	Protocolo de diálogo - comunicação com as entidades	Trimestral
Definição de posição Nacional	Reduzida qualidade da resposta no prazo solicitado	2	3	RO	Médio	CC	Assegurar a resposta com recursos internos à SG	Trimestral
						CP	Promover boa articulação entre serviços e decisores	Contínuo
Assegurar a representação externa	Tratamento de informação sensível	2	3	RO	Médio	CP	Acesso reservado	Contínuo
	Divulgação indevida de informação técnica privilegiada	2	3	RO; RCC	Médio	CP	Limitação de intervenientes	Contínuo
	Menor capacidade e eficácia de resposta (Recursos Humanos)	3	3	RO	Elevado	CC	Distribuição do trabalho pelos recursos existentes no departamento	Contínuo
Exercício das competências da UO	Incumprimento dos prazos estabelecidos com as partes interessadas	2	2	RO	Residual	CP	Priorização de tarefas	Contínuo
			2	RE; RC	Residual	CP	Comunicação com as partes interessadas	Contínuo
			1	RE; RC	Residual	CP	Através de controlo e dupla verificação	Contínuo
	Perda de informação essencial	1	3	RO; RC	Médio	CD	Constante monitorização das solicitações e prazos	Contínuo
			3	RE	Médio	CP	Arquivo nas pastas de e-mail, área partilhada e smartdocs	Contínuo

Plano de Gestão de Riscos

2021

Divisão de Relações Internacionais

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
Candidaturas ao fundo ambiental - Cooperação internacional	Ausência de candidaturas	1	4	RO	Elevado	CD	Criação de uma call	Contínuo
						CC	Ponto de situação à tutela	Contínuo
	Falta de rigor da análise de candidaturas	1	5	RO; RE	Elevado	CP	Dupla verificação	Contínuo
						CD	Validação superior	Contínuo
	Sobreposição de trabalho externo à DRI	5	4	RO; RE	Extremo	CP	Clarificação das tarefas entre as UO intervenientes	Contínuo
						CC	Reportar superiormente.	Contínuo
		4	RO; RE	Extremo	CC	Distribuição do trabalho pelos recursos existentes no departamento	Contínuo	
Preparação de deslocação internacional de membros do governo	Acesso não controlado a informação confidencial	5	5	RO; RE	Extremo	CP	Gestão nas limitações de acessos aos processos	Contínuo
								Contínuo
	Falhas no assegurar da logística associada	5	3	RO	Extremo	CP	Constante monitorização dos eventos associados à deslocação	Contínuo
						CD	Através da constante monitorização e acompanhamento	Contínuo
					CC	Resolução imediata de qualquer situação de impacto	Contínuo	
Preparação de reuniões Internacionais em território nacional	Falhas no assegurar a participação dos intervenientes convidados	5	4	RO	Extremo	CP	Verificação constante da lista de participantes já existente	Contínuo
						CD	Através do controlo efetuado	Contínuo
						CC	Reestruturação necessária	Contínuo
	Indisponibilidade orçamental	5	3	RO	Extremo	CP	Cabimento de verba	Contínuo
						CD	No momento de resposta ao pedido de cabimento	Contínuo
						CC	Recorrer a recursos internos da SG	Contínuo
	Perigos quanto à segurança dos participantes	5	5	RO; RCC	Extremo	CP	Envolvimento do MAI	Contínuo
	Falhas quanto aos aspetos logísticos do evento	5	5	RE	Extremo	CP	Verificação constante das tarefas inerentes	Contínuo
CD						Durante a preparação do evento	Contínuo	

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação
			5	RE	Extremo	CC Resolução imediata de qualquer situação de impacto	Contínuo
Exercício das competências da UO	Falta de recursos humanos e competências de desempenho	5	5	RO; RE	Extremo	CP Recrutamento externo e interno à AP	Contínuo
			5	RO; RE	Extremo	CP Segregação de tarefas já existente	Contínuo
			5	RO; RE	Extremo	CC Reportar superiormente.	Contínuo
			5	RO; RE	Extremo	CC Distribuição do trabalho pelos recursos existentes no departamento	Contínuo
	Pressões externas que prejudicam o desempenho da UO	5	5	RO; RCC	Extremo	CP Priorização de tarefas	Contínuo
			5	RO; RCC	Extremo	CC Reportar superiormente.	Contínuo
			5	RO; RCC	Extremo	CC Distribuição do trabalho pelos recursos existentes no departamento	Contínuo
	Incumprimento dos prazos estabelecidos com as partes interessadas	2	2	RO	Residual	CP Priorização de tarefas	Contínuo
			2	RE; RC	Residual	CP Comunicação com as partes interessadas	Contínuo
			1	RE; RC	Residual	CP Através de controlo e dupla verificação	Contínuo
5			RO; RCC	Extremo	CP Gestão nas limitações de acessos aos processos		
Pagamento de contribuições internacionais	Incumprimento do pagamento das contribuições internacionais	5	5	RE	Extremo	CP Priorização de pagamentos a efetuar anualmente	Contínuo
						CC Reportar superiormente	Contínuo

Plano de Gestão de Riscos

2021

Divisão Gestão Financeira e Orçamental

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento		Prazo de implementação
Reportes a Entidades Externas e a Clientes	Falhas de reporte de informação a entidades externas	3	5	RO; RE	Extremo	CD	Procedimentos de verificação da atualização dos elementos informativos	Imediato
						CC	Atualizar a informação	Imediato
	Falhas de reporte de informação a clientes	3	2	RO	Médio	CP	Procedimento interno de reporte a clientes	Contínuo
						CC	Recuperação da informação a prestar	Imediato
Processo de cabimentação, compromisso e processamento da despesa	Falta de dotação na respetiva rubrica de classificações económica	3	2	RO	Médio	CP	Envio mensalmente o balancete de execução aos Serviços PCS e aos Gabinetes	mensal
						CC	Proceder à elaboração das alterações orçamentais	Imediato
	Classificação errada da despesa (classificação económica)	2	2	RO	Residual	CD	Análise mensal do balancete de execução	mensal
						CC	Reclassificação da despesa	Imediato
	Falta de cobrança da receita adequada para a respetiva tipologia de despesa, tendo em conta a fonte de financiamento	1	1	RO	Residual	CP	Planeamento da tipologia de despesa em função da cobrança da receita	Contínuo
						CC	Reclassificação de processos	Imediato
Registo, liquidação e cobrança de receitas próprias, gerais consignadas e de fundos europeus	Erros de classificação da receita	1	2	RO	Residual	CC	Reuniões de conferência com as entidades PCS	Imediato
						CC	Reversão da situação	Imediato
Pedido de Libertação de	Incumprimento de prazos de disponibilização de verbas	1	5	RO	Elevado	CP	Processo de controle (plataforma faturação AP)	até dezembro 2021

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
Créditos (PLC)						CP	Processo de controle SmartDocs	mensal
						CC	Procedimento urgente de pagamento	Imediato
Elaboração da proposta de orçamento	Atraso na entrega de contributos para a elaboração da proposta de orçamento	3	4	RO	Extremo	CP	Planeamento e organização do trabalho	ago/22
						CD	Controlo da execução do planeamento	ago/21
Prestação de contas	Impreparação para aplicação do SNC-AP	4	4	RO; RE	Extremo	CP	Recrutamentos de recursos humanos	até 31 dezembro
	Falhas de validação da informação prestada	4	4	RO	Extremo	CP	Formação dos recursos humanos em contabilidade	Contínuo
Exercício das competências da UO	Incumprimento dos prazos legais e estabelecidos com as partes interessadas	3	3	RO;RE;RC	Elevado	CP	Recrutamentos de recursos humanos	até dezembro 2021
			1		Residual	CP	Formação dos recursos humanos em contabilidade	Contínuo
			3		Elevado	CP	Processo de Controlo Interno	31/ago/21
	Perda de informação essencial	4	3	RO	Extremo	CP	Processo de controlo interno	Contínuo
			2		Elevado	CP	Formação na área da documentação, arquivo e novas tecnologias	Contínuo
	Centralização das tarefas nos gestores	4	4	RO	Extremo	CP	Reuniões de partilha de conhecimentos	mensal
4			Extremo		CP	Formação dos RH	Contínuo	

Plano de Gestão de Riscos

2021

Unidade Ministerial de Gestão do Património

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
	Limitação financeira face às necessidades da gestão e manutenção de instalações, viaturas e equipamentos	4	5	RO; RC	Extremo	CC	Planos de priorização das intervenções considerando a sua natureza e as disponibilidades financeiras	Contínuo
	Descontinuidade contratual de contratos de manutenção	3	2	RO	Médio	CP	Definição e adoção de procedimentos internos	Contínuo
						CC	Suprimento das necessidades com ajuste direto em regime simplificado	Contínuo
	Limitação de espaços para acomodar o crescimento das atribuições da SG	5	4	RO; RE	Extremo	CP	Plano de ocupação de espaço	Contínuo
			4	RO; RE	Extremo	CC	Reorganização possível do espaço	Contínuo
Gestão de Viaturas	Limitação de viaturas disponíveis para responder às necessidades	2	3	RO	Médio	CC	Recurso, ao melhor preço de mercado, a viatura ou meio de transporte alternativo	Contínuo
	Ausência de reporte de informação de utilização de viaturas	1	4	RC	Elevado	CP	Insistência junto dos motoristas e secretariados para registo atempado da utilização das viaturas	Mensal
Gestão de Contratos decorrentes de Acordos Quadro	Limitações da gestão contratual decorrentes de Acordos Quadro	1	5	RO	Elevado	CD	Tratamento de reclamações e dar conhecimento ao fornecedor	Contínuo
						CC	Aplicação de sanções contratuais	Contínuo
Inventário	Perda de controlo de bens	1	5	RO; RCC	Elevado	CP	Termo de entrega de bens	Contínuo
			5	RO; RCC	Elevado	CD	Verificação física periódica de bens	Bianual
						CC	Recuperação do bem pelos meios adequados	Contínuo

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
Gestão de resíduos	Não cumprimento das normas de separação de resíduos	2	4	RC	Elevado	CP	Campanhas de sensibilização	semestral
						CD	Recolha física de resíduos	Contínuo
Exercício das competências da UO	Incumprimento dos prazos legais e estabelecidos com as partes interessadas	2	4	RO	Elevado	CP	Recurso a prestador de serviço externos	Contínuo
			3	RC	Médio	CP	Recurso a outros métodos de recolha de dados de reporte externo	Contínuo
			5	RO	Extremo	CC	Verificação de alternativas	Contínuo
	Perda de informação essencial	1	3	RO	Médio	CP	Guardar a informação relevante na pasta partilhada da UO	Contínuo
						CP	Registo das solicitações nos vários mapas existentes para o efeito.	Contínuo
			3	RO	Médio	CD	Reorganização de processos	Contínuo

Divisão de Gestão dos Recursos Humanos

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
Processamento de Vencimentos	Falhas, erros e omissões no processamento de remunerações e outros abonos	2	4	RO; RE; RC	Elevado	CP	Estabelecimento de prazo para fornecimento de informação necessária ao processamento salários;	até 31/12/2022
						CP	Verificações manuais de operação informática;	Mensalmente
			4	RO; RE; RC	Elevado	CP	Reuniões periódicas informativas sobre processamento de vencimentos e alterações legislativas e/ou de procedimentos	Mensalmente
						CP	Implementação de um sistema de conferência dos cálculos e carregamento no sistema de processamento de vencimentos	Até 31/12/2021
			4	RO; RE; RC	Elevado	CD	Validação de Check-list;	Mensalmente
						CD	Conferência	Mensalmente (após implementação do sistema)
			4	RO; RE; RC	Elevado	CC	Procedimentos de compensação ou emissão de guia de reposição;	No mês seguinte à deteção do evento
						CC	Reposição dos procedimentos em falta;	No mês seguinte à deteção do evento
						CC	Processamento extraordinário ("Folha Manual")	Sendo possível/justificável, no próprio mês da deteção. Se não for possível/justificável, é efetuado procedimento de compensação

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
Recrutamento e Seleção	Desajustamento dos recrutamentos face às necessidades funcionais	3	4	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	Até março de 2021
						CP	Monitorização do desempenho por parte da chefia direta e do processo de acolhimento pelos RH;	Nos casos de PC, de acordo com o estabelecido o Regulamento. Nas mobilidades, ao fim do 1º mês e 5.º do início de funções
			4	RO; RE	Extremo	CP	Constituição de Reservas de Recrutamento	Até 31/12/2022
						CP	Elaboração de manuais de procedimentos e/ou Check-List;	Até 31/12/2022
						CP	Gestão do procedimento concursal através de plataforma informática	30/06/2021
						CD	Avaliação do período experimental	Nos prazos legalmente estabelecidos
		4	RO; RE	Extremo	CD	Inquérito ao dirigente e ao trabalhador recrutado para apuramento do grau de satisfação das partes	Nos casos de PC, de acordo com o estabelecido o Regulamento. Nas mobilidades, ao fim do 1º mês e 5.º do início de funções	
					CD	Plano de Recrutamentos para o ano seguinte	No último trimestre de cada ano	
		4	RO; RE	Extremo	CD	Validação da Check-list	A cada recrutamento	
					CC	Comunicação à DAAQ de eventuais necessidades de formação profissional;	No mês seguinte à deteção do evento	
		CC	Reposição dos procedimentos em falta no decurso do processo	Assim que detetado o evento				

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
						de recrutamento para garantir a conformidade legal		
Procedimentos Disciplinares	Ocorrência de comportamentos passíveis de procedimento disciplinar	1	1	RC	Residual	CP	Política de informação relativamente a direitos e deveres dos trabalhadores em FP (ex. INFO_RH.)	Sempre que o assunto o justifique
						CP	Disponibilização aos novos trabalhadores de Manuais, Regulamentos, etc relevantes para conhecimento dos seus direitos e deveres enquanto trabalhador da SG	No início do processo de acolhimento
						CC	Pena sancionatória	Concluído o processo disciplinar
Gestão de processos individuais	Acesso e utilização indevida de informação/dados pessoais constantes dos processos individuais dos trabalhadores	2	2	RC	Residual	CP	Implementar o novo sistema de gestão dos processos individuais	Até 31/12/2021
						CP	Assegurar o arquivo digital de documentos relevantes no sistema de gestão documental, gerados durante o exercício de funções na SG;	Sempre que gerado documento
						CP	Alterar anualmente password de acesso a aplicações informáticas de RH	A cada ano
						CP	Criar utilizadores individuais para aplicações de RH (sempre que possível)	A cada novo utilizador
						CC	Proposta de instauração processo de inquérito	Legalmente estabelecidos
		Erro ou omissão da formação do vínculo, bem como na suspensão ou cessação	2	4	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	Até 31-12-2021

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
	Perda ou extravio de informação dos processos individuais	1	2	RO	Residual	CD	Nota de entrega/devolução	Até 31/12/2021
			2	RO	Residual	CC	Procedimento de recuperação de documentos ou constituição de meio de prova alternativo	Logo que possível
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	1	2	RO	Residual	CP	Implementação do Módulo de Indicadores de RH	Até 31/12/2021
			2	RO	Residual			
	Falhas ou omissões nos reportes realizados	2	2	RO; RE	Residual	CP	Implementação do Módulo de Indicadores de RH	Até 31/12/2021
			3	RO; RE	Médio			
Gestão e controlo de assiduidade	Desconformidades na gestão/controlo de assiduidade	2	2	RCC	Residual	CP	No processo de acolhimento garantir a entrega e breve explicitação do Regulamento de Horário, bem como formação para utilização do sistema informático de gestão de assiduidade.	No início do processo de acolhimento
						CD	Supervisão e validação dos RH das justificações	Mensalmente
						CC	Retificação da irregularidade pelos RH e/ou (no limite) proposta de instauração do procedimento disciplinar	Mensalmente
Emissão de Pareceres e informações no âmbito dos RH	Demora na emissão de pareceres/informações	4	4	RO; RE	Extremo	CP	Reforço da equipa;	Até 31/12/2021
						CP	Criação de minutas de requerimento e guiões de análise com identificação dos requisitos legais e formais necessários para a análise do assunto.	Até 31/12/2021
						CP	Identificação, logo aquando da distribuição do	Até 31/12/2021

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação
						assunto/processo, do prazo necessário para resposta e respetivo controlo - Ex. smartDOC's	
	Emissão de pareceres e informações com deficiente ou incorreta análise do assunto	1	4	RO; RE	Elevado	CP Reuniões periódicas informativas sobre evolução dos trabalhos, alterações legislativas e /ou de procedimentos	Até 31/12/2021
4			RO; RE	Elevado	CP Criação de minutas de requerimento e guiões de análise com identificação dos requisitos legais e formais necessários para a análise do assunto.	Até 31/12/2022	
					CC Revisão do parecer/decisão	Até 1 mês após a identificação do erro/omissão	
Gestão de carreiras	Falhas da instrução de processo de alterações de posicionamento remuneratório, promoções e progressões	2	2	RC	Residual	CP Verificações dos dados apurados, separando quem apura de quem verifica	20 dias após o apuramento
						CC Revisão do processo	até 1 mês após a identificação do erro/omissão
	Subaproveitamento do trabalhador	1	3	RO; RE	Médio	CP Criação de um sistema de avaliação e gestão de competências	Até 31/12/2022
						CC Reafetação a outra função;	Até 6 meses após a identificação dessa necessidade
						CD Avaliação de desempenho	No prazo a estabelecer no sistema a criar
Exercício das competências da	Incumprimento dos prazos legais e estabelecidos com as	3	4	RE; RO; RC	Extremo	CP Implementação do Módulo de Indicadores de RH	Até 31/12/2021

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação
UO	partes interessadas		4	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.	Até 31/12/2021
			4	RE; RO	Extremo	CD Incluir no inquérito de satisfação da SG, questões para avaliação do grau de satisfação dos nossos clientes internos e externos	Até 31/12/2021
	Perda de informação essencial	2	4	RE; RO; RC	Elevado	CP Implementação de uma metodologia de gestão das caixas de email institucionais (com definição de responsabilidades e política de substituição).	Até 31/12/2021
			3	RO	Médio	CP Gestão do arquivo digital de acordo com os procedimentos identificados nos mapeamentos SGQP	Até 31/12/2021
			4	RE; RO; RC	Elevado		
	Fraudes nos Acidentes de Trabalho	2	4	RC	Elevado	CP Criação de um guia para o trabalhador com a informação essencial (o que deve ou não fazer?)	Até 31/12/2021
	Ineficiente gestão das saídas	4	4	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	Até 31/12/2021
			4	RE; RO	Extremo	CP Elaboração de questionário para identificação do motivo de saída	Até 31/12/2021
	Dificuldade de integração do trabalhador	2	4	RO	Elevado	CD Monitorização do desempenho por parte da chefia direta e do processo de acolhimento pelos RH;	Nos casos de PC, de acordo com o estabelecido o Regulamento. Nas mobilidades, ao fim

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação
							do 1.º mês e 5.º do início de funções
			4	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).	No início do processo de acolhimento
	Desnecessária distribuição de tarefas a cada procedimento/processo	3	3	RO	Elevado	CP Responsabilidades previamente definidas em face do procedimento a desenvolver (ex. mapeamentos SGQP)	Até 31/12/2021
			3	RO	Elevado		

Plano de Gestão de Riscos

2021

Divisão de Avaliação, Auditoria e Qualificação

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
SIADAP 2 e 3	Incumprimento das obrigações legais em matéria de avaliação de desempenho	1	4	RO; RE; RC	Elevado	CP	Monitorização do processo avaliativo conforme a lei e o regulamento interno de SIADAP	Contínuo
			4	RO; RE; RC	Elevado	CC	Medidas ajustadas às desconformidades ou irregularidades detetadas em sede de reclamação ou inspeção;	10 dias úteis após a ocorrência
			4	RO; RE; RC	Elevado	CC	Melhorar o sistema de insistências junto de intervenientes atrasados no cumprimento dos procedimentos avaliativos	10 dias úteis após a ocorrência
	Aplicação deficiente do SIADAP 2 e 3	2	5	RO; RE; RCC	Extremo	CP	Regulamento Interno de SIADAP;	Até dezembro 2021
			5	RO; RE; RCC	Extremo	CP	Comunicação junto dos trabalhadores sobre as fases do processo avaliativo	Contínuo
			5	RO; RE; RCC	Extremo	CC	Revisão regular do regulamento interno do SIADAP e da sua aplicação	5 dias úteis após a ocorrência
SIADAP 1	Incumprimento pelos serviços do ministério de regras, orientações e do calendário definidos para SIADAP 1	4	5	RO; RE	Extremo	CP	Divulgação de orientações técnicas e monitorização junto dos serviços do Ministério	Contínuo
Gestão da formação	Predomínio dos mesmos formandos na frequência de ações de formação	2	4	RO; RE; RC	Elevado	CP	Regulamento da formação;	Até junho 2021
			4	RO; RE; RC	Elevado	CP	Método de diagnóstico de necessidades formativas	Contínuo
	Falta de imparcialidade na aquisição de serviços	1	5	RO; RCC	Elevado	CP	Código de conduta;	Contínuo
			5	RO; RCC	Elevado	CP	Auditoria	Contínuo
			5	RO; RCC	Elevado	CD	Avaliação da formação	Contínuo
	Incumprimento do plano de formação	3	3	RO; RE	Elevado	CP	Iniciativas de comunicação interna junto dos trabalhadores e dirigentes	Contínuo

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
			3	RO; RE	Elevado	CC	Replaneamento da formação;	Trimestral
	O levantamento de necessidades formativas não corresponde às verdadeiras necessidades de desenvolvimento de competências	1	3	RO; RE	Médio	CP	Método de diagnóstico de necessidades formativas	Anual (junho)
Segurança e Saúde no Trabalho	Incumprimento das obrigações legais	2	3	RC	Médio	CP	Previsão orçamental da despesa de SST	Anual (preparação do orçamento)
Auditorias	Incumprimento do Programa Anual de Auditorias	5	5	RO; RE	Extremo	CP	Formação de Auditores Internos	Até junho 2021
			5	RE	Extremo	CC	Ajuste do planeamento	Contínuo
Exercício das competências da UO	Perda de informação essencial	2	4	RO; RE; RC	Elevado	CP	Arrumação da caixa de e-mail da DAAQ por categorias	Quando a caixa chegar aos 5000 e-mails
			3	RE; RO	Médio	CP	Guardar e-mails essenciais na pasta partilhada da DAAQ	Contínuo
	Incumprimento das atribuições da UO	3	4	RE; RC	Extremo	CP	Controlo de prazos de resposta e insistências regulares	Contínuo
			5	RE; RC	Extremo	CC	Priorização de tarefas	5 dias úteis após a ocorrência
SGQualidade e Pessoas	Falta de envolvimento organizacional	4	4	RO; RE	Extremo	CP	Comunicação constante e visível dos resultados	Até junho 2021
			5	RE	Extremo	CD	Auditorias	Contínuo
			4	RE; RO	Extremo	CD	Reportes trimestrais	Quadrimestral
	Perda de controlo da informação documentada	5	4	RE; RO	Extremo	CC	Reportar superiormente	5 dias úteis após a ocorrência
			4	RO	Extremo	CP	Sensibilização constante sobre o sistema	Quadrimestral
			4	RE	Extremo	CD	Auditorias	Contínuo
Fraca qualidade da	5	3	RO; RE	Extremo	CP	Formação	Contínuo	

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento		Prazo de implementação
	informação reportada		4	RO; RE	Extremo	CD	Reportes quadrimestrais	Quadrimestral
			5	RE; RC	Extremo	CD	Auditoria	Contínuo
	Não conformidades não reportadas e ações de melhoria não implementadas	5	5	RO; RE	Extremo	CP	Reportes quadrimestrais	Quadrimestral
			5	RE; RC	Extremo	CD	Auditoria	Contínuo
Inquéritos de satisfação	Taxas de resposta muito baixas	3	3	RE; RO	Elevado	CP	Sensibilização aos inquiridos	Aquando do envio
						CP	Recolha de contactos de entidades externas segundo critérios (contactos frequentes, etc.)	Na preparação do envio
						CC	Alargamento do prazo de resposta - recordatória	1 dia antes do prazo final
	Ausência de respostas transparentes (enviesamento)	3	3	RE; RO	Elevado	CP	Sensibilização aos inquiridos	Aquando do envio
						CD	Histórico das últimas avaliações	Aquando da elaboração dos relatórios
	Sistema de Gestão de Riscos	Fracá qualidade da informação reportada	5	4	RE; RO; RC	Extremo	CP	Formação/Sensibilização
4				RE; RO	Extremo	CD	Auditorias	Contínuo
4				RE; RC	Extremo	CD	Monitorização semestral (Relatório)	Semestral

Plano de Gestão de Riscos

2021

Serviço de Apoio Jurídico

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação
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	1	2	RE; RO	Residual	CP Execução de procedimento /mecanismo de alerta para cumprimento dos prazos por todos os juristas;	Contínuo
			5	RE; RO	Elevado	CP Fixação de um prazo para finalizar o trabalho, anterior ao prazo judicial/administrativo (gracioso).	Contínuo
					CD Obrigatoriedade de envio à Direção de Serviços/Divisão de Contencioso do comprovativo da entrega da peça processual.	Contínuo	
	Elaboração de peças processuais com omissão de aspetos essenciais ou com erros relativos a matéria de facto ou de direito	1	2	RE; RO	Residual	CC Envio da peça processual nos três dias seguintes ao termo do prazo com pagamento de multa.	Contínuo
						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.	Contínuo
						CD Obrigatoriedade de envio à Direção de Serviços/Divisão de Contencioso da peça processual entregue para validação	Contínuo
					CC Correção da peça processual nos três dias seguintes ao termo do prazo com pagamento de multa.	Contínuo	

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
	Pagamento de custas judiciais fora de prazo	1	2	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.	Contínuo
						CD	Obrigatoriedade de envio à Direção de Serviços/Divisão de Contencioso do comprovativo do pagamento pelos serviços financeiros (DGFO)	Contínuo
						CC	Solicitar novas guias para pagamento e proceder ao pagamento acrescido das multas	Contínuo
	Violação de deveres profissionais	1	2	RE; RO; RCC	Residual	CP	Rotatividade adequada da distribuição de processos;	Contínuo
						CP	Acompanhamento e supervisão pelo dirigente do cumprimento, pelos trabalhadores, dos princípios e normas éticas inerentes às funções;	Contínuo
						CP	Dupla verificação de todas as propostas de decisão;	Contínuo
			4	RE; RO; RCC	Elevado	CP	Não divulgação do teor dos pareceres e demais peças jurídicas elaboradas, salvo expressa autorização;	Contínuo
						CP	Código de Ética e Conduta da SG;	Contínuo
						CD	Obrigatoriedade de envio das informações elaboradas a fim de serem submetidas a despacho superior.	Contínuo
						CC	Correção da informação;	Contínuo
CC	Distribuição do processo a outro jurista.	Contínuo						
	Corrupção passiva, peculato, participação económica em negócio, concussão, recusa de	1	2	RE; RO; RCC	Residual	CP	Rotatividade adequada da distribuição de processos;	Contínuo

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
	cooperação, abuso de poder					CP	Acompanhamento e supervisão pelo dirigente do cumprimento, pelos trabalhadores, dos princípios e normas éticas inerentes às funções;	Contínuo
						CP	Dupla verificação de todas as propostas de decisão;	Contínuo
						CP	Não divulgação do teor dos pareceres e demais peças jurídicas elaboradas, salvo expressa autorização;	Contínuo
						CP	Código de Ética e Conduta da SG;	Contínuo
						CD	Auditoria externa	Contínuo
						CC	Participação às entidades competentes	Contínuo
Exercício das competências da UO	Perda de informação essencial	1	5	RE; RO	Elevado	CP	Digitalização dos processos	Contínuo
			4	RE	Elevado	CP	Listagem informatizada de todos os processos	Contínuo
			5	RC	Elevado	CC	As sanções previstas na lei dos trabalhadores em funções públicas	Contínuo

Plano de Gestão de Riscos

2021

Unidade Ministerial de Compras

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
Avaliação das necessidades e planeamento da contratação	Ausência de planeamento e priorização das compras	5	4	RO; RE; RC	Extremo	CP	Programação integrada de compras (anual)	Anual (janeiro)
			4	RO; RE; RC	Extremo	CP	Gestão da fila de espera dos procedimentos	Contínuo
			4	RO; RE; RC	Extremo	CC	Articulação direta com as entidades requerentes	Até 5 dias úteis
Enquadramento legal e orçamental da contratação	Desconformidade legal da despesa	2	3	RO	Médio	CP	Comparação da classificação económica versus a classificação CPV	Contínuo
			3	RO	Médio	CD	Check-List de verificação e validação dos elementos essenciais do procedimento	Contínuo
Formação do procedimento pré-contratual	Desconformidade legal do procedimento	2	5	RO; RC	Extremo	CP	Formulário com a identificação dos elementos essenciais da contratação a preencher pelo requerente	Contínuo
			5	RO; RC	Extremo	CC	Reinício do procedimento	Até 30 dias úteis
	Parcialidade e suspeição na escolha dos operadores económicos	2	5	RC	Extremo	CP	Escrutínio dos operadores económicos em função da sua participação nos procedimentos	Contínuo
						CP	Alargar o universo de operadores económicos a convidar	Contínuo
						CC	Anulação do procedimento	Até 30 dias úteis
	Favorecimento de determinado operador económico	3	5	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	Contínuo

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
						CD	Pesquisa, por operador económico, na plataforma GerFip e no Portal dos Contratos Públicos	Contínuo
	Falta de nomeação diferenciada do júri dos procedimentos	4	3	RO	Extremo	CP	Alargamento dos membros elegíveis para a constituição do júri	Contínuo
	Desconformidade dos elementos essenciais à formalização contratual	3	5	RC	Extremo	CP	Adaptar a utilização dos templates a cada contrato	Contínuo
			5	RC	Extremo	CD	Check-List de verificação e validação dos elementos essenciais do contrato	Contínuo
Execução do contrato	Ausência de monitorização da execução dos contratos	2	5	RC	Extremo	CP	Plano anual de monitorização	Contínuo
						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	3	5	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	
Exercício das competências da UO	Incumprimento dos prazos legais e estabelecidos com as partes interessadas	5	3	RO; RE	Extremo	CP	Implementar um contador de prazos na plataforma	Até junho 2021
			5	RE; RC	Extremo	CC	Rotina de insistência dos pedidos	Contínuo
	Perda de informação essencial	3	5	RO; RC	Extremo	CD	Pontos de situação periódicos dos processos	Trimestral
			2	RE	Médio	CC	Resposta imediata após deteção do evento	Até 10 dias úteis
	Excessiva dependência de decisão centralizada	3	4	RO	Extremo	CP	Formação profissional	Contínuo
5			RO	Extremo	CP	Reuniões de equipa para partilha de conhecimentos	Contínuo	

Plano de Gestão de Riscos

2021

Gabinete de Sistemas de Informações

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento		Prazo de implementação
Gestão de equipamentos Informático ao nível do utilizador	Não satisfação das necessidades de aquisição de novos equipamentos	3	5	RO	Extremo	CP	Inventário de equipamentos	Contínuo
			5	RO	Extremo	CP	Levantamento anual de necessidades de aquisição	Contínuo
						CP	Pedido de reposição regular do stock	Contínuo
						CD	Criação de um sistema preventivo de análise de equipamentos	Contínuo
						CC	Reposição de equipamentos em modo de empréstimo recorrendo a outros organismos do Estado	3 meses
	Avarias que ficam por resolver (hardware)	1	3	RO	Médio	CP	Criação de um sistema preventivo de análise de equipamentos	Contínuo
			5	RO	Elevado	CC	Reposição de equipamentos em modo de empréstimo recorrendo a outros organismos do Estado	3 meses
						CC	Contratação de assistência técnica	3 meses
	Não satisfação das necessidades de aquisição de software	2	3	RO	Médio	CP	Levantamento anual de necessidades de aquisição de software	Anual
						CD	Criação de um sistema preventivo de análise de software	Até 2022

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação
						CC Proceder às atualizações do software após deteção do problema (nova aquisição)	3 meses
	Atrasos na assistência aos equipamentos afetos aos Gabinetes Ministeriais e à SG	5	5	RO	Extremo	CP Reforço da equipa (completar Mapa de Pessoal)	Contínuo
			5	RO	Extremo	CC Assistência assim que possível	Contínuo
			5	RO	Elevado	CP Contrato de manutenção anual	Contínuo
			5	RO	Elevado	CP Controlo de acessos e climatização	Contínuo
	Elevado tempo de paragem do servidor	1	5	RE; RO	Elevado	CP Gerador de corrente elétrica	Contínuo
						CP Deslocalização dos servidores (Cloud)	Até 2026
	Acesso indevido a dados pessoais do trabalhador	1	5	RCC	Elevado	CP Divulgação de boas práticas sobre segurança	Contínuo
						CC Alteração imediata de passwords	Contínuo
	Intrusão ou ataque Informático (quebra de segurança)	1	5	RCC	Elevado	CP Sistema de Antivírus e Firewalls atualizadas	Contínuo
						CD Sistema de Antivírus	Contínuo
						CC Auditorias e reporting	contínuo
						CC Ação imediata para cancelar o ataque	Contínuo
	Perda de informação por avaria irrecuperável	1	5	RO	Elevado	CP Sistema de backup de informação (diários e semanais)	Contínuo
	Favorecimento de determinado fornecedor	1	2	RCC	Residual	CP Segregação de funções.	Contínuo
						CP Declaração de inexistência de conflito de interesses.	Contínuo
Plano sectorial do Ministério no âmbito das TIC	Inviabilidade da migração da infraestrutura para a cloud	1	4	RE;RO	Elevado	CP Reportes anuais na plataforma	Anual
						CP Diretrizes superiores para a normalização entre entidades	Contínuo
Gestão de plataformas informáticas	Falta de uma análise de necessidades das intervenções do GSI na plataforma do Fundo Ambiental	2	3	RC	Médio	CP Utilização de versões draft (provisórias) de documentos/templates.	Contínuo
						CP Criação de uma calendarização prévia das necessidades.	Contínuo

Plano de Gestão de Riscos

2021

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
						CP	Interação com o serviço responsável pela publicação dos diplomas legais em DR	Contínuo
						CC	Alocação de recursos imediata, tanto internos como externos.	Contínuo
						CC	Faseamento do desenvolvimento de aplicações alinhada com o serviço responsável.	Contínuo
	A inexistência de um suporte de helpdesk aos utilizadores (Fundo Ambiental e CPLP)	2	4	RO	Elevado	CP	Constante melhoramento da plataforma	Contínuo
						CD	Através de um ponto de contacto	Contínuo
						CC	Apoio direto ao utilizador	Contínuo
	Falta de um planeamento de desenvolvimento de aplicações e gestão de conteúdos (Fundo Ambiental)	2	3	RC	Médio	CP	Alocação de recursos específicos (Bolsa de horas).	Anual
						CP	Análise dos orçamentos anuais (bolsa de horas de suporte)	Anual
						CC	Alocação de recursos imediata, tanto internos como externos.	Contínuo
						CC	Faseamento do desenvolvimento de aplicações alinhada com o serviço responsável.	Contínuo
Gestão de equipamentos móveis	Dificuldade na assistência aos equipamentos móveis	1	3	RO	Médio	CP	Cláusula contratual que garante equipamento de substituição em menos de 24h.	Contínuo
			3	RO	Médio	CC	Troca de equipamento imediata.	Contínuo
			3	RO	Médio			
Exercício das competências da UO	Perda de informação essencial	1	4	RE;RO	Elevado	CC	Resolução imediata do problema	Contínuo
			4	RE	Elevado	CP	Organização dos e-mails por assuntos/pastas	Contínuo
	Incumprimento das atribuições da UO	2	3	RE;RO	Médio	CP	Contratar recursos humanos e tecnológicos	Contínuo
			3	RE;RC	Médio	CC	Solicitar mais Recursos Financeiros	Contínuo
			5	RE;RC	Extremo	CC	Encontrar soluções alternativas	Contínuo

Plano de Gestão de Riscos

2021

Gabinete Relações Públicas, Comunicação e Documentação

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
Gestão Documental	Falhas no registo de documentação na biblioteca/Arquivo	5	2	RO	Elevado	CP	Dupla verificação	Contínuo
						CD	No momento do pedido do documento	Contínuo
						CC	Pesquisa por campos relacionados ou aceitar a perda do documento	10 dias úteis após a deteção do risco
	Falhas no registo e classificação de correspondência	5	4	RO; RCC	Extremo	CP	Dupla verificação.	Contínuo
						CP	Mecanismo de apoio à classificação existente.	Contínuo
						CD	No momento do pedido do documento ou da notificação da falha	Contínuo
			4	RO; RCC	Extremo	CC	Proceder ao envio	5 dias úteis após a deteção do risco
Divulgação da informação da SG através da internet e email	Divulgação de informação incorreta	1	3	RO	Médio	CP	Dupla verificação	Contínuo
						CC	Correção imediata da informação divulgada	5 dias úteis após a deteção do risco
Empréstimo de publicações	Extravio de publicações	1	2	RO	Residual	CP	Registo informático de empréstimo de publicações já existente	Contínuo
						CD	Notificação do sistema	Contínuo
Registo e armazenamento de ofertas a membros do Governo	Peculato	1	3	RO	Médio	CP	registo das ofertas em documento próprio	Contínuo
						CP	Controlar o acesso ao local de armazenamento	Contínuo

Plano de Gestão de Riscos

2021

Organização de eventos relativos à SG e Gabinetes Governamentais	Falhas na organização de eventos	1	4	RO	Elevado	CP	Melhoramento da comunicação entre as entidades envolvidas	Contínuo
						CD	Verificação de tarefas	Contínuo
						CC	Resolução imediata do problema em questão	5 dias úteis após a deteção do risco
Envio de atos para publicação em Diário da República	Falhas na submissão do ato na plataforma da INCM	1	4	RO	Elevado	CD	notificação pela entidade emitente do ato ou INCM	Contínuo
						CC	Correção imediata do erro identificado	5 dias úteis após a deteção do risco
Exercício das competências da UO	Incumprimento das atribuições da UO	4	4	RO	Extremo	CP	Mapa de registo das solicitações com alertas	Contínuo
			3	RE, RC	Extremo	CC	Melhoramento dos procedimentos com os inputs das partes interessadas	Contínuo
			3	RE; RC	Extremo	CC	Resolução imediata do problema em questão	5 dias úteis após a deteção do risco
	Perda de informação essencial	2	3	RO; RC	Médio	CP	Mapa de registo das solicitações e tarefas	Contínuo
			3	RE	Médio	CD	Pedido de ponto de situação sobre pedido/solicitação	Trimestral
Gestão de Arquivos	Divulgação indevida de fotografias e dados pessoais	1	3	RE; RC	Médio	CP	Restringir o acesso ao arquivo digital (pasta)	Até junho 2021
			5	RE; RC; RCC	Elevado	CC	Comunicação ao visado - pedido de desculpas formal	5 dias úteis após a deteção do risco
	Danos e perdas do arquivo documental	4	5	RE	Extremo	CP	Digitalização da documentação	Contínuo
			4	RE; RC	Extremo	CP	Custódia externa da documentação - aquisição de serviços	Até dezembro 2021

Plano de Gestão de Riscos

2021

Gabinete de Gestão do Fundo Ambiental

Processo	Evento	Possibilidade de ocorrência do evento	Gravidade do impacto da consequência	Tipo de Risco	Nível de Risco	Medidas de Tratamento	Prazo de implementação	
Contribuição na elaboração de programas de avisos para apresentação de candidaturas	Incumprimento de prazos na elaboração de programas de avisos	1	3	RO	Médio	CP Monitorização de interações externas- controlo de prazos de resposta	Contínuo	
	Falha no controlo de versões de documentos	2	2	RE;RO	Residual	CP Adaptação do sistema Masterlink para suporte interações externas;	contínuo	
						CP Reforço de uso de mecanismo de revisão	contínuo	
						CD Interações com candidatos em fase posterior	até final da execução do projeto	
						CC Atualização de informação constante em documento	até final da execução do projeto	
	Indicação insuficiente de requisitos	3	3	RE;RO	Elevado	CP Mecanismo de validação de cumprimento de requisitos	até final da execução do projeto	
						CD Interações com candidatos em fase posterior	até final do ano económico	
						CC Atualização de informação constante em documento	até final da execução do projeto	
	Avaliação de candidaturas aos programas de aviso	Aplicação errada de critérios de avaliação	2	1	RO	Residual	CP Mecanismo de validação de cumprimento de critérios	até final do concurso
				2	RC; RCC	Residual	CD Produção de relatório preliminar;	prazos estipulados pelos concursos
CD Alerta proveniente dos candidatos							prazos transpostos do CPA	
CC Correção da avaliação e/ou reavaliação							prazos transpostos do CPA	

Plano de Gestão de Riscos

2021

Execução e acompanhamento de montantes a atribuir enquadrados no plano de atribuição de apoios	Análises incorretas de autorização de despesa dos pedidos de pagamento	1	1	RO	Residual	CP	Análise do contrato no que diz respeito à realocação de verbas	prazo de vigência do contrato
						CD	Interação com outras entidades orgânicas	prazo de vigência do contrato
						CC	Atualização da análise	prazo de vigência do contrato
	Não execução financeira no prazo previsto	3	3	RE; RO	Elevado	CP	Controlo e acompanhamento da execução de contrato	prazo de vigência do contrato
						CD	Controlo e acompanhamento da execução de contrato	prazo de vigência do contrato
						CC	Adaptação contratual nos termos dos diplomas	prazo de vigência do contrato
	Alteração de projetos a apoiar	2	2	RE; RO	Residual	CP	Controlo e acompanhamento da execução de contrato	prazo de vigência do contrato
						CD	Controlo e acompanhamento da execução de contrato	prazo de vigência do contrato
						CC	Adaptação contratual nos termos dos diplomas e de acordo com orientações superiores	prazo de vigência do contrato
	Alteração de programa de apoio	2	2	RE; RO	Residual	CC	Adaptação contratual nos termos dos diplomas e de acordo com orientações da Tutela	prazo de vigência do contrato
Exercício das competências da UO	Perda de informação essencial	3	3	RO	Elevado	CP	Criação de ferramenta informática	Contínuo
			1	RE; RO	Residual	CP	Prazo estipulado para resposta	Contínuo
	Falhas na eficiência nos fluxos de trabalho	3	3	RE; RO	Elevado	CP	Acompanhamento dos gestores dos processos	contínuo
			3	RO	Elevado	CP	Distribuição do trabalho	contínuo
Outros riscos a contemplar/verificar	Não distribuição das verbas previstas	1	1	RE	Residual	CD	Resultado da análise das candidaturas	contínuo
						CC	Reporte à tutela	contínuo
	Dependência de serviços externos para avaliação de candidaturas	2	3	RO	Médio	CP	Acompanhamento próximo dos processos	Contínuo

Legenda

Tipo de Risco

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

Medidas de tratamento

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