



**DOCAPESCA**

PORTOS E LOTAS, S.A.

*Aprovado em  
11.8.2015.  
Antes de ser  
enviado do Bureau de  
Compan. J.  
Divulgar pelo  
Bureau de  
Compan. J.  
11.8.2015*

*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*

## PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO

(INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E DE INFRAÇÕES CONEXAS)

DA DOCAPESCA, PORTOS E LOTAS, SA

11-08-2015



## ÍNDICE

1. CONSIDERAÇÕES GERAIS (2)
2. ENQUADRAMENTO (4)
3. O PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO NA DOCAPESCA, PORTOS E LOTAS,SA (5)
4. OBJETIVO DO RELATÓRIO (6)
5. CARACTERIZAÇÃO DA DOCAPESCA, PORTOS E LOTAS,SA (7)
  - 5.1 Missão (7)
  - 5.2 Linhas de orientação estratégica da empresa (7)
  - 5.3 Objetivos de gestão (8)
  - 5.4 Organização e funcionamento (9)
  - 5.5 Identificação dos Responsáveis das Unidades Orgânicas (11)
  - 5.6 Categorias de riscos (12)
6. METODOLOGIA ADOTADA NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO (13)
7. MAPAS DE REGISTO DE RISCOS E RESPETIVAS MATRIZES DAS DIREÇÕES (18)
  - 7.1 Mapas de registo de riscos e matrizes de exposição ao risco inerente das direções (19)
    - A - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção de Assessoria Jurídica e Recursos Humanos (19)
    - B - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção de Auditoria e Controlo Interno (21)
    - C - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção de Informática e Gestão de Sistemas (23)
    - D - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção de Desenvolvimento Empresarial, Inovação e Comunicação (25)
    - E - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção de Infraestruturas e Manutenção (27)
    - F - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção de Exploração das Lotas e Segurança Alimentar (30)

- G - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção de Gestão Dominial, Obras Portuárias, Marinas e Portos de Recreio (33)
  - H - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção de Administração e Finanças (35)
  - I - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção de Gestão Dominial, Obras Portuárias, Marinas e Portos de Recreio – Centro (38)
  - J - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção de Gestão Dominial, Obras Portuárias, Marinas e Portos de Recreio – Algarve (40)
  - L - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção dos Portos de Pesca, Lotas e Gestão Dominial do Norte – área de Exploração (42)
  - M - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção dos Portos de Pesca e Lotas de Matosinhos – área de Exploração (44)
  - N - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção dos Portos de Pesca e Lotas do Centro Norte – Área de Exploração (46)
  - O - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção dos Portos de Pesca e Lotas do Centro – área de Exploração (48)
  - P - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção dos Portos de Pesca e Lotas do Centro Sul – área de Exploração (50)
  - Q - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente da Direção dos Portos de Pesca e Lotas do Algarve – área de Exploração (52)
  - R - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente do Departamento de Estatística (54)
  - S - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente do Departamento Gestão Dominial, Obras Portuárias, Marinas e Portos de Recreio – Norte (56)
  - T - Mapa e matriz de exposição ao risco inerente do Departamento de Controlo Orçamental e Avaliação de Risco (58)
8. FORMAÇÃO, DIVULGAÇÃO E PUBLICITAÇÃO DO PLANO DE PREVENÇÃO DOS RISCOS DA GESTÃO (60)

## 1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), criado pela Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro, é uma entidade administrativa independente que funciona junto do Tribunal de Contas e desenvolve a sua atividade no âmbito da prevenção da corrupção e infrações conexas.

Dando cumprimento às orientações da Recomendação n.º 1/2009 sobre os Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas<sup>1</sup> do CPC, aprovada em 1 de julho de 2009, na qual se deliberou que todas as entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos, independentemente da sua natureza, procedessem à apresentação de um *Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas* e à elaboração de *Relatórios Anuais de Execução do Plano de Prevenção dos Riscos de Corrupção* para avaliar o seu cumprimento e identificar e corrigir eventuais inconformidades, a Docapesca – Portos e Lotas, SA elaborou e remeteu o seu *Plano de Prevenção dos Riscos de Corrupção*, em 2010<sup>2</sup> e reporta, desde dezembro de 2011, os seus Relatórios Anuais, depois de aprovados pelo Conselho de Administração, os quais são divulgados nos devidos termos.

Atendendo às indicações da Recomendação n.º 5/2012, de 7 de novembro, do CPC, referente a conflitos de interesses no setor público, a Docapesca – Portos e Lotas, SA alterou o seu *Código de Conduta*, ao qual acrescentou dois documentos/declarações a preencher pelos trabalhadores:

- No primeiro documento, os trabalhadores declaram não estar abrangidos por quaisquer incompatibilidades, impedimentos ou conflitos de interesse que ponham em causa as funções por si desempenhadas e o cumprimento dos seus deveres, consagrados no *Acordo de Empresa da Docapesca – Portos e Lotas, SA*. Sempre que eventuais situações possam constituir conflitos de interesse as mesmas constam de documento anexo;
- Um segundo documento é destinado aos trabalhadores que acumulam funções, no qual declaram, sob compromisso de honra que, no âmbito da acumulação de funções, autorizada por despacho de Conselho de Administração e respetiva data, as mesmas não colidem, nem colocam em causa a isenção e o rigor do exercício das funções por si desempenhadas na empresa. O preenchimento da declaração é de carácter obrigatório e de periodicidade anual.

A partir do balanço realizado ao Plano inicial de 2009, o Presidente do Tribunal de Contas – CPC, em 12/12/2012, aprovou no seu Despacho n.º 34/2012 – GP a criação de um novo *Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os riscos de corrupção*, e revogou o Despacho n.º 36/2009, de 30 de outubro. A criação do novo Plano visou, por um lado, uma maior amplitude, relativamente ao anterior, que abrangesse os riscos de gestão mais relevantes, e que destacasse o reporte da inclusão dos riscos de corrupção e de infrações conexas das entidades. Por outro lado, a aprovação do novo Plano resultou das transformações e das advertências das normas e processos internacionalmente admitidas sobre a gestão do risco, como a *Norma de Gestão de*

<sup>1</sup> Recomendação n.º 1/2009 – Publicada no Diário da República, II Série, n.º 140, de 22 de julho.

<sup>2</sup> Nos termos do disposto no n.º 1 da mesma Recomendação.

Riscos (2003) da FERMA<sup>3</sup>, o documento *Enterprise Risk Management – na Integrated Framework* (2004), do COSO<sup>4</sup> e da NP ISO 31000:2013, *Gestão do Risco – Princípios e linhas de orientação (ISO31000:2009)*<sup>5</sup>.

As orientações do CPC foram reforçadas pela aprovação do novo regime do setor público empresarial, que determina que as empresas públicas cumpram a legislação e a regulamentação em vigor relativas à prevenção da corrupção, devendo elaborar, anualmente, um relatório identificativo das ocorrências, ou risco de ocorrências, de factos mencionados na alínea a) do n.º 1, do artigo 2.º, da Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro, os quais devem ser publicitados nos sítios da internet da Docapesca – Portos e Lotas, SA e da Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Sector Público Empresarial<sup>6</sup>.

A Docapesca, Portos e Lotas, SA tinha já iniciado o trabalho de revisão do Plano de Prevenção dos Riscos da Corrupção e Infrações Conexas, o qual foi levado ao conhecimento do Conselho de Prevenção da Corrupção em 2010, quando tomou conhecimento da Recomendação de 1 de Julho de 2015 do Conselho de Prevenção da Corrupção.

Embora o trabalho já estivesse numa fase avançada foram tidas em consideração todas as conclusões da referida Recomendação e foram incluídos no Plano os pontos em falta.

---

<sup>3</sup> FERMA – Federation of European Risk Management Associations: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>. Consulta efetuada em 15/04/2015.

<sup>4</sup> COSO – Committee of Sponsoring Organizations: <http://www.coso.org/documents/Framework%20Reference%20Secured.pdf>. Consulta efetuada em 15/04/2015.

<sup>5</sup> Norma Portuguesa – Termo de Homologação n.º 47/2013, de 20/02/2013, Instituto Português da Qualidade, 2.ª edição.

<sup>6</sup> Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, artigo 46.º – Prevenção da Corrupção, n.ºs 1 e 2.

*Riscos* (2003) da FERMA<sup>3</sup>, o documento *Enterprise Risk Management – na Integrated Framework* (2004), do COSO<sup>4</sup> e da NP ISO 31000:2013, *Gestão do Risco – Princípios e linhas de orientação (ISO31000:2009)*<sup>5</sup>.

As orientações do CPC foram reforçadas pela aprovação do novo regime do setor público empresarial, que determina que as empresas públicas cumpram a legislação e a regulamentação em vigor relativas à prevenção da corrupção, devendo elaborar, anualmente, um relatório identificativo das ocorrências, ou risco de ocorrências, de factos mencionados na alínea a) do n.º 1, do artigo 2.º, da Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro, os quais devem ser publicitados nos sítios da internet da Docapesca – Portos e Lotas, SA e da Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Sector Público Empresarial<sup>6</sup>.

A Docapesca, Portos e Lotas, SA tinha já iniciado o trabalho de revisão do Plano de Prevenção dos Riscos da Corrupção e Infrações Conexas, o qual foi levado ao conhecimento do Conselho de Prevenção da Corrupção em 2010, quando tomou conhecimento da Recomendação de 1 de Julho de 2015 do Conselho de Prevenção da Corrupção.

Embora o trabalho já estivesse numa fase avançada foram tidas em consideração todas as conclusões da referida Recomendação e foram incluídos no Plano os pontos em falta.

---

<sup>3</sup> FERMA – Federation of European Risk Management Associations: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>. Consulta efetuada em 15/04/2015.

<sup>4</sup> COSO – Committee of Sponsoring Organizations: <http://www.coso.org/documents/Framework%20Reference%20Secured.pdf>. Consulta efetuada em 15/04/2015.

<sup>5</sup> Norma Portuguesa – Termo de Homologação n.º 47/2013, de 20/02/2013, Instituto Português da Qualidade, 2.ª edição.

<sup>6</sup> Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, artigo 46.º – Prevenção da Corrupção, n.ºs 1 e 2.

## 2. ENQUADRAMENTO

No contexto atual de mudança, em que as organizações visam maior economia, eficácia e eficiência, o Conselho de Administração da Docapesca – Portos e Lotas, SA criou um Gabinete de Auditoria, em março de 2012, seguindo as recomendações formuladas no Relatório do Tribunal de Contas, nº 8/2011 – 2.ª Secção sobre a Auditoria Interna no Setor Empresarial do Estado. Em termos gerais, as referidas recomendações apontam no sentido de melhorar o papel e o contributo da Auditoria Interna nos sistemas de governação, para incentivar as empresas a alterar o paradigma da função de Auditoria Interna e para integrar a atividade no processo de governação, cabendo aos respetivos Conselhos de Administração redinamizar a função de Auditoria Interna e conferir-lhe um papel de maior intervenção.

Consequentemente, e ainda em 2012, o Gabinete de Auditoria da empresa realizou um conjunto de auditorias em consideração com as recomendações apontadas pelas sucessivas auditorias externas à empresa, que apontavam para a necessidade de averiguação e regularização das temáticas relativas às verificações e conferências dos saldos de caixa e das existências em cofre, aos procedimentos de contratação pública e aos ativos fixos tangíveis. Para a prossecução deste objetivos, o Gabinete de Auditoria percorreu todas as delegações da Docapesca, para um primeiro diagnóstico das situações referenciadas. Desde então, o Gabinete de Auditoria exerce regularmente as suas funções.

Com a publicação do Decreto-lei n.º 16/2014, de 3 de fevereiro, através do qual foi transferida a jurisdição portuária dos portos de pesca e marinas de recreio do Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, IP (IPTM, IP), para a Docapesca – Portos e Lotas, SA, a empresa sucedeu ao instituto nas funções de autoridade portuária nos portos de pesca e nas marinas de recreio sob sua jurisdição (áreas referidas no n.º 2 do artigo 2.º do citado Decreto-Lei), pelo que foram significativas as alterações internas implementadas, de que se destacam a uniformização de procedimentos, assistindo-se a um acréscimo de novos riscos na atividade da empresa.

No contexto de mudança organizacional, a Docapesca – Portos e Lotas, SA tem vindo a reforçar a gestão de risco e o controlo interno com vista a uma maior economia, eficácia e eficiência, dando continuidade à estratégia implementada nos últimos anos.

A Docapesca – Portos e Lotas, SA assumiu como prioridade o compromisso de reduzir os riscos existentes como um processo contínuo, tendo adotado, para o efeito, mecanismos que permitam identificar e gerir os riscos de forma pró-ativa, promovendo um equilíbrio eficiente entre os ganhos de oportunidades e a minimização de vulnerabilidades e perdas, alinhando-os com os objetivos estratégicos definidos para 2015-2018.

### 3. O PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO NA DOCAPESCA – PORTOS E LOTAS, SA

O processo de Gestão do Risco implementado assenta nos princípios e linhas de orientação gerais definidas pelas recomendações atrás apresentadas, inscrevendo o presente plano na aplicação das normas recomendadas pelo CPC. Propondo-se cumprir as referidas orientações, a Docapesca – Portos e Lotas, SA orienta a análise do seu processo de gestão do risco como uma parte integrante da gestão, incorporado na cultura e nas práticas da empresa, enquanto organização e à medida dos seus próprios processos de negócio. A empresa aplica, assim, a todas as suas atividades a matriz do processo de gestão do risco, cujo âmbito e aplicação são transversais a todas as fases do processo da gestão do risco da organização, conforme ilustrado na figura seguinte.



Figura 1 – Processo da Gestão do Risco (NP ISO31000:2013).

## 4. OBJETIVO DO RELATÓRIO

O presente relatório tem como objetivo apresentar o *Plano de Gestão de Riscos da Docapesca, Portos e Lotas, SA (incluindo os de corrupção e infrações conexas)*, referente ao ano de 2015 e constituir o referencial a partir do qual serão monitorizados os riscos identificados e elaborados os respectivos relatórios anuais.

## 5. CARATERIZAÇÃO DA DOCAPESCA – PORTOS E LOTAS, SA

### 5.1 Missão

A Docapesca – Portos e Lotas, SA é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos<sup>7</sup> que integra o Setor Público Empresarial e é tutelada pelo Ministério das Finanças e pelo Ministério da Agricultura e do Mar (tutela setorial).

Em 2014<sup>8</sup>, a empresa sucedeu ao Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, Instituto Público (IPTM, IP) no exercício das funções de autoridade portuária nos portos de pesca, nas marinas e nos portos de recreio sob a sua jurisdição.

Atualmente, a empresa tem como principal missão atuar nos negócios da pesca, da cadeia de valor da fileira da pesca e atividades conexas e da náutica de recreio, para criar as condições adequadas à valorização do pescado e à dinamização das suas áreas de competência, explorando novos caminhos que garantam a criação de valor para a empresa, parceiros e sociedade.

Consciente dos desafios do futuro, a Docapesca – Portos e Lotas, SA promove a parceria ativa no setor da pesca, reformulando a sua missão, designadamente através da proposta de alteração do objeto dos seus Estatutos, entre outros aspetos, centrados na reorganização institucional das políticas nacionais para o Mar e da melhoria da eficiência e da gestão dos portos de pesca e das marinas de recreio como vetor da economia portuguesa, da Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020, e do Programa Operacional *Mar 2020*.

### 5.2 Linhas de orientação estratégica da empresa

Para atingir as diretrizes do acionista com vista a uma reestruturação, cujos pontos fundamentais são a valorização do pescado e a melhoria do funcionamento dos portos de pesca e das marinas de recreio, os pilares estratégicos da empresa são:

- **Requalificação:** da rede de lotas, dos portos de pesca e das áreas portuárias, bem como o desenvolvimento de um plano de integração da atividade da administração portuária.
- **Segurança e Qualidade:** para reforçar as condições de segurança e de qualidade alimentar e a certificação dos estabelecimentos da empresa [segurança alimentar (ISO 22000) e ambiental (ISO 14000)].
- **Inovação, Modernização e Valorização:** através de novas formas de relacionamento com o setor da pesca, da náutica de recreio e dos estaleiros navais; da realização de projetos de empreendedorismo, acolhendo iniciativas de *startup* num modelo próximo das incubadoras do mar; a promoção dos circuitos comerciais curtos; e o desenvolvimento de parcerias de gestão com municípios e outras entidades, nas atividades do setor da pesca e do mar (frentes ribeirinhas, náutica de recreio).
- **Internacionalização do Setor:** fomentar parcerias com os estaleiros de reparação e de construção naval, as marinas e os portos de recreio na promoção internacional da oferta de serviços e na captação de oportunidades de negócio e investimento; e reforçar o posicionamento

<sup>7</sup> Pelo Decreto-lei n.º 107/90, de 27 de março.

<sup>8</sup> Através do Decreto-Lei n.º 16/2014, de 3 de fevereiro.

da Docapesca em redes internacionais de conhecimento, de investigação e de inovação nas áreas do mar.

- **Investimento em Capital Humano:** dando-se ênfase à revisão do *Acordo de Empresa*, à definição de um plano estratégico de formação contínua, à promoção das condições de segurança no trabalho e ao ajustamento dos recursos humanos às necessidades da organização.

Salienta-se que 2014 foi um ano particularmente intenso para a Docapesca – Portos e Lotas, SA em virtude da publicação do Decreto-lei n.º 16/2014, de 3 de fevereiro, que transferiu para a empresa a jurisdição portuária dos portos de pesca e das marinas de recreio do Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, IP (IPTM, IP). O diploma define, ainda, que a Docapesca sucede ao IPTM, IP, nas funções de autoridade portuária nos portos de pesca e nas marinas de recreio sob sua jurisdição (áreas referidas no n.º 2, do artigo 2.º do citado Decreto-Lei).

Com a fusão por incorporação e as novas funções atribuídas à empresa, as alterações internas implementadas foram significativas, realçando-se a uniformização de procedimentos e a resolução de questões relativas aos recursos humanos, e às áreas financeiras e comerciais.

Ainda em 2014, iniciou-se a elaboração de um novo *Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo os Riscos da Corrupção e Infrações Conexas)* da Docapesca – Portos e Lotas, SA, que contempla as diferentes atividades da empresa, o qual, atendendo ao processo de integração das novas competências e atribuições e à sua complexidade, com especial relevo com a consolidação do processo de integração dos novos trabalhadores, não foi possível concluir no período previsto.

### 5.3 Objetivos de gestão

Os objetivos de gestão definiram-se em função dos eixos estratégicos da empresa, constam do Plano de Atividades para o ano de 2015 e são, resumidamente, os seguintes:

- Requalificar a rede de lotas, os portos de pesca e as áreas portuárias e desenvolver um plano de integração da atividade.
- Reforçar as condições de segurança e qualidade alimentar e certificar os estabelecimentos.
- Otimizar, assegurar e estabelecer novas formas de relacionamento.
- Desmaterializar procedimentos, fidelizar os clientes, reorganizar as áreas de negócio conexas à primeira venda de pescado fresco e melhorar os serviços prestados pela Docapesca.
- Encontrar soluções para os novos desafios no domínio da eficiência ambiental, água e eficiência energética, com vista à racionalização dos consumos e o combate ao desperdício.
- Realizar projetos de empreendedorismo.
- Desenvolver e promover o Comprovativo de Compra em Lota (CCL) e promover os circuitos comerciais curtos.
- Desenvolver parcerias de gestão com municípios e outras entidades.
- Fomentar as parcerias com entidades nacionais e internacionais, reforçar o posicionamento da Docapesca em redes internacionais, investindo na internacionalização dos produtos da pesca e do mar.
- Implementar uma nova Estratégia de Gestão de Recursos Humanos e um plano estratégico de formação contínua e promover as condições de segurança no trabalho.

## 5.4 Organização e Funcionamento

A Docapesca – Portos e Lotas, SA é uma empresa do Setor Empresarial do Estado, tutelada sectorialmente pelo Ministério da Agricultura e do Mar, que tem a seu cargo o serviço público da prestação de serviços de primeira venda de pescado em Portugal Continental, bem como o apoio ao Setor da Pesca e respetivos portos<sup>9</sup>. As suas operações estão dispersas pelo território continental e agrupam-se em seis delegações (Norte, Matosinhos, Centro Norte, Centro, Centro Sul e Sul) coordenadas pela sede, em Lisboa. A Docapesca é participada a 100% pela Direção-Geral do Tesouro e Finanças.

Nos termos do Decreto-Lei n.º 81/2005, de 20 de abril, a Docapesca – Portos e Lotas, SA tem a seu cargo assegurar a efetivação da primeira venda, em lota, de todo o pescado fresco descarregado em portos de Portugal Continental, visando salvaguardar o interesse público e assegurar a satisfação das necessidades impreteríveis da população portuguesa. O desempenho da Docapesca – Portos e Lotas, SA na implementação e na dinamização das políticas públicas nacionais e europeias para a valorização dos recursos marítimos, assume, neste âmbito, especial relevo na atividade da empresa, quer na criação de valor para todos os seus *stakeholders*, quer na valorização do pescado, enquanto recurso económico de crescente importância para Portugal.

Como referido, com a publicação do Decreto-Lei n.º 16/2014, de 3 de fevereiro, a Docapesca sucedeu ao IPTM, IP nas funções de autoridade portuária nos portos de pesca e marinas de recreio sob sua jurisdição.

A empresa enquadra-se no conceito legal de empresa pública, sujeita ao regime jurídico do Setor Público Empresarial<sup>10</sup>. Nos termos da lei comercial, a Docapesca – Portos e Lotas, SA constitui-se sob a forma de sociedade de responsabilidade limitada, onde o Estado ou outras entidades públicas podem exercer, isolada ou conjuntamente, de forma direta ou indireta, influência dominante<sup>11</sup>.

ÓRGÃOS SOCIAIS DA DOCAPESCA – PORTOS E LOTAS, SA	
MESA DA ASSEMBLEIA-GERAL	Presidente: Maria Fernanda Joanaz Silva Martins Vice-Presidente: Maria Cristina Marques Rosa Magina Secretária da Sociedade: Alexandra Maria Brito Carvalho
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	Presidente: José Apolinário Nunes Portada Vogal: Maria Isabel Ferreira Pinto Guerra Vogal: Pedro Manuel Viegas da Silva Ferreira
FISCAL ÚNICO	Efetivo: RCA – ROSA, CORREIA & ASSOCIADOS, SROC, SA (n.º 143) Representado por Dr. Paulo Fernando Pereira (Sócio) (ROC n.º 931) Suplente: Dr. Gabriel Correia Alves (ROC n.º 784)

A Assembleia-Geral de 02/06/2015 aprovou os novos Estatutos da Docapesca – Portos e Lotas, SA. Ao longo do corrente ano de 2015 foi sendo progressivamente implementada uma nova estrutura organizacional, a qual foi aprovada em 28/07/2015. A atual macroestrutura organizacional é constituída por nove Direções Centrais, sete Direções Regionais e quatro Departamentos. O

<sup>9</sup> Através do Decreto-Lei n.º 107/90, de 27 de março, o Ministério da Agricultura, Pescas e Alimentação promoveu a integração do Serviço de Lotas e Vendagem na Docapesca – Sociedade Concessionária da Doca de Pesca, SA e alterou a denominação desta para Docapesca – Portos e Lotas, SA. Os seus Estatutos foram aprovados no mesmo diploma legal.

<sup>10</sup> Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, aprova o Regime do Setor Público Empresarial (RSPE).

<sup>11</sup> Código das Sociedades Comerciais Artigo 278.º – Estrutura da administração e da fiscalização.



## 5.5 Identificação dos Responsáveis das Unidades Orgânicas

Os responsáveis pela implementação dos planos de ação, através da aplicação de uma metodologia *Top-down*, dos quais constam a identificação, a análise, a avaliação dos riscos e as respetivas propostas de tratamento são os atuais dirigentes das unidades orgânicas correspondentes às previstas no organigrama aprovado em 28/07/2015, cuja designação em alguns casos era diferente, mas o conteúdo funcional é similar.

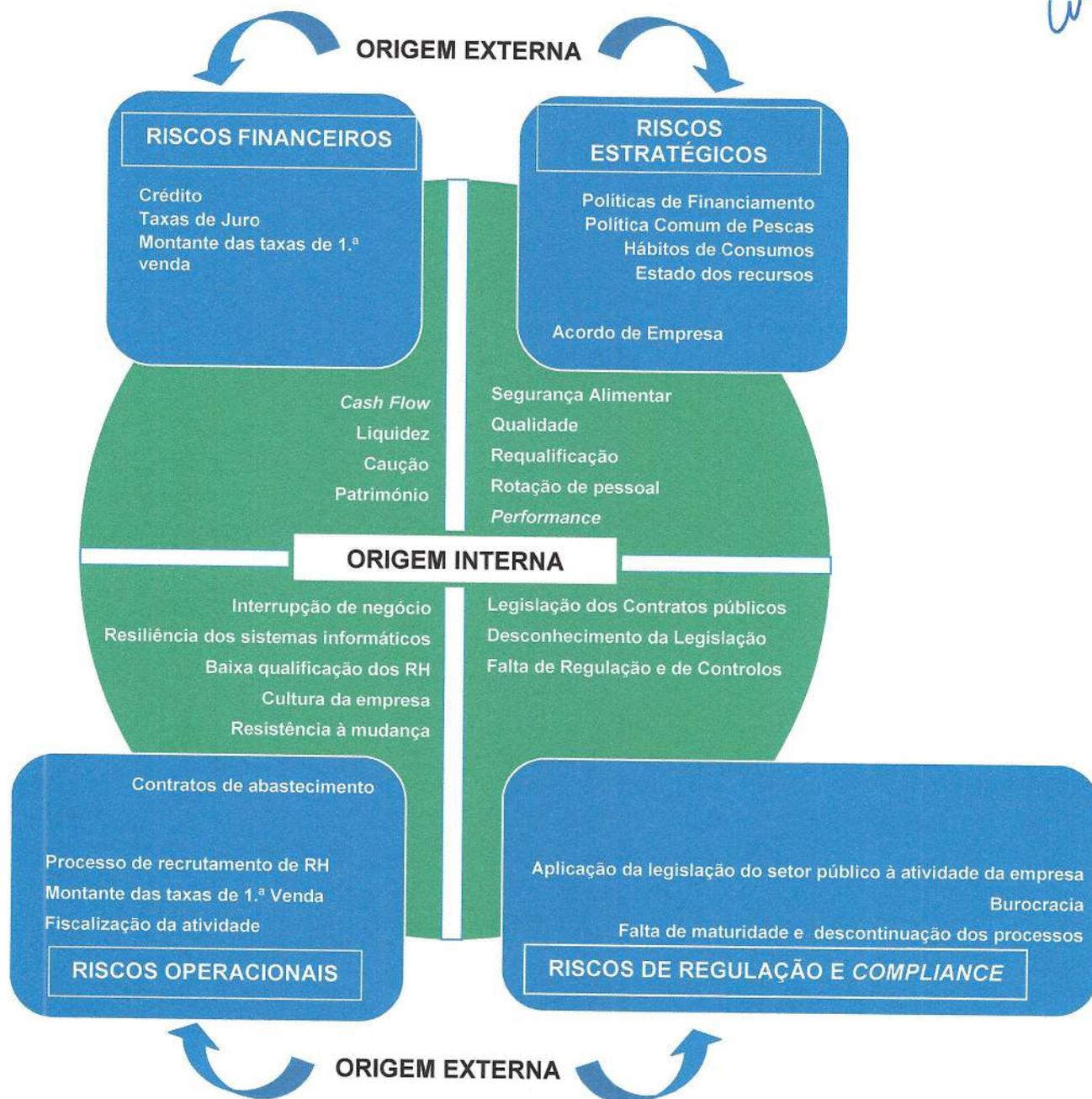
Nos termos da cláusula 2.7 da NP ISO 31000:2013 (Guia ISO 73:2009, definição 3.5.1.5), os responsáveis indicados são os diretores e os chefes de departamento das 20 unidades orgânicas da Docapesca – Portos e Lotas, SA que assumem a função de “dono do risco”, ou seja, são as pessoas incumbidas de autoridade para gerir o risco, dentro da estrutura orgânica que dirigem, que a seguir se apresentam:

MACROESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA DOCAPESCA – PORTOS E LOTAS, SA	
UNIDADE ORGÂNICA (DIREÇÃO/DEPARTAMENTO)	RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DO RISCO (DIRETOR/ CHEFE DE DEPARTAMENTO)
<b>DIREÇÕES CENTRAIS</b>	
Direção de Assessoria Jurídica e Recursos Humanos	Rogério Neves
Direção de Auditoria e Controlo Interno	Teresa Pedro
Direção de Informática e Gestão de Sistemas	Wagner Reis
Direção de Desenvolvimento Empresarial, Inovação e Comunicação	Ana Queiroga
Direção de Infraestruturas e Manutenção	António Delicado
Direção de Exploração das Lotas e Segurança Alimentar	Graça Cavaco
Direção de Gestão Dominial, Obras Portuárias, Marinas e Portos de Recreio	
Direção de Administração e Finanças	Fátima Dias
<b>DIREÇÕES REGIONAIS</b>	
Direção de Gestão Dominial, Obras Portuárias, Marinas e Portos de Recreio – Centro	Ricardo Esteves
Direção de Gestão Dominial, Obras Portuárias, Marinas e Portos de Recreio – Algarve	Luís Inês
Direção dos Portos de Pesca, Lotas e Gestão Dominial do Norte – área de Exploração (Portos e Lotas) – Vila Praia de Âncora, Viana do Castelo, Póvoa de Varzim e Vila do Conde	Eurico Martins
Direção dos Portos de Pesca e Lotas – Matosinhos – área de Exploração (Porto e Lota)	Vasco Fernandes
Direção dos Portos de Pesca e Lotas do Centro Norte – área de Exploração (Portos e Lotas) – Aveiro, Mira e Figueira da Foz	Vitor Nogueira
Direção dos Portos de Pesca e Lotas do Centro - área de Exploração (Portos e Lotas) – Peniche, Nazaré e Cascais	Helena Santos
Direção dos Portos de Pesca e Lotas do Centro Sul – área de Exploração (Portos e Lotas) – Costa de Caparica, Sesimbra, Setúbal, Sines e Vila Nova de Milfontes	Pólvora Santos
Direção dos Portos de Pesca e Lotas Algarve – área de Exploração (Portos e Lotas) – Sagres, Lagos, Portimão, Albufeira, Quarteira, Olhão, Fusetas, Santa Luzia, Tavira e Vila Real de Santo António	Helena Cardoso
<b>DEPARTAMENTOS</b>	
Departamento de Estatística	Filomena Saraiva
Departamento de Obras	Isabel Sá
Departamento de Controlo Orçamental e Avaliação de Risco	Margarida Silva
Departamento Gestão Dominial, Obras Portuárias, Marinas e Portos de Recreio – Norte	Eurico Martins (em acumulação até à nomeação do respetivo dirigente)

O responsável geral pela execução do Plano é o responsável do Departamento de Controlo Orçamental e Avaliação do Risco, cabendo a responsabilidade da elaboração dos relatórios anuais de monitorização ao diretor de Auditoria e Controlo Interno.

## 5.6 Categorias de riscos

Os riscos relevantes identificados para a Docapesca – Portos e Lotas, SA agruparam-se em quatro categorias, com origem em fatores internos e externos:



## 6. Metodologia adotada na Implementação do Processo de Gestão do Risco

Foi já referido que o Departamento de Controlo Orçamental e Avaliação de Risco (DCO), integrado na Direção de Administração e Finanças é a unidade orgânica que identifica, analisa, avalia, trata e reporta os principais riscos internos e externos da empresa. Tem como objetivo a conceção e implementação de estratégias com vista à mitigação do risco.

As suas principais competências no âmbito da Gestão de Risco são:

- Identificar e analisar a exposição aos diferentes riscos do negócio;
- Adotar estratégias de maximização dos resultados, considerando os riscos e mantendo-os dentro de limites preestabelecidos e devidamente supervisionados;
- Preparar indicadores de desempenho.

Assim, o DCO, em conjunto com a Direção de Auditoria e Controlo Interno (DAC), promoveu a implementação do novo processo de Gestão do Risco na Docapesca – Portos e Lotas, SA, durante o ano de 2015, em alinhamento com os objetivos estratégicos da organização, bem como, com as principais atividades desenvolvidas.

A metodologia adotada na fase inicial para as atividades relativas à identificação, à análise e à avaliação dos riscos e respetivas propostas de tratamento passou pela solicitação a cada responsável do diagnóstico da sua unidade, tendo por base as normas referidas no Despacho n.º 34/2012 – GP, do Presidente do Tribunal de Contas, de 12/12/2012<sup>12</sup>, como, sumariamente, se apresenta:



De acordo com o definido na norma NP ISO 31000:2013 e na Norma de Gestão de Riscos da FERMA, a identificação, a análise e a avaliação dos riscos constituem o processo global de apreciação do risco.

<sup>12</sup> Norma de Gestão de Riscos (2003) da FERMA – Enterprise Risk Management – na Integrated Framework (2004), do COSO e da NP ISO31000:2013: Gestão do Risco – Princípios e linhas de orientação (ISO31000:2009).

Identificaram-se os riscos de cada unidade orgânica com base no conhecimento da organização, ou seja, do mercado em que se desenvolve a atividade, dos ambientes jurídico, social, político e cultural, assim como no desenvolvimento das estratégias e nos objetivos operacionais, incluindo as ameaças e as oportunidades para a obtenção dos referidos objetivos. Efetuaram-se a pesquisa, o reconhecimento e a descrição dos riscos, envolvendo a identificação das fontes do risco e as possíveis consequências, tendo-se classificado as quatro grandes categorias de riscos seguintes:

- **Estratégicos:** Relacionados com os objetivos estratégicos da organização a longo prazo;
- **Operacionais:** Relacionados aos assuntos quotidianos e com os quais a organização é confrontada quando se esforça para atingir os seus objetivos estratégicos;
- **Financeiros:** Relacionados, quer com a gestão e o controlo eficazes dos meios financeiros da organização, quer com os efeitos de fatores externos;
- **Regulação e Compliance:** Relacionados com o cumprimento da legislação, regulamentos, alterações jurídicas e regulamentares, reputação e alteração ao meio ambiente físico, saúde e segurança, práticas comerciais, proteção do consumidor, proteção de dados, legislação laboral.

Todas as unidades orgânicas tiveram um papel fundamental na identificação dos seus próprios riscos, tendo os atores internos – os “proprietários/donos dos riscos” – contribuído ativamente no processo de gestão de riscos.

O processo de análise do risco incidiu na compreensão da natureza do risco e em determinar o nível do risco, contemplando um método de análise semi-quantitativo (que resultou da combinação da probabilidade de ocorrência do risco pelo impacto do mesmo).

O processo de avaliação do risco consistiu na comparação dos resultados da análise do risco com os critérios do risco, de modo a determinar se o risco e/ou a respetiva magnitude é considerada aceitável ou se necessita de tratamento. Para o efeito, recorreu-se à seguinte tabela, que serve para ser utilizada como instrumento de trabalho no processo de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos:<sup>13</sup>

1 DESIGNAÇÃO DO RISCO	
2. ÂMBITO DO RISCO	Descrição qualitativa de acontecimentos, por exemplo: dimensão, tipo, número e dependências
3. NATUREZA DO RISCO	Por exemplo: estratégicos, financeiros, operacionais, de conhecimento ou conformidade
4. INTERVENIENTES	Intervenientes e respetivas expectativas
5. QUANTIFICAÇÃO DO RISCO	Importância / relevância e probabilidade
6. TOLERÂNCIA / APETÊNCIA PARA O RISCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Potencial de perda e impacto financeiro do risco</li> <li>– Valor em risco (<i>value at risk</i>)</li> <li>– Probabilidade e dimensão de perdas / ganhos operacionais</li> </ul>
7. TRATAMENTO E MECANISMOS DE CONTROLO DO RISCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Principais meios através dos quais é atualmente gerido</li> <li>– Níveis de confiança do controlo existente</li> <li>– Identificação dos protocolos de monitorização e revisão</li> </ul>
8. POSSÍVEIS AÇÕES DE MELHORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Recomendações para redução do risco</li> </ul>
9. DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificação da função responsável pelo desenvolvimento de estratégias e políticas</li> </ul>

<sup>13</sup> Norma de Gestão de Riscos da FERMA, *Federation of European Risk Management Associations*, pg. 7.

### CLASSIFICAÇÃO E CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA PROBABILIDADE (P) E DO IMPACTO (I)

PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	BAIXO	MÉDIO	ELEVADO	CRÍTICO
CLASSIFICAÇÃO	1	2	3	4
DESCRIÇÃO	<p>A OCORRÊNCIA DO RISCO É QUASE IMPOSSÍVEL</p> <p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não ocorreu</li> <li>- Improvável que ocorra</li> </ul>	<p>EXISTE POSSIBILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO OCASIONAL</p> <p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pode ocorrer mais do que uma vez, dentro de determinado período de tempo(5 anos).</li> <li>- Pode ser difícil de controlar, devido a ocorrências externas.</li> </ul>	<p>É SEGURO QUE O RISCO POSSA OCORRER COM BASE NA EXPERIÊNCIA</p> <p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial para ocorrer diversas vezes, dentro de determinado período de tempo (5 anos).</li> <li>- Ocorreu recentemente</li> </ul>	<p>É SEGURO QUE O RISCO OCORRA FREQUENTEMENTE, COM BASE NA EXPERIÊNCIA</p> <p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial para ocorrer com frequência contínua (pelo menos 1 vez por mês), dentro de um determinado período de tempo (5 anos).</li> <li>- Ocorreu recentemente com muita frequência</li> </ul>

PROBABILIDADE DE IMPACTO	BAIXO	MÉDIO	ELEVADO	CRÍTICO
CLASSIFICAÇÃO	1	2	3	4
DESCRIÇÃO	<p>O IMPACTO DO RISCO NA EMPRESA É QUASE INEXISTENTE</p> <p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financeiros: De 1,00€ a 1.000,00€.</li> <li>- Estratégicos: Desvios de prazo &lt; a 1 mês.</li> <li>- Operacionais: Quebra na atividade &lt; a 1 hora.</li> <li>- Regulação e Compliance: Sem impacto</li> </ul>	<p>EXISTE POSSIBILIDADE DE IMPACTO DO RISCO NA EMPRESA</p> <p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financeiros: De 1.001,00€ a 15000€.</li> <li>- Estratégicos: Desvios de prazo &gt; a 1 mês e &lt; a 6 meses</li> <li>- Operacionais: Quebra na atividade &gt; a meio dia</li> <li>- Regulação e Compliance: baixo impacto</li> </ul>	<p>EXISTE POSSIBILIDADE DE IMPACTO SIGNIFICATIVO DO RISCO NA EMPRESA</p> <p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financeiros: De 15.001,00€ a 100.000,00€.</li> <li>- Estratégicos: Desvios de prazo &gt; a 6 meses e &gt; a 1 ano.</li> <li>- Operacionais: Quebra na atividade &gt; a um dia</li> <li>- Regulação e Compliance: Grande impacto</li> </ul>	<p>POSSIBILIDADE DE IMPACTO PERIGOSO DO RISCO NA EMPRESA</p> <p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financeiros: De 100.001,00€ a 1.000.000,00 €</li> <li>- Estratégicos: Desvios de prazo &gt; a 1 ano</li> <li>- Operacionais: Quebra na atividade&gt; a um mês</li> <li>- Regulação e Compliance: Impacto altamente significativo e de difícil controlo</li> </ul>

A avaliação do risco visa apoiar a tomada de decisões, relativamente à identificação dos riscos, tem por base a sua análise e elenca quais são os que carecem de tratamento, para definir a respetiva priorização, e pode levar à decisão de não efetuar o tratamento do risco, para além de manter os controlos existentes.

O tratamento de riscos é o processo de seleção e implementação de medidas que irão contribuir para modificar o risco. Em geral, o custo de gerir um risco deve ser comparado com os benefícios obtidos ou esperados. Com base na avaliação de risco podemos adotar uma das seguintes opções:



As medidas (opções) de tratamento do risco foram definidas em função do apetite ao risco e incluem as seguintes hipóteses de resposta ao risco:

- **Tolerar o risco** pressupõe assumir as consequências do risco, caso este ocorra, mediante decisão informada;
- **Mitigar o risco** pressupõe a adoção de medidas com vista a minimizar a probabilidade de ocorrência e/ou o respetivo impacto;
- **Transferir o risco** para outra entidade (a transferência do risco para outra parte é uma forma de partilha, como por exemplo: seguros, contratos, financiamento,...);
- **Abandonar o risco** implica a decisão de não iniciar ou continuar a atividade portadora de risco.

Definiram-se quatro intervalos resultantes do produto entre a probabilidade e o impacto de risco (intervalos descontínuados), que correspondem a um nível de risco, a que por sua vez corresponde uma opção de tratamento.

NÍVEIS DE RISCO E OPÇÕES DE TRATAMENTO		
(PROBABILIDADE X IMPACTO)	NÍVEL DE RISCO	OPÇÕES DE TRATAMENTO
[1;2]	BAIXO	TOLERÂNCIA
[3;6]	MÉDIO	MITIGAÇÃO
[8;9]	ELEVADO	
[12;16]	CRÍTICO	TRANSFERÊNCIA

Após a concretização das atividades inerentes ao processo global de Avaliação do Risco e das respetivas propostas de tratamento, que na fase inicial foi levado a efeito pela DAC e pelo DCO, em articulação com as outras unidades orgânicas, foi elaborado um mapa de registo de riscos e respetiva matriz (por cada unidade orgânica).

	BAIXO	MÉDIO	ELEVADO	CRÍTICO	TOTAL
DAJRH	5	7	1	0	13
DAC	4	3	2	0	9
DEIC	3	6	2	0	11
DIGS	1	3	2	0	6
DE	0	4	0	0	4
DIMA	3	3	1	2	9
DEXPSA	2	6	3	0	11
DAF	2	6	4	2	14
DCO	0	3	2	0	5
DGD	0	5	5	0	10
DEPGD – NORTE	0	5	0	0	5
DGD – CENTRO	0	4	6	0	10
DGD – ALGARVE	0	4	6	0	10
DIREÇÃO DE PORTOS DE PESCA E LOTAS DO NORTE	1	6	1	0	8
DIREÇÃO DE PORTOS DE PESCA E LOTAS DE MATOSINHOS	2	2	4	2	10
DIREÇÃO DE PORTOS DE PESCA E LOTAS DO CENTRO NORTE	5	3	3	0	11
DIREÇÃO DE PORTOS DE PESCA E LOTAS DO CENTRO	2	2	1	2	7
DIREÇÃO DE PORTOS DE PESCA E LOTAS DO CENTRO SUL	1	5	0	2	8
DIREÇÃO DE PORTOS DE PESCA E LOTAS DO SUL	2	5	1	0	8
	<b>33</b>	<b>82</b>	<b>44</b>	<b>10</b>	<b>169</b>

Handwritten signature and mark.

Identificou-se um total de 169 riscos na empresa, os quais foram distribuídos por níveis de riscos.

TOTAL DE RISCOS POR NÍVEL		
NÍVEL DO RISCO	TOTAL	PERCENTAGEM
BAIXO	33	19,5%
MÉDIO	82	48,5%
ELEVADO	44	26%
CRÍTICO	10	6%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Pela análise do quadro anterior, verifica-se que do total de riscos identificados, carecem de tratamento 136 riscos (médios, elevados e críticos) que correspondem a 80,5 % do universo total. Houve a necessidade de elaboração de 136 planos de ação.

### 7. Mapas de registo de Riscos e Respetivas Matrizes das Direções

Os Mapas de Registo do Riscos e Matrizes correspondentes a cada Direção são apresentados em seguida, com a identificação de cada unidade orgânica e do respetivo Diretor, na qualidade de dono do risco, tendo sido classificados de acordo com a seguinte matriz:

IMPACTO	M	E	C	C
	M	M	E	C
	B	M	M	E
	B	B	M	M
	PROBABILIDADE			

B= Baixo  
M= Médio  
E=Elevado  
C=Crítico

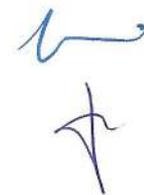
## 8. Formação, Divulgação e Publicitação do Plano de Prevenção dos Riscos da Gestão

A Docapesca, Portos e Lotas SA, após aprovação do Plano pelo Conselho de Prevenção da Corrupção, realizará ações de formação, sensibilização e esclarecimento do Plano junto dos seus trabalhadores, quer nas unidades orgânicas da sede, quer nas suas unidades descentralizadas.

A responsabilidade pela realização das ações de formação é do diretor de Assessoria Jurídica e Recursos Humanos, que contará com a colaboração do diretor de Auditoria e Controlo Interno e do responsável do Departamento de Controlo Orçamental e Avaliação do Risco.

O Plano de Prevenção dos Riscos da Gestão (incluindo os riscos da Corrupção e Infrações Conexas), assim que aprovado pelo Conselho de Prevenção da Corrupção, será publicitado no sítio da Internet da Docapesca, Portos e Lotas, SA, em [www.docapesca.pt](http://www.docapesca.pt), na área dedicada às Práticas de Bom Governo, aliás como já era costume com o Plano atualmente vigente. Apenas não serão publicitadas as matérias que apresentem uma natureza reservada.

O responsável pela publicitação do Plano é o diretor de Desenvolvimento Empresarial, Inovação e Comunicação.



## FICHA TÉCNICA

**Título:** Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo os Riscos de Corrupção e de Infrações Conexas) da Docapesca, Portos e Lotas, SA

**Autoria:** Direção de Auditoria e Controlo Interno e Departamento de Controlo Orçamental e Avaliação de Risco

Edição e Propriedade: Docapesca – Portos e Lotas, SA

Sede Social: Av. Brasília – Pedrouços – 1400-038 LISBOA

Tel. 21 393 61 00 | Fax 21 393 61 01

[docapesca@docapesca.pt](mailto:docapesca@docapesca.pt) | [www.docapesca.pt](http://www.docapesca.pt)