

## Controlo interno e gestão de riscos

### 1. Informação sobre a existência de um sistema de controlo interno (SCI) compatível com a dimensão e complexidade da empresa, de modo a proteger os investimentos e os seus ativos (este deve abarcar todos os riscos relevantes pela empresa).

A empresa no exercício da sua atividade está exposta a diversas tipologias de Riscos (económicos, financeiros, operacionais (ambientais, segurança) e jurídicos).

No sentido de quantificar a exposição ao **Risco económico**, recorreu-se à ferramenta *online* Gestão Transparente.org, cujo resultado é evidenciado na figura infra e está considerado como moderado.

**Gestão Transparente.org**  
Guia prático de gestão de riscos de corrupção nas organizações

**Organização**  
Dimensão: PME  
Entidade: Entidade privada, Com capitais públicos

**Países**  
Sede: Portugal  
Países com quem desenvolve negócios: Argélia, Espanha, Líbia, Marrocos, Portugal, Alemanha

**Setores**  
Setor atividade: Transportes e Armazenagem  
Áreas de actividade de entidades com quem realiza negócios: Transportes e Armazenagem

**Adm. Pública**  
Relaciona-se?: Sim  
Formas: Requerimento de licenças/autorizações/concessões, Venda de bens, serviços ou projetos

**Intermediários**  
Utiliza?: Não  
Tipo:

**Parceiros**  
Negócios em parceria?: Não  
Tipo:

**Risco: 4,64**  
0 5 10  
Risco Moderado

### Risco Financeiro

Está cometido à Divisão Financeira e de Controlo de Gestão um conjunto de verificações que mitigam a exposição ao risco financeiro. Está definido no procedimento P-41 e visa estabelecer as regras aplicáveis ao controlo de gestão na APSS de forma a assegurar que:

- Os elementos necessários à elaboração do orçamento são disponibilizados;
- O orçamento é elaborado, revisto e aprovado;
- O orçamento é divulgado;
- O orçamento é controlado;
- São elaborados os mapas e os relatórios financeiros a reportar a várias entidades;
- As responsabilidades encontram-se definidas;
- Os registos necessários são mantidos.

Está ainda estabelecida no P-54 a metodologia e as responsabilidades inerentes às garantias a serem prestadas por terceiros, de modo a assegurar que:

- As garantias estão corretas quer na forma quer no valor;
- As garantias são acompanhadas, atualizadas e libertadas sempre que tal se justifique;

- As garantias originais estão devidamente guardadas;
- Os registos necessários sejam mantidos.

Contudo, existem outros mecanismos implementados na empresa que permitem monitorizar informação relevante para a gestão de risco financeiro, nomeadamente:

- Gestão de dívidas de clientes \_% valor em dívida (valor em dívida/valor total faturado\*100);
- Gestão da faturação portuária\_% Reclamações (Nº de reclamações relacionadas com faturação portuária/Nº total de faturas emitidas);
- Gestão da faturação\_% Reclamações (Nº de reclamações relacionadas com faturação/Nº total de faturas emitidas).

#### **Riscos Operacionais - Planeamento Portuário**

Encontra-se definido em procedimento interno P-13 a definição das regras relativas ao planeamento e gestão portuária de modo a assegurar que:

- São analisados os pedidos de entrada e saída do porto de Setúbal, de atribuição de cais, de fundeio, de mudança de cais;
- São consultadas as entidades envolvidas, tendo em conta o pedido efetuado;
- Estão definidas as responsabilidades pela autorização do pedido;
- As prioridades de entrada, saída e de manobra são definidas;
- São mantidos os registos necessários.

#### **Riscos Operacionais - Pilotagem**

Encontra-se definido no procedimento P-19 a metodologia associada à **pilotagem**, de forma a assegurar que:

- Estão definidas regras que permitam garantir a segurança e proteção das pessoas, utilizadores/as e passageiros/as, das instalações, da navegação, dos meios de transporte e das mercadorias, durante a operação normal do porto;
- Estão definidas as responsabilidades;
- Os registos necessários são mantidos.

#### **Riscos Operacionais - Segurança**

Está previsto no procedimento P-45 a metodologia associada à Segurança Portuária no porto de Setúbal e de Sesimbra na sua dupla vertente, de forma a assegurar que:

- Estão definidas regras que permitam garantir a segurança e proteção das pessoas, utilizadores/as e passageiros/as, das instalações, da navegação, dos meios de transporte e das mercadorias, durante a operação normal do porto;
- São implementadas práticas de modo a reduzir ao mínimo o risco de ocorrência de acidentes e incidentes nas vertentes da segurança e da proteção;
- São minimizados os atrasos e problemas no âmbito da segurança e da proteção que afetem a operação normal do porto;
- É promovida uma aproximação sistemática na identificação dos potenciais perigos e ameaças, desenvolvendo metodologias de avaliação de riscos e de custo-eficácia, para uma melhor gestão de risco e intervenção;
- São minimizados os custos diretos e indiretos dos acidentes e incidentes ou danos estruturais, em articulação com os organismos e entidades oficiais competentes, e maximizados os benefícios de uma atitude pró-ativa e da prevenção;
- É garantida a distribuição de recursos adequados, designadamente no respeitante ao tempo e aos meios financeiros a afetar, para melhor controlo dos perigos e da gestão dos riscos e eficácia das intervenções;

- São elaborados os Planos de Segurança e de Proteção Portuária, os quais contêm normas, manuais e procedimentos, planos de emergência e de contingência, relativos às matérias de segurança e proteção, de sua responsabilidade, e são garantidas as suas revisões e atualizações, bem como a sua distribuição.

### **Riscos Operacionais - Ambiente**

Está previsto no procedimento P-51 a metodologia de identificação dos aspetos e impactes ambientais das atividades que a APSS pode controlar e/ou sobre os quais espera ter influência e definir a metodologia de avaliação dos mesmos, preconizando como objetivos:

- Identificação e documentação dos aspetos e impactes ambientais;
- Integração no SGQAS dos aspetos e impactes ambientais significativos, tendo em vista a implementação de medidas que visem minimizar os impactes negativos no meio ambiente;
- Revisão periódica dos aspetos e impactes ambientais;
- Considerar os aspetos e impactes ambientais como *inputs* na revisão do sistema e definição dos objetivos e metas;
- Definir responsabilidades para todas as atividades e manter registos.

A empresa possui os seguintes documentos de controlo:

- IMP.131 – Matriz de Aspetos e Impactes Ambientais;
- Plano de Gestão de Resíduos;
- Plano de Monitorização Ambiental.

### ***2. Identificação de pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistema de gestão e controlo de risco que permita antecipar e minimizar os riscos inerentes à atividade desenvolvida.***

A auditoria interna é gerida pelo Coordenador do Gabinete de Inovação, Qualidade, Ambiente e Segurança (GIQAS).

Compete à Comissão de Monitorização do PGRIC, assegurar que o plano de gestão dos riscos é adequado à organização.

Compete aos/às Diretores/as, zelarem pela implementação e eficácia das medidas de controlo.

Compete a qualquer colaborador/a exercer um forte controlo sobre os riscos associados à atividade da organização.

### ***3. Em caso de existência de um plano estratégico e de política de risco da sociedade, deve incluir a definição de níveis de risco considerados aceitáveis e identificar as principais medidas adotadas.***

A política de risco da sociedade está associada à aplicação duma metodologia que pretende identificar ciclicamente possíveis brechas na estrutura dos diversos procedimentos da rotina institucional que comportem **RISCO** de corrupção ou infrações conexas. Trata-se de uma ferramenta autoaplicável incidente sobre todos os processos decisórios considerados mais críticos, onde esta criticidade se avalia pela **probabilidade da sua ocorrência** e pela **gravidade das suas consequências**.

O mecanismo de controlo do risco da sociedade está ligado às múltiplas atividades e processos da empresa e da sua envolvente. Na APSS, S.A. o risco da sociedade é assente numa necessidade de equilíbrio e de respeito pelos interesses do acionista, dos credores, dos trabalhadores, em suma de todos os *stakeholders*. Traduz-se na estrutura através da qual a empresa estabelece os seus objetivos e as formas de os atingir, monitorizando a sua performance alicerçada num Modelo –Dualista, isto é:

1. Orientado para a equidade no tratamento dos *Stakeholders*;
2. Promove a separação de funções executivas e supervisão: Órgão executivo (Conselho de Administração)/Órgão supervisão (Auditoria Interna/externa);

3. Pugna pela transparência de gestão e incita à participação dos colaboradores na supervisão dos processos;
4. Adota um modelo de governo da sociedade e de gestão alinhado com o “Crescimento Sustentável e Sustentado”;
5. Pratica a indução de responsabilidade Ambiental, Social quer internamente quer nas empresas do seio da Comunidade Portuária;
6. Difunde amplamente a sua *Accoutability* (i.e. compila e analisa as tendências dum conjunto de indicadores de desempenho e possui procedimentos internos de correção/prevenção face a eventuais desvios).

Destacam-se os seguintes exemplos:

Riscos	Exemplos de medidas adotadas
Riscos do ambiente de negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvem-se análises de mercado;</li> <li>▪ Comparam-se os indicadores de desempenho com outros Portos nacionais e estrangeiros;</li> <li>▪ Mantem-se uma relação de proximidade com as entidades de regulação e com o acionista;</li> <li>▪ Adotaram-se procedimentos de acompanhamento de clientes / potenciais clientes e de parceiros de negócio;</li> </ul>
Riscos operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvem-se inquéritos de satisfação às diversas tipologias de clientes do Porto;</li> <li>▪ Avalia-se o desempenho dos colaboradores e analisam-se as respetivas expetativas;</li> <li>▪ Incitam-se os colaboradores a serem intervenientes e pró-ativos;</li> <li>▪ Certificação da empresa segundo o referencial da ISO 9001:2008;</li> <li>▪ Compilam-se indicadores de eficiência dos processos do Porto e das respetivas cadeias de abastecimento;</li> <li>▪ Existem planos de monitorização ambiental;</li> <li>▪ Desenvolvem-se dragagens alinhadas com os objetivos definidos (acessibilidades marítimas à navegação segura)</li> <li>▪ Existem planos de emergência ao nível do Porto e de cada Terminal Portuário;</li> <li>▪ Desenvolveram-se planos de combate a derrames com hidrocarbonetos e outros regulamentos das atividades desenvolvidas no Porto;</li> <li>▪ Exercitam-se cenários de emergência envolvendo as Autoridades com atribuições específicas;</li> <li>▪ Cumprimento do plano de comunicações obrigatórias (identificação do cumprimento de prazos e da tipologia dos “reports” a enviar às entidades externas, superintendência, tutela e controlo);</li> <li>▪ Operacionalização das auditorias internas;</li> </ul>
Riscos dos sistemas e tecnologias de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adotou-se uma plataforma assente no modelo de referência nacional (Janela única Portuária);</li> <li>▪ Promoveu-se a todos os atores do Porto de Setúbal (Públicos e Privados) ligação à referida plataforma;</li> <li>▪ Criou-se o Fórum de simplificação de procedimentos, que reúne periodicamente no sentido de melhorar a eficiência e a eficácia dos processos do Porto;</li> <li>▪ A informação aduaneira é segregada da informação operacional e exige uma sessão credenciada por utilizador;</li> <li>▪ A referida plataforma foi dotada dum módulo de auditoria que permite aferir quanto à qualidade e rastreabilidade dos processos e das respetivas intervenções/autorizações.</li> <li>▪ Sistema de BackUp’s da informação crítica;</li> <li>▪ Definição de procedimentos de contingência, articulados com as demais entidades e autoridades;</li> <li>▪ Servidores localizados em centros de processamento de dados dotados de portas blindadas e sistemas de extinção de incêndios;</li> <li>▪ Adoção de políticas de acesso restritivas e personalizadas;</li> </ul>

Riscos de “empowerment”	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolveram-se procedimentos explícitos quanto aos limites de atuação/autorização dos diferentes elementos da empresa;</li> <li>▪ Operacionalizou-se o descritivo funcional de cada colaborador com a identificação das respectivas atribuições e substitutos funcionais;</li> <li>▪ Promovem-se reuniões internas de alinhamento de objetivos;</li> <li>▪ Aprovou-se o manual da organização, com a indicação das competências e recursos humanos alocados.</li> <li>▪ Divulgação interna da matriz de diplomas legais aplicáveis;</li> </ul>
Riscos de integridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicação do Código de Ética e de conduta da empresa;</li> <li>▪ Cumprimento das disposições gerais do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e de Infrações Conexas;</li> <li>▪ Manutenção na rede interna uma pasta dedicada aos assuntos da corrupção; (Legislação específica e bibliografia relevante)</li> <li>▪ Tornar obrigatório a todos os colaboradores o relato de atividades suspeitas e/ou casos de infração;</li> <li>▪ Sistematização da comunicação e tratamento de alegadas irregularidades cometidas no seio da organização.</li> </ul>
Riscos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumprimento das disposições gerais do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e de Infrações Conexas;</li> <li>▪ Promoção de Auditorias internas e externas;</li> <li>▪ Produção dos instrumentos de <i>report</i> financeiro (internas e externas);</li> <li>▪ Procedimentos com a identificação de competências e respectivas redundâncias de autorização;</li> <li>▪ Intervenção do revisor oficial de contas;</li> </ul>
Riscos da informação para a tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tomadas de decisão rastreáveis e outorgados nas respectivas Deliberações do Conselho de Administração;</li> <li>▪ São atendidas as disposições gerais do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e de Infrações Conexas;</li> <li>▪ Assuntos de comprovada complexidade são suportados em pareceres jurídicos internos e/ou externos;</li> <li>▪ As decisões referentes às entradas e saídas dos navios são tomadas de forma colegial e expressas na Janela Única portuária;</li> </ul>
Segurança das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvem-se auditorias de segurança a todos os Postos de trabalho;</li> <li>▪ Avaliações de risco desenvolvidas por técnicos superiores de segurança e apoiados por prestadores de serviços de segurança;</li> <li>▪ Certificação da empresa segundo o referencial OSHAS 18001:2007;</li> <li>▪ Implementação do Código ISPS no Porto e em todos os terminais portuários;</li> <li>▪ Adotar os standards internacionais na interação com os navios e respectivas tripulações;</li> <li>▪ Desenvolvimento de exercícios de proteção do Porto e dos Terminais Portuários;</li> </ul>
Danos patrimoniais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existência de dois corpos de fiscalização (dominial e portuária) com competências e atribuições para o levantamento de autos;</li> <li>▪ Articulação com outras Autoridades;</li> <li>▪ Operacionalização de sistemas de vídeo vigilância;</li> <li>▪ Mecanismo de report dos acidentes, incidentes;</li> <li>▪ Controlo dos contratos de concessão principalmente naqueles que são prestados serviços públicos;</li> </ul>
Interrupção do negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoção de procedimentos de resposta à emergência;</li> <li>▪ Existência de plano Disaster &amp; Recovery (direcionado aos sistemas de informação);</li> <li>▪ Articulação com outras Autoridades e entidades prestadoras de serviços;</li> <li>▪ Envolvimentos das empresas licenciadas no mecanismo de resposta à emergência a navios em dificuldade;</li> </ul>

Os níveis de risco são calculados em linha com a fórmula apresentada pelo Tribunal de Contas e que constam do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e de Infrações Conexas (página 27):

<b>APSS</b> <small>Administração das Portas de Setúbal e Sorrento, SA</small>	<b>PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS</b>	PLA_02_PGRCC
		Edição: 1
		Revisão: 7
		Página : 27 / 61

### Matriz de Risco

Probabilidade Gravidade	Baixa	Média	Alta
Alta	Moderado	Elevado	Elevado
Média	Fraço	Moderado	Elevado
Baixa	Fraço	Fraço	Moderado

MEDIDAS A TOMAR FACE À GRADUAÇÃO DO RISCO	Aceitar	Prevenir	Transferir
	Prevenir	Transferir	Evitar

PO – Probabilidade da Ocorrência: 1 = Baixa; 2 = Média; 3 = Alta

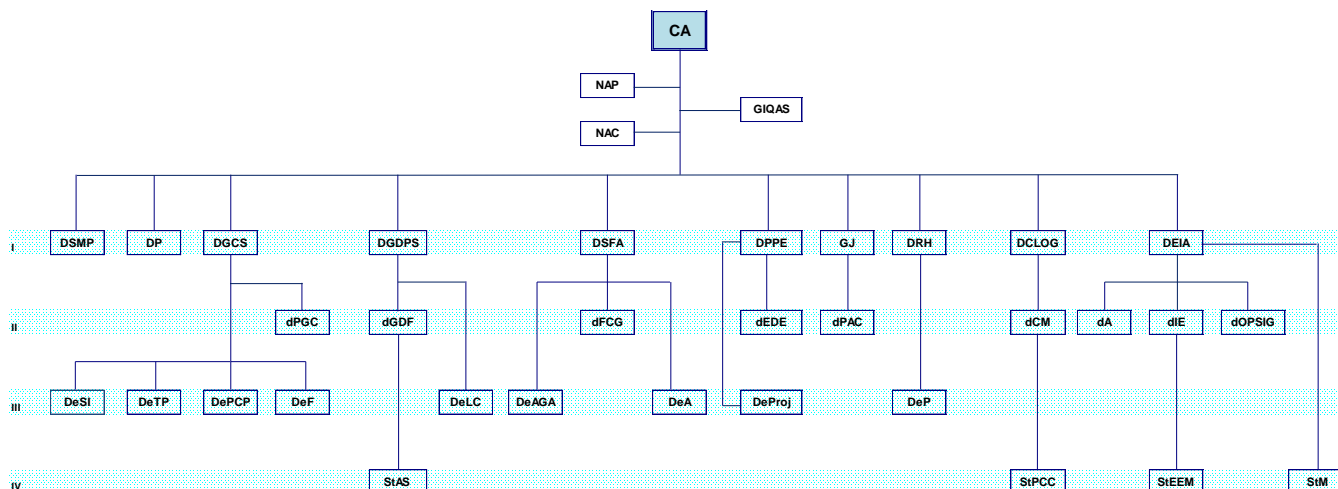
GC – Gravidade da Consequência: 1 = Baixa; 2 = Média; 3 = Alta

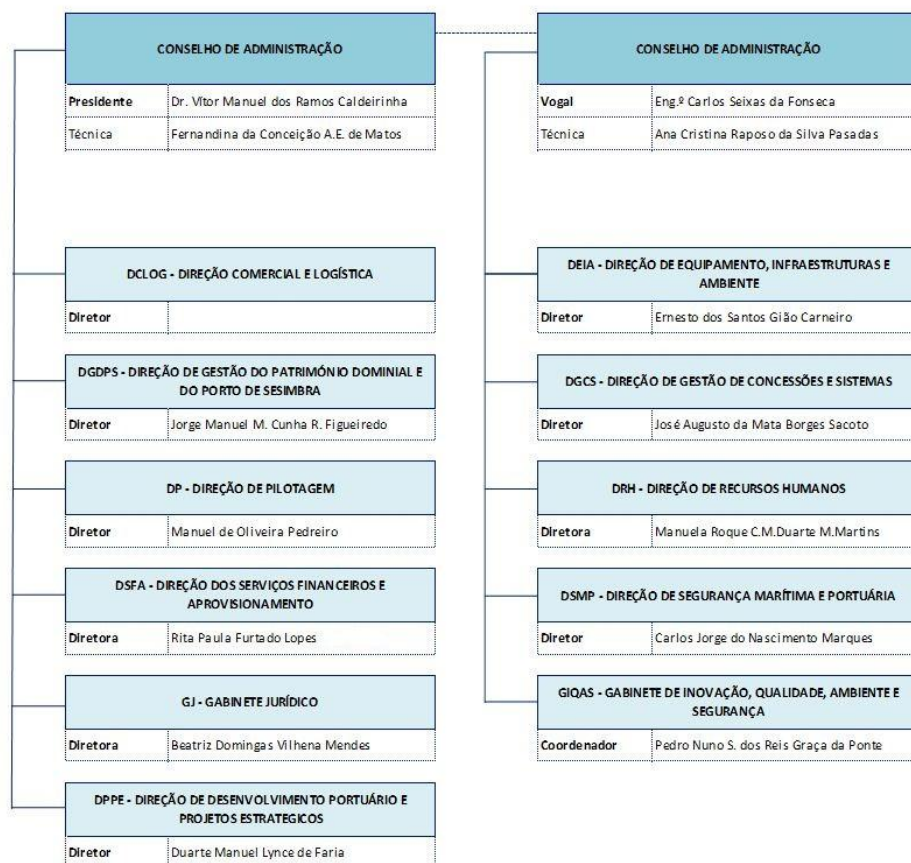
GR – Graduação do Risco: 1 = Fraço; 2 = Moderado; 3 = Elevado

Probabilidade de Ocorrência	Baixa	Média	Alta
Fatores de graduação	Possibilidade de ocorrência mas com hipóteses de evitar o evento com o controlo existente para prevenir o risco.	Possibilidade de ocorrência mas com hipóteses de evitar o evento através de decisões e ações adicionais para reduzir o risco.	Forte possibilidade de ocorrência e escassez de hipóteses de evitar o evento mesmo com as decisões e ações adicionais essenciais.

Gravidade da Consequência	Baixa	Média	Alta
Fatores de graduação	Dano na otimização do desempenho organizacional, exigindo a recalendarização das atividades ou projetos	Perda na gestão das operações, requerendo a redistribuição de recursos em tempo e em custos	Prejuízo na imagem e reputação de integridade institucional, bem como na eficácia e desempenho da missão

#### 4. Explicitação, ainda que por inclusão de organograma, das relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos ou comissões da sociedade.





##### 5. Indicação da existência de outras áreas funcionais com competências no controlo de riscos.

- DSFA – Direção dos Serviços Financeiros e Aprovisionamento;
- DGCS – Direção de Gestão de Concessões e Sistemas
- GJ – Gabinete Jurídico.

##### 6. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos (económicos, financeiros, operacionais e jurídicos) a que a sociedade se expõe no exercício da atividade.

Na APSS identificam-se os seguintes processos que, face à respetiva Graduação de Risco, merecem intervenções prioritárias:

- Contratação / Aquisição de Bens e Serviços (Riscos Financeiros e jurídicos);
- Celebração e execução dos contratos, incluindo empreitadas (Riscos Financeiros e jurídicos);
- Operações Contabilísticas, Faturação Portuária e Faturação Dominial (Riscos económicos);
- Fiscalização, incluindo Gestão e fiscalização de empreitadas (Riscos Operacionais e jurídicos);
- Manutenção e gestão de Contratos de assistência técnica e prestação de serviços (Riscos económicos e jurídicos);
- Licenciamento de atividades portuárias (Riscos Operacionais e jurídicos);
- Gestão de Contratos de Concessões e de Licenças (Riscos Operacionais e jurídicos);
- Segurança da rede informática (Riscos Operacionais);
- Emissão de pareceres (Riscos jurídicos);
- Comunicação externa (Riscos Operacionais e jurídicos).

## **7. Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo, gestão e mitigação de riscos.**

Entre os diversos processos existentes na APSS os critérios de seleção para o mapeamento atenderam, em particular, aos seguintes fatores:

- 1º Aquisições diretas de produtos ou serviços para a APSS com o emprego de recursos financeiros significativos;
- 2º Processos em que a Administração Portuária concede direitos a cidadãos ou empresas, como a emissão de concessões, licenças, autorizações diversas, etc.;
- 3º Processos que envolvem transferência de recursos entre a APSS e a administração pública, cidadãos ou empresas;
- 4º A cadeia decisória estar toda sob a responsabilidade da própria organização;
- 5º Enquadramento legal mais intrincado e de difícil aplicação.

- PASSO 1: IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO;
- PASSO 2: SELEÇÃO DOS PROCESSOS PARA MAPEAMENTO DOS RISCOS DE CORRUPÇÃO;
- PASSO 3: DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM O AMBIENTE DO PROCESSO;
- PASSO 4: MAPEAMENTO DAS DECISÕES DO PROCESSO SELECIONADO;
- PASSO 5: MAPEAMENTO DOS RISCOS DE CORRUPÇÃO;
- PASSO 6: AVALIAÇÃO DOS RISCOS E PROPOSTAS DE MEDIDAS MITIGATÓRIAS;
- PASSO 7: DEFINIÇÃO DOS GRAUS DE RESPONSABILIDADE DE CADA INTERVENIENTE.

A APSS segue as orientações da norma ISO 31000, as quais sistematizam o processo de identificação, acompanhamento, gestão e mitigação de riscos.

## **8. Identificação dos principais elementos do SCI e de gestão de risco implementados na sociedade relativamente ao processo de divulgação de informação financeira.**

A empresa dispõe e cumpre com o plano de comunicações obrigatórias (PLA-03), onde estão identificados os seguintes elementos:

- Responsável pela preparação e comunicação para o exterior
- Periodicidade;
- Entidades a comunicar;
- Forma de comunicação;
- Documentação associada.