Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Versão aprovada em reunião do Conselho de Administração de 09 de outubro de 2025

TTSL – Transtejo Soflusa, S.A.

Índice

I. Enquadramento

O Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, aprovou o novo Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC) e criou o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), entidade administrativa independente, com personalidade jurídica de direito público e poderes de autoridade, dotada de autonomia administrativa e financeira, que desenvolve atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações.

O MENAC substitui o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) e tem por missão a promoção da transparência e da integridade na ação pública e a garantia da efetividade de políticas de prevenção da corrupção e de infrações conexas.

O RGPC prevê que as empresas com sede em Portugal que empreguem 50 ou mais trabalhadores, adotem e implementem um programa de cumprimento normativo, que inclua um conjunto de instrumentos de gestão de riscos de corrupção, onde se destaca o plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas.

Integrando-se a TTSL – Transtejo Soflusa, S.A. (doravante designadas por TTSL ou Empresa), no elenco das entidades que gerem e administram dinheiros, valores e património públicos e conscientes da sua obrigação, enquanto empresa pública, de contribuir, no seu âmbito de atividade, para o esforço e prevenção daquelas práticas, cumpre-nos atualizar, adaptar e implementar o "Plano de Prevenção de Riscos e Corrupção e Infrações Conexas" da Empresa.

O presente "Plano de Prevenção dos Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção, Infrações Conexas e Conflitos de Interesses" (PPRGCICCI), da TTSL, para além de dar cumprimento ao RGPC, apresenta um âmbito alargado, relativamente ao preconizado nessas Recomendações do CPC, seguindo, na sua elaboração, o conceito de risco, adotado pela Empresa e alinhado com os *standards* internacionais de gestão de risco, nomeadamente:

- COSO Enterprise Risk Management
- ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines,
- Norma de Gestão de Riscos da FERMA
- ISO 37001 Anti-bribery management systems, e
- Fraud Risk Manual, 2007 da Association of Certified Fraud Examiners (ACFE).

II. Síntese histórica

A TTSL – Transtejo Soflusa, S.A. presta um serviço público de transporte fluvial de passageiros e veículos, integrado no sistema global de transportes da Área Metropolitana de Lisboa, sendo elemento fundamental na travessia do Tejo, subordinado a padrões de qualidade e segurança. Este conceito de transporte público pretende integrar um sector de serviços flexível, orientado para o cliente.

Em 17 de dezembro de 1975 foi criada a Transtejo – Transportes Tejo, S.A. (doravante designada por Transtejo), sob a forma de empresa pública, na sequência da nacionalização de cinco operadores privados de transporte fluvial no rio Tejo.

Em 1992, através do Decreto-Lei n.º 150/92, a Transtejo foi transformada em Sociedade Anónima, mantendo o capital integralmente detido pelo Estado Português.

No mesmo ano, foi constituída a Soflusa, Sociedade Fluvial de Transportes, S.A. (doravante designada por Soflusa), a partir do setor fluvial da CP – Caminhos de Ferro Portugueses, E.P., tendo iniciado a sua atividade de transporte fluvial em junho de 1993.

Em 2001, a Transtejo adquiriu a totalidade do capital da Soflusa, tendo início a gestão integrada das áreas corporativas de ambas as empresas sob uma administração comum.

Em 2023, deu-se início à operação de dissolução e liquidação da participada Soflusa, detida a 100% pela Transtejo, a qual foi concluída a 31 de dezembro do mesmo ano.

Em maio de 2024, ocorreu o deferimento do pedido de registo comercial da firma "TTSL – Transtejo Soflusa, S.A.".

A TTSL é a operadora responsável pela prestação do serviço público de transporte fluvial de passageiros e veículos, assegurando cinco ligações entre as margens do rio Tejo: Barreiro – Terreiro do Paço, Montijo – Cais do Sodré, Seixal – Cais do Sodré, Cacilhas – Cais do Sodré e Trafaria – Porto Brandão – Belém. Para tanto, dispõe de seis terminais, localizados no Cais do Sodré, no Montijo, no Seixal, em Cacilhas, no Barreiro e no Terreiro do Paço, bem como de três estações fluviais, localizadas em Belém, no Porto Brandão e na Trafaria.

A TTSL desenvolve, nos termos dos seus estatutos, uma atividade que integra o conceito de serviço público de interesse geral, adotando, ainda, uma conduta assente em princípios de responsabilidade social e ética. O serviço público prestado pela TTSL reforça a necessidade da empresa – vinculada que está ao interesse geral – tomar consciência dos impactos decorrentes do exercício da sua atividade e adotar padrões de conduta que não se centrem, exclusivamente, na estrita esfera económica, mas que se pautem por princípios de crescimento sustentável e regras de rigor e transparência.

Principais acontecimentos:

Em 2014, o Decreto-Lei n.º 161/2014, de 29 de outubro, veio a estabelecer o regime de acumulação de funções dos membros executivos dos Conselhos de Administração do Metropolitano de Lisboa, E. P. E., da

Companhia de Carris de Ferro de Lisboa, S. A., da Transtejo e da Soflusa, procedendo à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 98/2012, de 3 de maio.

Em 2017, foi estabelecida a autonomia jurídica na sequência da aplicação, a partir de 1 de janeiro de 2017, da Lei n.º 22/2016, de 4 de agosto, do Metropolitano de Lisboa, E.P.E. (Metro), da Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A. (Carris), da Transtejo e da Soflusa, revogando os Decretos-Lei n.º 98/2012 e n.º 161/2014, respetivamente, de 3 de maio e de 29 de outubro.

Em 2019, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 11/2019, de 18 de janeiro, veio a autorizar a despesa relativa ao Plano de Renovação da Frota da Transtejo, S.A., que inclui a aquisição de até 10 novos navios, bem como a respetiva manutenção no período de 2020 a 2035.

Ainda nesse ano, a Resolução da Assembleia da República n.º 189/2019, de 16 de setembro, veio recomendar ao Governo a defesa, qualificação e promoção do serviço público de transporte fluvial nas empresas Transtejo e Soflusa.

No dia 7 de outubro de 2020, o Estado e a Transtejo assinaram o primeiro Contrato de Serviço Público de Transporte Fluvial de Passageiros e Veículos que define as condições de prestação do serviço público de transporte fluvial entre as duas margens do rio Tejo, na Área Metropolitana de Lisboa, regulando, ainda, as obrigações de serviço público impostas pelo Estado para a prestação dos serviços de transporte contratados.

Na sequência, em 2021, foi celebrado o Contrato de Subcontratação do Serviço Público de Transporte Fluvial de Passageiros entre a Transtejo e a Soflusa, Sociedade Fluvial de Transportes, S.A, o qual define as condições da prestação do serviço público de transporte fluvial de passageiros entre Lisboa e o Barreiro.

Através destes contratos, são estabelecidos os termos em que os serviços prestados são remunerados e a forma como devem ser financeiramente compensadas as obrigações impostas, pelo prazo de cinco anos.

Ainda em 2021, deu-se início ao Plano de Renovação da Frota, mediante a celebração de contrato de fornecimento de 10 novos navios 100% elétricos, para operar nas ligações fluviais do Montijo, Seixal e Cacilhas, alinhado com a estratégia nacional de descarbonização.

Em 2023, dá-se a operação de dissolução e liquidação da participada Soflusa, detida a 100% pela Transtejo, concluída em 31 de dezembro.

O ano de 2024 é marcado pelo início das viagens experimentais dos navios elétricos na ligação fluvial Seixal – Cais do Sodré.

III. Missão, Visão e Valores

A TTSL tem como **missão** prestar um serviço público de transporte fluvial de passageiros e veículos entre as duas margens do rio Tejo, promovendo a mobilidade sustentável no quadro de uma estratégia integrada de transportes para a Área Metropolitana de Lisboa.

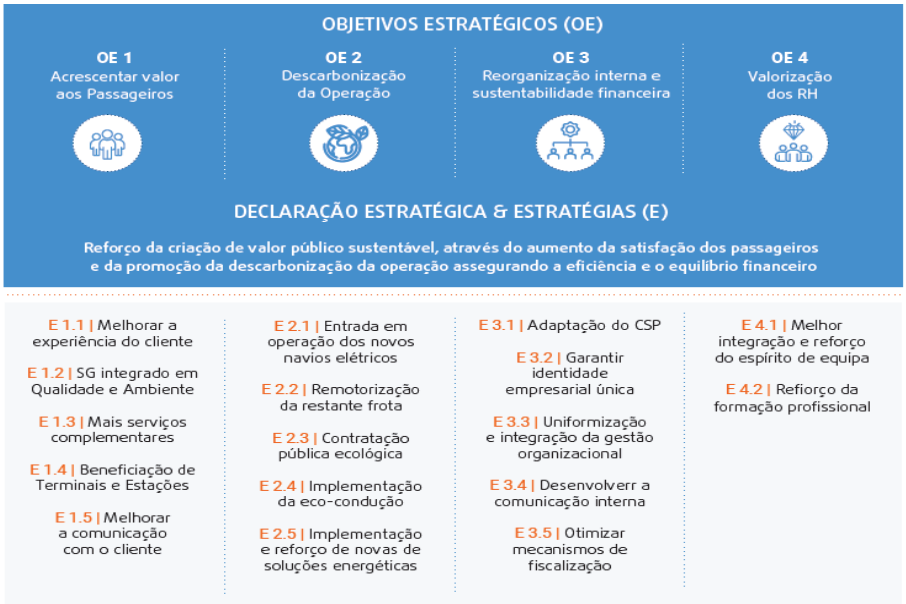
No que respeita à **Visão,** a TTSL quer ser reconhecida pelo seu bom desempenho em termos de regularidade, segurança, economia de tempo e qualidade do serviço orientada para a satisfação das necessidades de mobilidade das pessoas, com impacto no desenvolvimento das pessoas e da economia, suportado num modelo de gestão evoluído e em energias limpas, sendo seu propósito contribuir para a descarbonização na Área Metropolitana de Lisboa.

A sua atuação pauta-se por **Valores**, tais como:

i. **Excelência** - Porque estamos comprometidos em cumprir uma missão pública consistente com elevados padrões de qualidade de serviço;
ii. **Accountability** - Porque valorizamos a responsabilização com ética, transparência, rigor e eficiência nas práticas de governação;
iii. **Confiança** - Porque queremos construir uma base de confiança com todos os nossos stakeholders através de uma comunicação aberta, uma postura flexível e adaptativa;
iv. **Responsabilidade social e ambiental** - adotamos comportamentos éticos e responsáveis pela satisfação de necessidades de mobilidade da comunidade, favorecendo o bem-estar social, criando emprego e facilitando o dia a dia dos nossos passageiros, com impacto positivo para o ambiente.

Objetivos:

Apresenta-se de seguida o resumo dos objetivos a alcançar e respetivas estratégias definidas no Plano Estratégico:



IV. Organização e funcionamento da Empresa

Compete ao **Conselho de Administração** – Órgão de primeira linha:

- Transmitir a comunicação aos acionistas no prazo de cinco dias contados, das comunicações recebidas sobre a alienação de ações pretendida e comunicada por um acionista da sociedade;
- Deliberar sobre a emissão de obrigações;
- Deliberar sobre a aquisição de ações e obrigações próprias, nos termos e dentro dos limites fixados na lei;
- Efetuar todas as operações, atos e contratos, relativos ao desenvolvimento do objeto da Sociedade;
- Confessar, desistir ou transigir em quaisquer ações, bem como comprometer-se em arbitragens;
- Contratar pessoal e estabelecer a respetiva remuneração;
- Tomar a iniciativa de eventuais alterações de estatutos, aumentos de capital e emissões de obrigações, apresentando à Assembleia Geral as correspondentes propostas;
- Designar as pessoas que entender para o exercício de cargos sociais noutras Sociedades participadas;
- Ajustar e contrair financiamentos ou empréstimos e realizar outras operações de crédito, nos termos que forem legalmente autorizados em quaisquer instituições ou mercados, bem como prestar ou receber as cauções ou garantias consideradas necessárias;
- Elaborar as contas anuais e propor a afetação dos resultados;
- Desempenhar as demais funções previstas na lei e no estatuto;
- Bem como, constituir procuradores ou mandatários da Sociedade, fixando com toda a precisão os atos ou categorias de atos que estes podem praticar e a duração do mandato.

Compete ao **Presidente do Conselho de Administração** convocar e dirigir a atividade do conselho, presidindo às respetivas reuniões e zelar pela correta execução das deliberações do conselho. Nas suas faltas ou impedimentos o presidente será substituído pelo Vogal do Conselho de Administração por si designado para o efeito.

Cargo de Direção – Estrutura de primeiro nível

- Responsável por macroprocessos, grandes conjuntos de atividades e funções de organização, geradoras de valor para as empresas.
- Assume responsabilidade direta no cumprimento dos objetivos estratégicos.
- Depende diretamente do Conselho de Administração.

Assessor – Estrutura de primeiro nível

- Responsável por macroprocessos transversais, em especial de apoio ao Conselho de Administração e às estruturas de primeiro nível, na consecução dos seus objetivos.
- Depende diretamente do Conselho de Administração.

Departamento - Estrutura de segundo nível

- Responsável por processos, atos sequenciais com começo e fim geradores de resultados de forma independente, contribui para a concretização de macroprocessos das empresas.

- Depende diretamente de uma Direção.

Núcleo – Estrutura flexível de terceiro nível

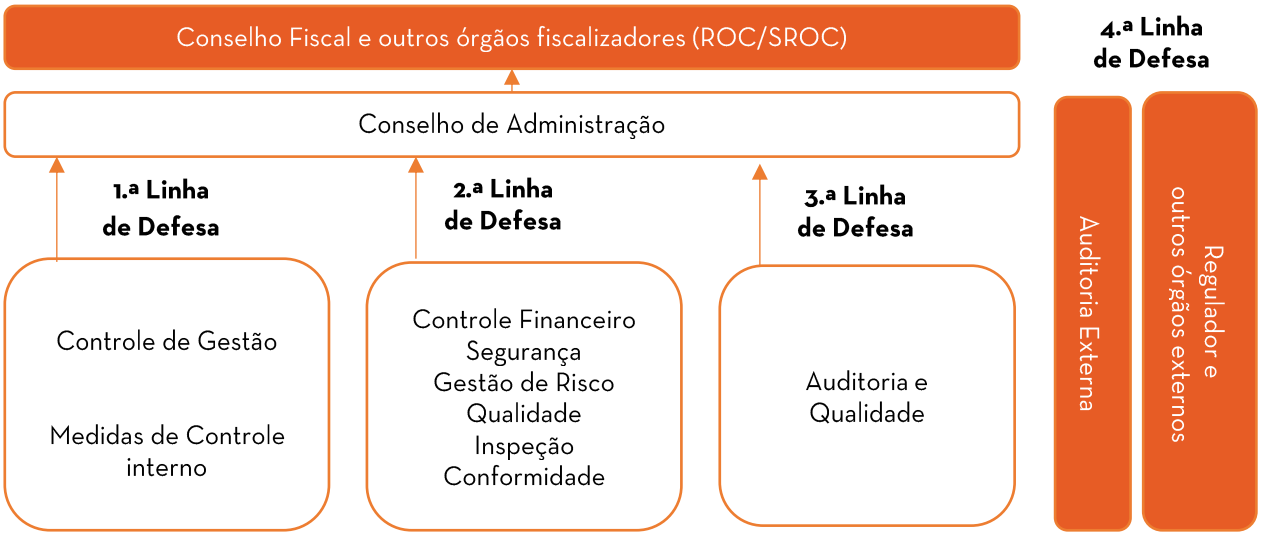
- Responsável por atividades de natureza específica. Aplica procedimentos orientados para a sua atividade.
- Pode ser criado e extinto por proposta do responsável de primeira linha ao Conselho de Administração.
- Depende diretamente de uma Direção, Gabinete ou de Departamento.

A. Competências no controlo de riscos

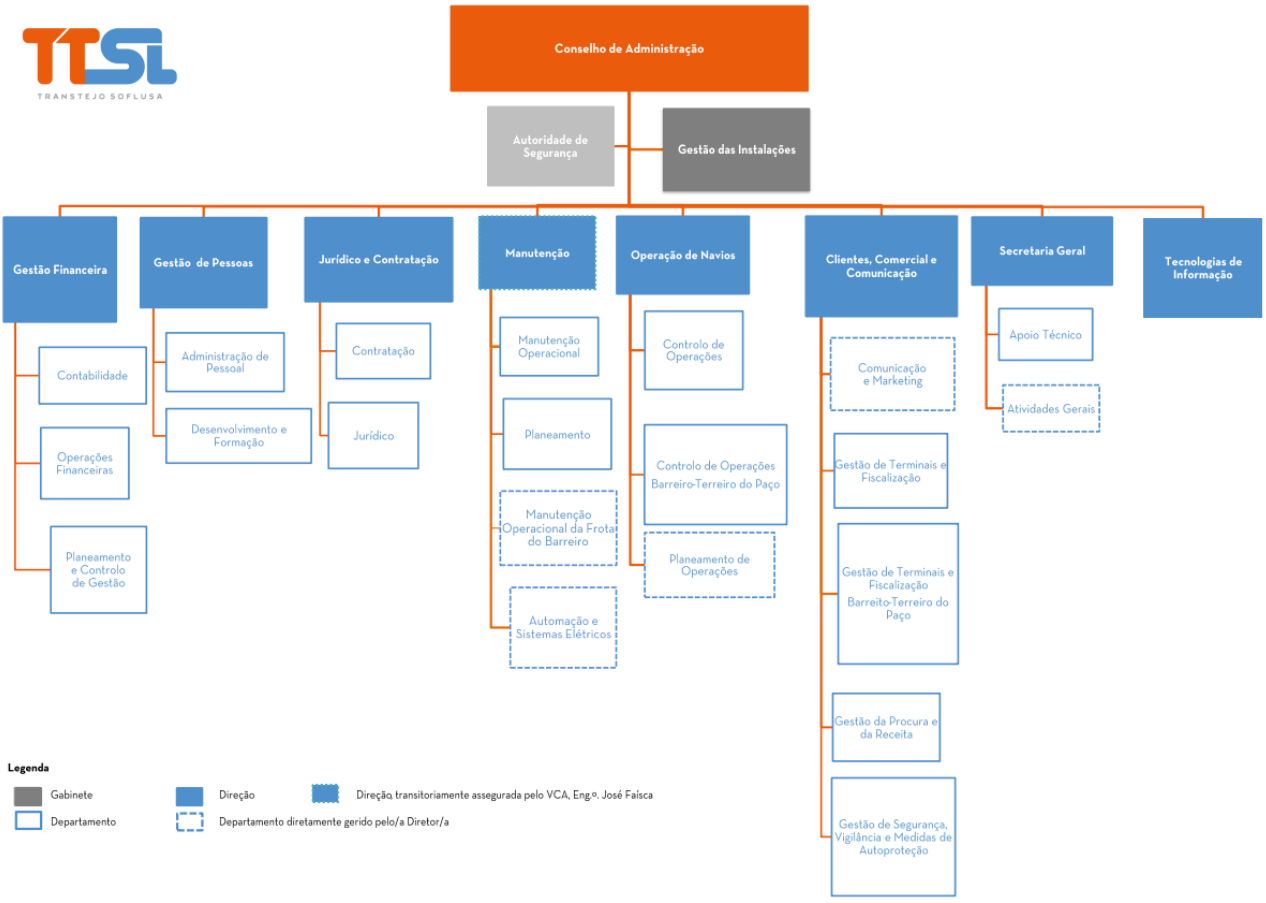
A gestão do risco é conduzida pelas Direções existentes na empresa, com o intuito de identificar e analisar riscos a que a TTSL está sujeita, para definir limites de risco, os controlos adequados para monitorizar a evolução desses riscos e o cumprimento das políticas de gestão de riscos implementadas.

Cada Direção responde diretamente perante o Vogal do Conselho de Administração com o respetivo pelouro.

Todas as áreas da Empresa são responsáveis pela gestão e controlo dos riscos decorrentes das suas atividades. Em matéria de separação de funções e por forma a garantir um melhor governo e controlo, a TTSL adota no seu dia-a-dia o modelo de gestão do risco assente nas seguintes linhas de defesa:



B. Organograma da Empresa



V. Âmbito e suporte normativo

A. Transações relevantes

As transações mais relevantes relativas à aquisição de bens e serviços consistem na aquisição de combustível, gestão da manutenção da frota de navios, gestão de prémios da carteira de seguros, serviços de limpeza das instalações e navios, custos com pessoal vigilante e equipamento de segurança, fardamento e consumíveis de recursos informáticos.

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

B. Normas e delegação de competências

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

Cabe à Direção Jurídica e de Contratação / Departamento de Contratação, a coordenação da função de compras, bem como a definição e aplicação da política de compras da Empresa. A aprovação de compras é da responsabilidade do Conselho de Administração, ou a quem este delegar de acordo com o escalonamento interno de competências.

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

i. Conselho de Administração;
ii. Assessor, Diretor, Chefe de Departamento e Chefe de Núcleo; e
iii. Outros responsáveis.

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

- Despesas decorrentes de contratos em vigor;
- Despesas que resultem de nota de encomenda autorizada.

As delegações indicadas não comportam o poder de subdelegação.

C. Código de Ética

O Código de Ética, em vigor, tem como principais objetivos:

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

O Código de Ética encontra-se disponível para consulta nos sites da Entidade do Tesouro e Finanças (www.etf.gov.pt/) e da Empresa (www.ttsl.pt), sendo aplicável a todos os trabalhadores e colaboradores, ao abrigo de contrato de prestação de serviços, de estágio ou de mandato. Qualquer entidade que estabeleça uma relação jurídica com a TTSL, deve ser tratada com equidade e subordinada aos padrões de ética e de conduta consagrados no normativo deontológico.

VI. Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

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

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

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

No tocante à possibilidade de ocorrência de situações de fraude, corrupção ou infrações relacionadas, todas as organizações se encontram sujeitas, dado estarem inerentes às suas operações.

A gestão de riscos é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização. É o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades. Uma boa gestão de riscos deve estar centrada na identificação e tratamento dos mesmos, através da interpretação coordenada dos potenciais aspetos positivos e negativos de todos os fatores que podem afetar a organização. A boa gestão aumenta a probabilidade de êxito e reduz tanto a probabilidade de fracasso como a incerteza da obtenção de todos os objetivos globais da organização[1].

De acordo com a *Federation of European Risk Management Associations (Ferma, 2003)* a gestão de riscos: "*Deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia. Deve analisar metodicamente todos os riscos inerentes às atividades passadas, presentes e, em especial, futuras de uma organização. Deve ser integrada na cultura da organização com uma política eficaz e um programa conduzido pela direção de topo*".

VII. **Metodologia de avaliação**

A metodologia adotada é a recomendada pela *Association of Certifies Fraud Examiners (ACFE)*, no "*Fraud Risk Manual*" de 2007.

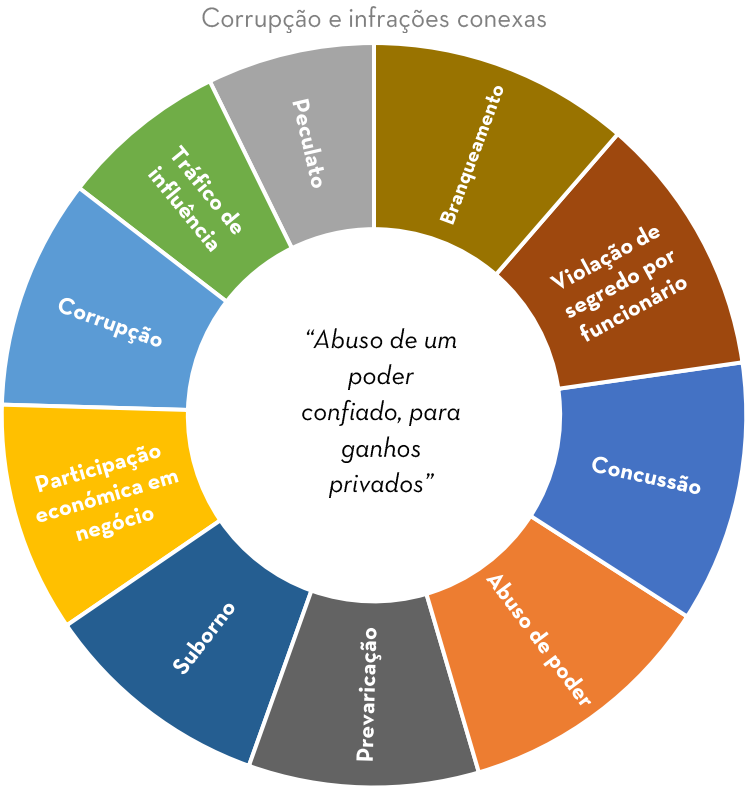
Uma conduta corruptiva resulta do abuso de um poder ou funções públicas de forma a beneficiar um terceiro, contra o pagamento de uma quantia ou outro tipo de vantagem. A organização não governamental Transparência Internacional define a corrupção como "*o abuso de um poder confiado, para ganhos privados*".

Os crimes de corrupção apresentam-se, essencialmente, com duas configurações: a corrupção ativa e a corrupção passiva, conforme o agente esteja, respetivamente, a oferecer/prometer, ou a solicitar/aceitar uma vantagem patrimonial, ou não patrimonial, indevida, distinguindo-se ainda, cada uma, conforme o ato solicitado, ou a praticar, seja, ou não, contrário aos deveres do cargo do funcionário corrompido[2].

O conceito de corrupção abrange outras condutas, também criminalizadas, cometidas no exercício de funções públicas, como o peculato, a participação económica em negócio, a concussão, o abuso de poder, a prevaricação, o tráfico de influência ou o branqueamento.

A identificação dos riscos é feita através da tipificação que oferece um âmbito alargado do que pode ser entendido como riscos de corrupção e infrações conexas.

[1] https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf
[2] Estratégia Nacional de Combate à Corrupção, https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNDAxMQAAnRDZFAUAAAA%3D



A. Metodologia de Gestão de Riscos da TTSL

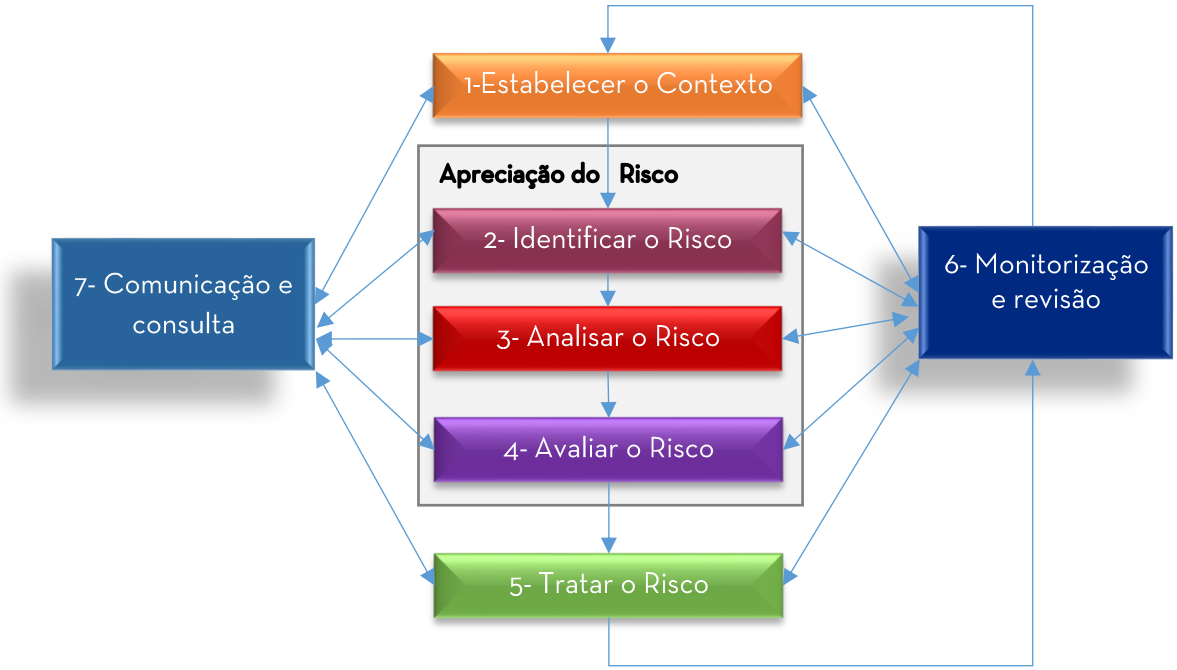
O processo de gestão de risco envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas nas atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e na apreciação, tratamento e monitorização, revisão e registo do risco.

Este processo deve ser parte integrante na gestão e tomada de decisão e integrado na estrutura, nas operações e nos processos de organização.

A metodologia de gestão de riscos da TTSL encontra-se alinhada com os standards internacionais de gestão de riscos, nomeadamente o "*Fraud Risk Manual*" de 2007.

Os procedimentos inerentes a cada fase desta metodologia de Gestão de Riscos são os seguintes:

Figura 1 - Fases do processo da gestão de riscos



Na **primeira fase** é estabelecido o contexto estratégico e operacional da Empresa e dos seus riscos, assim como os mecanismos existentes para a gestão desses riscos, sendo identificado um conjunto de objetivos chave da organização, na definição dos objetivos e âmbito da gestão de riscos e ainda a definição de um conjunto de critérios e elementos-chave que permitam as fases seguintes de identificação e avaliação de riscos.

Na **segunda fase** procede-se à identificação dos riscos existentes na organização, nomeadamente no tocante à existência de possíveis atos de corrupção e infrações conexas, identificando-se eventos que possam ter um impacte na consecução dos objetivos. A lista de eventos deverá ser tão completa quanto possível, de forma a não deixar de fora riscos que constituam uma elevada ameaça para a organização.

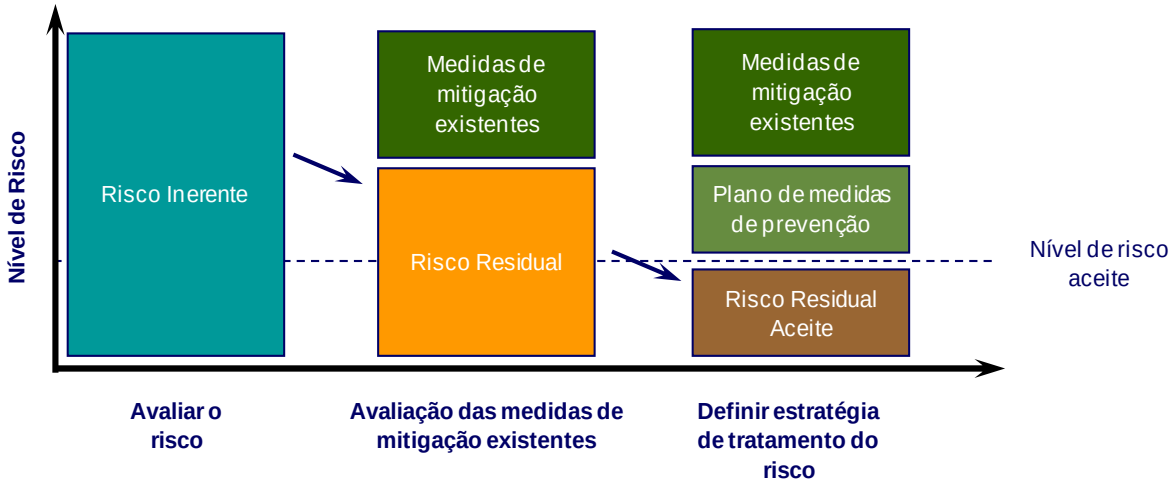
Através do recurso a questionários, técnicas de brainstorming, workshops, técnicas estruturadas ou análise de cenários e hipóteses, desta fase resulta a definição de um "Dicionário de Riscos", o qual constituirá uma lista dos riscos identificados e sua definição para a organização.

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

Na **quarta fase** pretende-se a avaliação dos riscos. Após a identificação dos riscos e a determinação do seu nível "inerente", deverão ser avaliadas quais as atividades, processos, procedimentos ou controlos existentes que permitem a gestão, controlo e monitorização dos riscos (medidas de gestão de riscos).

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

Figura 2- Processo de Avaliação dos Riscos



Na **quinta fase** o objetivo é tratar os riscos, através da definição, documentação e implementação de planos de ações de melhoria / tratamento de risco, com vista à redução dos níveis de risco residual determinados na fase anterior a um nível aceitável.

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

A **sexta fase** consiste na Monitorização e Revisão do processo de gestão de riscos.

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

É, pois, necessário incorporar as atividades e procedimentos de monitorização e revisão nas operações quotidianas da organização, com o objetivo de avaliar a eficácia dos planos de ações de melhoria / tratamento adotados e / ou identificar a existência de novos riscos.

A **sétima fase** consiste na Comunicação, elemento transversal e essencial para que toda a organização entenda e partilhe das razões da necessidade de implementar determinadas ações ou de tomar determinadas decisões.

Foram nomeados gestores de cada área de risco para elaborarem um relatório setorial, para a respetiva área da Empresa.

B. Modelo conceptual de Gestão de Riscos

De acordo com a *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA), risco pode ser definido como "*a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências*".

O Conselho de Prevenção da Corrupção, na Deliberação de 4 de março de 2009, considera risco "*o facto, acontecimento, situação ou circunstância suscetível de gerar corrupção ou uma infração conexa*". Os riscos podem ser identificados e classificados quanto à probabilidade da sua ocorrência e quanto à gravidade das suas consequências.

Na preparação do mapa de risco e respetiva matriz, relativamente aos critérios de avaliação de risco, foram adotados os critérios de "probabilidade" e "impacto" para a classificação e relativização/priorização dos riscos da empresa.

Critérios de avaliação de risco:

- Probabilidade: medida qualitativa da possibilidade ou hipótese de ocorrência de um evento de risco.
- Impacto: potencial magnitude dos resultados da manifestação dos eventos de risco.

O quadro seguinte ilustra a escala qualitativa de 3 níveis para a classificação da probabilidade de um evento de risco:

Tabela 1 - Classificação da probabilidade de ocorrência

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

O quadro seguinte ilustra a escala qualitativa de 3 níveis para a classificação do impacto dos eventos de risco:

Tabela 2 - Classificação do impacto dos eventos de risco para a organização

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

Níveis de risco:

Após a avaliação da probabilidade e impacto é possível hierarquizar os riscos através da elaboração de uma matriz de riscos. Para esse efeito, os riscos são mapeados na matriz de acordo com a sua classificação de probabilidade e impacto.

Risco elevado:

Riscos de corrupção e infrações conexas que requerem uma ação imediata prioritária, pela implementação de novas atividades, processos, procedimentos ou controlos ou remediações dos atualmente existentes (medidas de gestão de riscos).

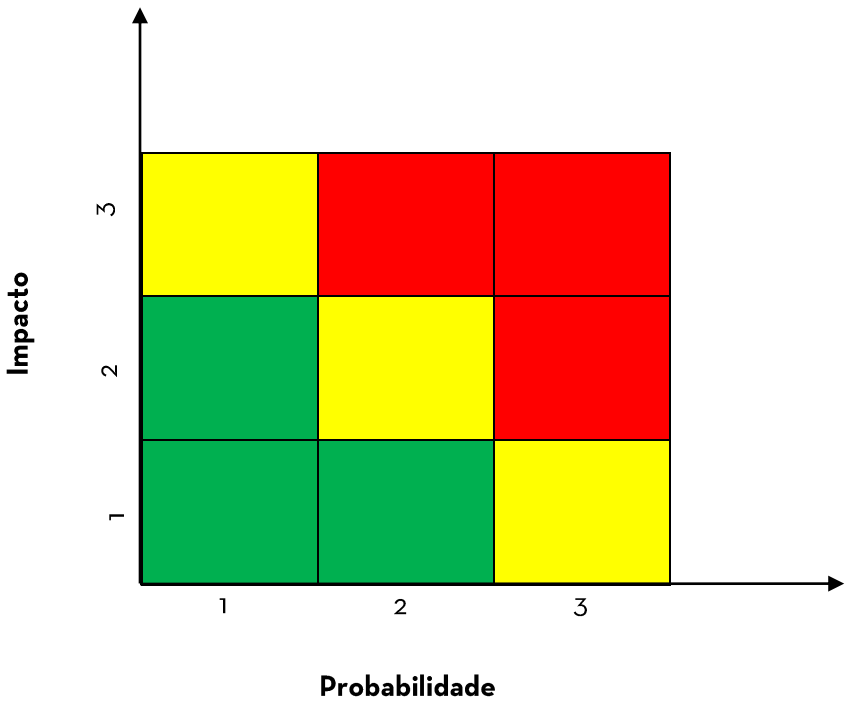
Risco moderado:

Riscos de corrupção e infrações conexas que requerem ações com vista à sua redução para níveis aceitáveis pela empresa.

Risco fraco:

Riscos de corrupção e infrações conexas aceitáveis, os quais requerem a monotorização periódica das atividades, processos, procedimentos ou controlos existentes.

Tabela 3 – Matriz de riscos de 3 níveis



VIII. Identificação dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

A. Fatores e áreas de risco

Sendo múltiplos os fatores que potenciam a ocorrência de riscos de corrupção de infrações conexas e que levam a que uma determinada atividade comporte um maior ou menor risco, identificam-se alguns cuja ausência potencia o risco:

- Recrutamento para o exercício de funções públicas de pessoal com um perfil técnico e comportamental adequado;
- Uma cultura de responsabilização dos dirigentes de topo e intermédios pela prática de gestão danosa;
- Formação/sensibilização nos domínios da ética e da conduta, e consciencialização para os riscos de corrupção inerentes ao desempenho de determinadas funções;
- Motivação dos trabalhadores no exercício de funções públicas;
- Robustez dos Sistemas de Controlo Interno;
- Eficácia dos Sistemas de Gestão da Qualidade.

Os riscos de gestão, incluindo os riscos de corrupção e infrações conexas, configuram potenciais desvios no desenvolvimento da atividade, gerando impactos nos seus resultados. Tendo em vista a eliminação e/ou minimização da sua ocorrência, torna-se indispensável proceder a uma adequada identificação das áreas suscetíveis de comportarem riscos de corrupção e que, na TTSL, correspondem às seguintes áreas de negócio:

- Aquisição de bens e serviços;
- Gestão de recursos financeiros e patrimoniais;
- Gestão de recursos humanos;
- Comunicação e Marketing;
- Segurança de Acessos.

B. Dicionário de Riscos

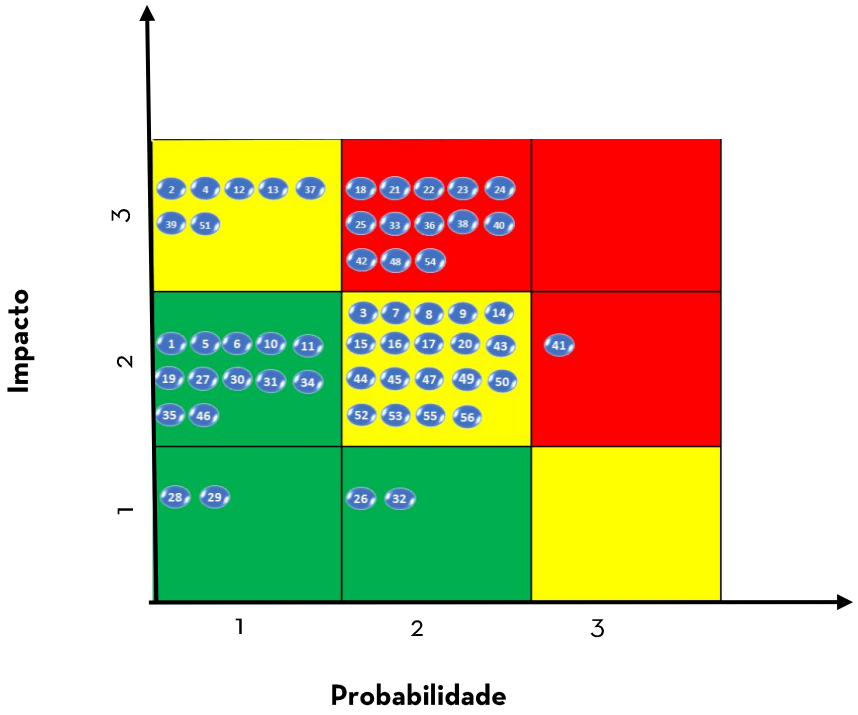
	Âmbito	Processo/ Atividade	Identificação de Risco	Nível de Risco		
				Probabilidade	Impacto	Risco
1	Aquisição de Bens e serviços	Consulta, Negociação e Adjudicação	Supressão dos procedimentos obrigatórios e incumprimento dos princípios gerais de contratação	Baixo	Médio	2
2			Existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência dos procedimentos	Baixo	Alto	2
3			Deficiente seleção de fornecedores que não reúnem as condições mínimas exigidas para o fornecimento do bem ou a prestação do serviço pretendido Favorecimento de fornecedores de bens e/ou serviços para obtenção de benefícios próprios ou para terceiros, participação económica em negócio, suborno e utilização de informação privilegiada	Médio	Médio	2
4			Adjudicações autorizadas por órgão sem competência para o efeito	Baixo	Alto	2
5			Reduzida Oferta de estaleiros de manutenção	Médio	Médio	2
6		Celebração e Execução de Contratos	Supressão dos procedimentos obrigatórios e incumprimento dos princípios gerais de execução contratual	Baixo	Médio	2
7			Inexistência de formalização atempada de contratos, que garantam a vinculação do fornecedor ao cumprimento das condições de fornecimento do bem ou prestação do serviço	Médio	Médio	2
8			Incumprimento na execução de contratos por parte dos fornecedores e prestadores de serviços	Médio	Médio	2
9			Inexistência de aplicação de penalizações por incumprimento ou cumprimento defeituoso de contratos	Médio	Médio	2
10		Aquisição de Bens e serviços	Deficiente ou inadequada condução de processos de aquisição de bens e serviços	Baixo	Médio	2
11			Existência de conluio entre os intervenientes e de eventual corrupção entre os mesmos, participação económica em negócio	Baixo	Alto	2
12			Não contratualização de níveis de serviço adequados, em áreas tecnológicas dependentes de infraestruturas externas	Baixo	Médio	2
13			Falha na aquisição e licenciamento de software, desenvolvimento e manutenção de infraestruturas tecnológicas	Baixo	Alto	2
14			Conflitos de interesse na elaboração de novos projetos e organização de processos	Médio	Médio	2

15		**Receção de Bens e Serviços**	Apropriação Indevida de ativos: Desvio ou não entrega dos bens contratados, não prestação de serviços contratados	Médio	Médio	2
16			Deficiente controlo na quantidade e qualidade dos bens recebidos e serviços prestados	Médio	Médio	2
17			Realização de pagamento de bens e serviços sem que exista a entrega dos bens ou realização dos serviços prestados	Médio	Médio	2
18	**Gestão de recursos financeiros e patrimoniais**	**Contabilidade Orçamental**	Manipulação e/ou omissão de informação da situação financeira da TTSL Erros ou detalhe insuficiente na elaboração do Plano de Atividades e Orçamento Inexistência de avaliação de resultados reais vs. orçamentados	Médio	Alto	3
19		**Contabilidade Geral e Analítica**	Aplicação indevida de princípios contabilísticos	Baixo	Médio	2
20		**Operações Financeiras**	Pagamentos indevidos a terceiros relativamente a situações não previstas nos contratos	Baixo	Médio	2
21			Existência de registos de transações sem que estas tenham ocorrido, supressão e omissão de registos	Médio	Alto	3
22			Efetivação de pagamentos por órgão sem competência para o efeito	Médio	Alto	3
23			Manipulação e/ou omissão de informação de modo a facilitar a emissão fraudulenta de documentos retificados a valores faturados, concussão, conflito de interesses e participação económica no negócio	Médio	Alto	3
24			Aceitação de favores ilícitos em troca da concessão de vantagens e/ou benefícios, suborno e peculato	Médio	Alto	3
25			Ocultação/encobrimento de rendimentos e gastos	Médio	Alto	3
26			Falhas na alocação de custos nos Estaleiros de Manutenção	Médio	Baixo	1
27		**Planeamento e controlo de Gestão**	Erros e falhas na preparação das demonstrações financeiras a serem divulgadas	Baixo	Médio	2
28		**Gestão Patrimonial**	Apropriação de inventários propiciando o furto ou apropriação de bens para proveito próprio	Baixo	Baixo	1
29			Apropriação de equipamento informático de modo a obter vantagem em benefício próprio ou de terceiros	Baixo	Baixo	1
30	**Gestão de Recursos Humanos**	**Recrutamento e Seleção**	Intervenção no processo de recrutamento de pessoas com relações de proximidade de candidatos Favorecimento ilícito na escolha dos recursos humanos a contratas, abuso de poder e tráfico de influência	Médio	Baixo	1
31			Manipulação de informação de modo a facilitar o pagamento indevido no processamento salarial, benefícios e compensações não autorizados: Criação de	Médio	Médio	2

			empregados fantasma, Falsificação de horas, salários e subsídios			
32		**Gestão de Recursos Humanos**	Avaliação de desempenho irregular com favorecimento/prejuízo do colaborador	Médio	Baixo	1
33			Falhas no registo da informação das bases de dados dos colaboradores e divulgação de informação confidencial	Médio	Alto	3
34			Deficiente gestão nas obrigações legais em matéria de Qualidade, Ambiente e HST	Baixo	Médio	2
35		**Formação**	Favorecimento ou prejuízo ilícito na gestão dos pogramas de formação	Baixo	Médio	2
36	**Comunicação e Marketing**	**Gestão de Imagem e Marca**	Gestão de imagem e reputação da TTSL	Médio	Alto	3
37		**Relacionamento com Entidades Externas**	Corrupção ativa/suborno exercida sobre exterior (Instituições e indivíduos)	Baixo	Alto	2
38	**Segurança de Acessos**	**Gestão de Sistemas de informação**	Perda, modificação ou adulteração de informação por intrusão ou autorizações forjadas	Médio	Alto	3
39			Falha na conceção e utilização das aplicações /ou bases de dados com risco de informações confidenciais	Baixo	Alto	2
40			Perda do controlo do meio físico e ambiental que rodeia e protege de acidentes as infraestruturas tecnológicas	Médio	Alto	3
41		**Monitorização e gestão de informação**	Deterioração/inutilização dos documentos e dos equipamentos conexos, por ação humana ou causas naturais	Alto	Médio	3
42			Falha na monitorização e acompanhamento do PPRCIC	Médio	Alto	3
43		**Segurança de Acessos**	Acesso indevido às instalações e furto/roubo de bens e/ou ativos	Médio	Médio	2
44			Ausência de segurança a pessoas e bens/ativos da TTSL	Médio	Médio	2
45			Facilitação de acesso indevido a Sistemas	Médio	Médio	2
46			Uso indevido de password do sistema (na utilização em transferências)	Médio	Médio	2
47			Não contratualização de níveis de serviço adequados, em áreas tecnológicas dependentes de infraestruturas externas	Baixo	Médio	2
48			Gestão da cibersegurança - Prática ou omissão intencional de atos, em violação das regras e políticas de segurança aplicáveis à utilização da rede informática, com o fim de obtenção de vantagens indevidas	Baixo	Alto	3
49	**Geral | Estratégico**	**Todas as funções e**	Quebra dos valores e deveres institucionais dos trabalhadores que exercem funções públicas (situações de inexistência de relação hierárquica formal)	Médio	Médio	2

50		**atividades no geral**	Falha no acompanhamento, das recomendações aprovadas dos relatórios de auditoria aos sistemas de gestão integrados	Médio	Médio	2
51			Fraude, corrupção e comportamentos não éticos	Baixo	Alto	2
52			Furto de Propriedade intelectual	Médio	Médio	2
53			Furto de informação confidencial	Médio	Médio	2
54			Abuso ou exercício indevido de autoridade delegada ou não delegada	Médio	Alto	3
55			Utilização de recursos públicos no exercício da atividade privada	Médio	Médio	2
56			Apropriação ou uso ilegítimo, de bens, fundos ou valores confiados aos trabalhadores em razão das suas funções	Médio	Médio	2

C. Mapa / Matriz de Riscos



IX. Medidas de gestão dos riscos

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas prevê a aplicação e aprofundamento das medidas já implementadas e a adoção de novos procedimentos.

#	Âmbito	Processo/ Atividade	Identificação de Risco	Medidas Preventivas	Risk Owner (UN)
1	**Aquisição de Bens e serviços**	Consulta, Negociação e Adjudicação	Supressão dos procedimentos obrigatórios e incumprimento dos princípios gerais de contratação	Definição, aprovação e formalização, através de normativo interno, de critérios standard de adjudicação de propostas/contratos, para os principais tipos de compras e concessão de espaços comerciais.	Jurídico e Contratação
				Definição, aprovação e formalização, através de normativo interno, de requisitos e especificações técnicas *standard* de adjudicação de propostas/contratos, a constar nos cadernos de encargos, para os principais tipos de compras	
				Definição, aprovação e formalização, através de normativo interno, de limites máximos (e.g. valores e/ou espaço temporal) em situações de trabalhos/aquisições adicionais para os principais tipos de compras (e.g. adendas, serviços adicionais, prorrogações), em que não seja necessário elaborar novo processo de concurso.	
				Definição, aprovação e formalização, através de normativo interno, dos critérios standard, relativos a "impedimentos" de adjudicação de propostas/contratos da	

				organização - e necessária documentação dos fornecedores -, aquando dos processos de concurso (e.g. declaração de ausência de dívidas à segurança social, declaração de aceitação do conteúdo do caderno de encargos, etc.).	
				Centralização de todos os processos de compra da Empresa através da Direção Jurídica e de Contratação (DJC/C) a fim de garantir uma uniformização dos procedimentos, políticas e controlos associados ao processo aquisitivo.	
				Definição de uma política de rotação periódica dos membros do júri, tendo em atenção a disponibilidade de recursos para tal e mantendo as competências necessárias à correta avaliação das propostas dos processos de concurso.	
2	**Aquisição de Bens e serviços**	Consulta, Negociação e Adjudicação	Existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência dos procedimentos	Verificar antes de iniciar o procedimento pré-contratual se as entidades a convidar consta de lista de entidades com conflitos de interesses pelas Áreas Requisitantes.	Jurídico e Contratação Gestão Financeira
3	**Aquisição de Bens e serviços**	Consulta, Negociação e Adjudicação	- Deficiente seleção de fornecedores que não reúnem as condições mínimas exigidas para o fornecimento do bem ou a prestação do serviço pretendido - Favorecimento de fornecedores de bens e/ou serviços para obtenção de benefícios próprios ou para terceiros, participação económica em negócio,	Tramitação dos processos pré contratuais através de Plataforma Eletrónica de Contratação	
				Normas consignadas no Código de Ética e Conduta Cumprimento da legislação em vigor associada à contratação pública	
				Diversificação de fornecedores de serviços (contratação excluída), até € 5.000,00.	Manutenção Jurídico e Contratação

			suborno e utilização de informação privilegiada	Diversificação de fornecedores de bens (contratação excluída).	Jurídico e Contratação
4	**Aquisição de Bens e serviços**	Consulta, Negociação e Adjudicação	Adjudicações autorizadas por órgão sem competência para o efeito	Centralização de todos os processos de contratação na DJC	Jurídico e Contratação Gestão Financeira
5	**Aquisição de Bens e serviços**	Consulta, Negociação e Adjudicação	Reduzida Oferta de estaleiros de manutenção	Definição de alternativas face à dependência do número reduzido de estaleiros para serviços de manutenção, de modo a aumentar o poder de negociação e/ou minimizar uma potencial concertação de preços	Manutenção Jurídico e Contratação
6	**Aquisição de Bens e serviços**	Celebração e Execução de Contratos	Supressão dos procedimentos obrigatórios e incumprimento dos princípios gerais de execução contratual	Definição de regras para a formalização de contratos a celebrar previamente ao início da entrega do bem ou prestação de serviço Designação de gestor do contrato, responsável pelo acompanhamento da execução	Jurídico e Contratação
7	**Aquisição de Bens e serviços**	Celebração e Execução de Contratos	Inexistência de formalização atempada de contratos, que garantam a vinculação do fornecedor ao cumprimento das condições de fornecimento do bem ou prestação do serviço	Aplicação de penalizações por incumprimento contratual de acordo com a enunciação no caderno de encargos	
8	**Aquisição de Bens e serviços**	Celebração e Execução de Contratos	Incumprimento na execução de contratos por parte dos fornecedores e prestadores de serviços	Acompanhamento da execução contratual pelo Gestor do Contrato, com a elaboração de relatórios periódicos de reporte ao órgão de gestão.	
9	**Aquisição de Bens e serviços**	Celebração e Execução de Contratos	Inexistência de aplicação de penalizações por incumprimento ou cumprimento defeituoso de contratos	Acompanhamento da execução contratual pelo Gestor do Contrato, com a elaboração de relatórios periódicos de reporte ao órgão de gestão que assinalem desvios ou incumprimentos à execução do contrato.	

10	**Aquisição de Bens e serviços**	Aquisição de bens e serviços	Deficiente ou inadequada condução de processos de aquisição de bens e serviços	Revisão periódica das políticas e normativos internos da Empresa associados ao processo de compras, com o objetivo de melhorar as práticas e procedimentos de Controlo Interno, garantindo a sua aprovação, formalização e comunicação.	
				Realização de análises comparativas ao processo de compras, por um terceiro independente, para identificar situações estranhas, nomeadamente: • Histórico de preços praticados pelos fornecedores; • Trabalhos contratados versus trabalhos realizados; • Aceitação/receção de serviços face a ações de manutenção recorrentes;	
				Definição de informação mínima a comunicar nas faturas de fornecedores, por forma a assegurar a possibilidade do seu matching com os respetivos pedidos/ordens de encomenda de forma inequívoca e garantir a inexistência de pagamentos em duplicado, por dúvidas existentes.	Jurídico e Contratação Gestão Financeira
				Integração automática do sistema de requisições de compra com a aplicação financeira, de modo a minimizar erros potenciais, aquando da introdução de dados naquela aplicação.	
				Realização de verificações periódicas, por parte da Direção de Gestão Financeira (DGF) (por exemplo numa base amostra), dos NIB/IBAN associados aos	Gestão Financeira

				fornecedores, garantindo a inexistência da realização de pagamentos a destinatários errados.	
				Formalização de contratos com os estaleiros, com níveis de serviço acordados, relativamente a garantias entre ações de manutenção que salvaguardem os interesses da Empresa	Jurídico e Contratação
				Realização de verificações periódicas, por parte de um terceiro independente (por exemplo numa base amostra), de situações relativas a: • Requisições de compra e/ou pedidos/ordens de encomenda realizados para identificar eventuais situações de "repartição de requisições de compra e/ou pedidos/ordens de encomenda" (e.g. para "x" fornecedores); • Trabalhos/aquisições adicionais (e.g. adendas, serviços adicionais, prorrogações) - e respetivas fundamentações -, no sentido de identificar eventuais situações de adjudicações diretas injustificadas; • Elaboração de pedidos/ordens de encomenda a fornecedores sem as correspondentes requisições de compra, devidamente aprovadas pela gestão (por exemplo com recurso a rotinas automáticas parametrizadas em sistema), com o objetivo de identificar eventuais situações contrárias aos	Jurídico e Contratação Gestão Financeira

interesses da Empresa; • Alterações realizadas nos dados mestre de fornecedores, com base na respetiva documentação/justificação suporte, de modo a evitar: - alterações indevidas que possam resultar na realização de pedidos/ordens de encomenda a fornecedores não autorizados; - alterações de condições de preços e crédito sem autorização; - pagamentos a destinatários errados, etc.	
Realização de ações de auditoria interna específicas para adequação e cumprimento dos níveis de serviço definidos nas relações contratuais com fornecedores, a fim de garantir a salvaguarda dos interesses da Empresa e potenciar a formulação de recomendações de auditoria, que contribuam para a melhoria das práticas de controlo interno na área de compras.	Jurídico e Contratação Gestão Financeira
Implementação de procedimentos periódicos de identificação de "partes relacionadas" (conflito de interesses), pelos colaboradores com cargos de Gestão (e.g. Administração e Responsáveis de Área), com o objetivo de monitorizar, periodicamente, as transações executadas e	Jurídico e Contratação

				garantir a sua realização a preços e condições normais de mercado.	
11	**Aquisição de Bens e serviços**	Aquisição de bens e serviços	Existência de conluio entre os intervenientes e de eventual corrupção entre os mesmos, participação económica em negócio	Rotatividade dos elementos designados para a constituição de júris Tramitação dos processos pré contratuais pela plataforma eletrónica de contratação e publicitação dos contratos no Portal Base.Gov	Jurídico e Contratação Gestão Financeira
12	**Aquisição de Bens e serviços**	Aquisição de bens e serviços	Não contratualização de níveis de serviço adequados, em áreas tecnológicas dependentes de infraestruturas externas	Complementação da delegação de competências em vigor, relativamente à impossibilidade de aprovação de despesas incorridas pelo próprio.	Jurídico e Contratação Gestão Financeira
13	**Aquisição de Bens e serviços**	Aquisição de bens e serviços	Falha na aquisição e licenciamento de software, desenvolvimento e manutenção de infraestruturas tecnológicas	Fundamentação devida da necessidade das aquisições com aprovação pela estrutura hierárquica	Tecnologias de Informação
14	**Aquisição de Bens e serviços**	Aquisição de bens e serviços	Conflitos de interesse na elaboração de novos projetos e organização de processos	Subscrição de declaração de inexistência de conflito de interesse nos novos projetos a contratar	Manutenção Jurídico e Contratação
15	**Aquisição de Bens e serviços**	Receção de Bens e Serviços	Apropriação indevida de ativos: Desvio ou não entrega dos bens contratados, não prestação de serviços contratados	Implementação de rotinas de controlo especializado pela área de compras. Segregação de funções nas várias etapas do processo de aquisição de bens e serviços: processo *end-to-end*	Jurídico e Contratação
16	**Aquisição de Bens e serviços**	Receção de Bens e Serviços	Deficiente controlo na quantidade e qualidade dos bens recebidos e serviços prestados	Despistagem de valores contratados anormalmente elevados e verificação de eventual concentração nos mesmos fornecedores	Jurídico e Contratação
17	**Aquisição de Bens e serviços**	Receção de Bens e Serviços	Realização de pagamento de bens e serviços sem que exista a entrega dos bens ou	Despistagem de valores contratados vs. valores pagos através de controlo da Tesouraria	Gestão Financeira

			realização dos serviços prestados		
18	**Gestão de recursos financeiros e patrimoniais**	Contabilidade Orçamental	Manipulação e/ou omissão de informação da situação financeira da TTSL Erros ou detalhe insuficiente na elaboração do Plano de Atividades e Orçamento Inexistência de avaliação de resultados reais vs. orçamentados	Controlo regular na execução orçamental Suscitar maior comprometimento e colaboração das Unidades Orgânicas para melhorar os input referentes às necessidades orçamentais (Planos de Atividades e Orçamentos)	Gestão Financeira: Contabilidade Orçamental
19	**Gestão de recursos financeiros e patrimoniais**	Contabilidade Geral e Analítica	Aplicação indevida de princípios contabilísticos	Atuação do Contabilista Certificado, Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo: Acompanhamento e monitorização contínua da validação do cumprimento de princípios de Controlo Interno	Gestão Financeira: Contabilidade Geral e Analítica
				Aquisição de novo ERP de apoio ao processamento contabilístico (SNC-AP).	Gestão Financeira
20	**Gestão de recursos financeiros e patrimoniais**	Contabilidade Geral e Analítica	Pagamentos indevidos a terceiros relativamente a situações não previstas nos contratos	O novo ERP suporta as várias fases do processo aquisitivo. O registo sequencial da PA-Cabimento-Compromisso-Obrigação-Despesa, elimina parcialmente o risco de realização de Despesa não enquadrada no contrato, por impossibilitar o lançamento de faturas (obrigações) por montantes superiores aos registados no compromisso.	Gestão Financeira: Tesouraria
21	**Gestão de recursos financeiros e patrimoniais**	Operações Financeiras	Existência de registos de transações sem que estas tenham ocorrido, supressão e omissão de registos	Ações periódicas de controlo e monitorização para cruzamento entre os registos contabilísticos e os elementos tangíveis; Atuação do Técnico Oficial de Contas Contabilista Certificado, Revisor Oficial de Contas:	Gestão Financeira: Tesouraria

				Acompanhamento e monitorização do cumprimento de princípios de Controlo Interno	
22	**Gestão de recursos financeiros e patrimoniais**	Operações Financeiras	Efetivação de pagamentos por órgão sem competência para o efeito	Delegação de competências para realização de despesa, exclusivamente na DGF e nos elementos do CA. Regulamento e controlo de Fundos Fixos de Caixa	Gestão Financeira: Tesouraria
23	**Gestão de recursos financeiros e patrimoniais**	Operações Financeiras	Manipulação e/ou omissão de informação de modo a facilitar a emissão fraudulenta de documentos retificados a valores faturados, concussão, conflito de interesses e participação económica no negócio	Níveis de responsabilidade diferenciados para a autorização de documentos retificativos Ações periódicas de controlo e monitorização para cruzamento entre os registos contabilísticos e os elementos tangíveis. Validação do cumprimento de princípios de controlo internos pelo CC, ROC e Auditor Externo.	Gestão Financeira
24	**Gestão de recursos financeiros e patrimoniais**	Operações Financeiras	Aceitação de favores ilícitos em troca da concessão de vantagens e/ou benefícios, suborno e peculato	Reconciliações bancárias e procedimentos de contratação de aplicações financeiras Validação de informação pelos vários níveis de responsabilidade	Gestão Financeira: Planeamento e controlo de Gestão - informação de gestão
25	**Gestão de recursos financeiros e patrimoniais**	Operações Financeiras	Ocultação/encobrimento de rendimentos e gastos	Registo obrigatório de todos os gastos efetuados através do fundo de maneio e validados pela hierarquia competente e registo no sistema de controlo contabilístico; Validação de receita cobrada, circuito de prestação de contas e depósito bancário - Operação assegurada pelo Núcleo de Controlo de Receitas	Gestão Financeira: Planeamento e controlo de Gestão - informação de gestão

26	**Gestão de recursos financeiros e patrimoniais**	Operações Financeiras	Falhas na alocação de custos nos Estaleiros de Manutenção	Definição de políticas e/ou normativos que atribuam, claramente, as responsabilidades aos vários intervenientes, relativamente à imputação de custos associados à saída dos navios dos estaleiros.	Gestão Financeira Jurídico e Contratação
27	**Gestão de recursos financeiros e patrimoniais**	Planeamento e controlo de Gestão	Erros e falhas na preparação das demonstrações financeiras a serem divulgadas	Atuação do Técnico Oficial de Contas, Revisor Oficial de Contas, Auditor Externo e Conselho Fiscal	Gestão Financeira: Planeamento e controlo de Gestão
28	**Gestão de recursos financeiros e patrimoniais**	Gestão Patrimonial	Apropriação de inventários propiciando o furto ou apropriação de bens para proveito próprio	- Atualização permanente da base de dados (ERP) correspondente ao Cadastro do Ativo Fixo Tangível. - Registo contabilístico das novas a aquisições e de beneficiações dos bens existentes (abertura e atualização de "ficha de bem") - Numeração e emissão de etiquetas para colocação nos equipamentos - Realização de inventários periódicos a armazéns, pelo menos uma vez por ano, no âmbito do processo de encerramento do exercício.	Gestão Financeira Jurídico e Contratação
29	**Gestão de recursos financeiros e patrimoniais**	Gestão Patrimonial	Apropriação de equipamento informático de modo a obter vantagem em benefício próprio ou de terceiros	Controlo sistemático do património da TTSL e estado dos equipamentos Monitorização e registo detalhado das intervenções efetuadas (Responsabilidade DGF ao nível do registo dos bens no cadastro de Ativos Fixos Tangíveis)	Gestão Financeira Tecnologias e Informação

30	**Gestão de Recursos Humanos**	Recrutamento e Seleção	Intervenção no processo de recrutamento de pessoas com relações de proximidade de candidatos Favorecimento ilícito na escolha dos recursos humanos a contratas, abuso de poder e tráfico de influência	Definição de critérios e métodos, para seleção de candidatos Avaliação dos candidatos, Exigências na fundamentação, Registo de decisões	Gestão de Pessoas
31	**Gestão de Recursos Humanos**	Gestão de Recursos Humanos	Manipulação de informação de modo a facilitar o pagamento indevido no processamento salarial, benefícios e compensações não autorizados: Criação de empregados fantasma, Falsificação de horas, salários e subsídios	Interligação entre as bases de dados de registo de colaboradores e de processamento salarial Recomendação de auditoria aos recursos humanos na vertente de processamento salarial	Gestão de Pessoas
32	**Gestão de Recursos Humanos**	Gestão de Recursos Humanos	Avaliação de desempenho irregular com favorecimento/prejuízo do colaborador	Avaliação da eficácia dos processos de gestão do risco, de controlo e de governação Constituição de equipas multidisciplinares Implementação da automatização de processos	Gestão de Pessoas: Desenvolvimento e Formação
33	**Gestão de Recursos Humanos**	Gestão de Recursos Humanos	Falhas no registo da informação das bases de dados dos colaboradores e divulgação de informação confidencial	Criação de declarações de confidencialidade pelos colaboradores da TTSL que tratam dados pessoais em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados	Gestão de Pessoas
34	**Gestão de Recursos Humanos**	Gestão de Recursos Humanos	Deficiente gestão nas obrigações legais em matéria de Qualidade, Ambiente e HST	Identificação das obrigações legais aplicáveis à Empresa em matéria de Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança do Trabalho, assegurando o seu conhecimento atempado respetivo cumprimento.	Gestão de Pessoas
35	**Gestão de Recursos Humanos**	Formação	Favorecimento ou prejuízo ilícito na gestão dos pogramas de formação	Identificação das necessidades de formação e implementação das respetivas ações	Gestão de Pessoas: Desenvolvimento e Formação

36	**Comunicação e Marketing**	Gestão de Imagem e Marca	Gestão de imagem e reputação da TTSL	Avaliação da eficácia dos processos de gestão do risco, de controlo e de governação Constituição de equipas multidisciplinares Implementação da automatização de processos	Comunicação e Marketing
37	**Comunicação e Marketing**	Relacionamento com Entidades Externas	Corrupção ativa/suborno exercida sobre exterior (Instituições e indivíduos)	Criação de uma ferramenta de Compliance para a TTSL, que possibilite a monitorização do estado de cumprimento das obrigações pela Empresa, com a elaboração de relatórios periódicos	Comunicação e Marketing
38	**Segurança de Acessos**	Gestão de Sistemas de informação	Perda, modificação ou adulteração de informação por intrusão ou autorizações forjadas	Implementação de métodos e procedimentos de controlo Realização de autorias internas, externas e de certificação	Tecnologias de Informação
39	**Segurança de Acessos**	Gestão de Sistemas de informação	Falha na conceção e utilização das aplicações /ou bases de dados com risco de informações confidenciais	Avaliação da eficácia dos processos de gestão do risco, de controlo e de governação Implementação da automatização de processos	Tecnologias de Informação
40	**Segurança de Acessos**	Gestão de Sistemas de informação	Perda do controlo do meio físico e ambiental que rodeia e protege de acidentes as infraestruturas tecnológicas	Implementação da automatização de processos Realização de autorias internas, externas e de certificação Segregação de funções e responsabilidades Implementação de métodos e procedimentos de controlo	Tecnologias de Informação
41	**Segurança de Acessos**	Monitorização e gestão de informação	Deterioração/inutilização dos documentos e dos equipamentos conexos, por ação humana ou causas naturais	Implementação de métodos e procedimentos de controlo Realização de autorias internas, externas e de certificação Implementação da automatização de processos	Segurança e Vigilância Tecnologias de Informação

42	**Segurança de Acessos**	Monitorização e gestão de informação	Falha na monitorização e acompanhamento do PPRCIC	Realização de ações específicas de monitorização do "Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas", de modo a avaliar a sua correspondência com a realidade da Empresa, o nível de prevenção e deteção de potenciais situações de ilegalidade, fraude e erro, bem como a exatidão dos registos associados (e.g. contabilísticos).	Secretaria Geral
				Realização de testes específicos de auditoria às medidas de prevenção existentes, relativas ao "Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas".	Secretaria Geral
43	**Segurança de Acessos**	Segurança de Acessos	Acesso indevido às instalações e furto/roubo de bens e/ou ativos	Auditoria de segurança às infraestruturas de sistemas e tecnologias de informação da TTSL Avaliação da eficácia dos processos de gestão do risco, de controlo e de governação	Segurança e Vigilância
44	**Segurança de Acessos**	Segurança de Acessos	Ausência de segurança a pessoas e bens/ativos da TTSL	Acompanhamento e supervisão do cumprimento dos manuais de procedimentos e normas internas Implementação de métodos e procedimentos de controlo	Segurança e Vigilância
45	**Segurança de Acessos**	Segurança de Acessos	Facilitação de acesso indevido a Sistemas	Revisão periódica dos acessos criados na Plataforma Eletrónica e no Workflow, face à lista de autorizações para requisições de compra em vigor, de modo a garantir a sua pertinência e a inexistência de acessos indevidos e/ou injustificados, na	Tecnologias de Informação

				autorização/aprovação de requisições de compra.	
				Frequência de formações relacionados com Terrorismo e Segurança Económica Implementação do novo Regulamento de controlo de acessos de pessoas e viaturas Partilha de boas práticas de segurança informática aos colaboradores Da TTSL (ex: Intranet), sensibilizando para a importância da cibersegurança Implementação de medidas relativas a segurança da informação (ex. mudança periódica de password, composição da password, testes de phishing e realização de simulacros de intrusão); Existência de um encarregado de proteção de dados (DPO) Auditoria de segurança à infraestrutura de sistemas e tecnologias de informação	Tecnologias de Informação, Segurança e Vigilância e Secretaria Geral
46	**Segurança de Acessos**	Segurança de Acessos	Uso indevido de password do sistema (na utilização em transferências)	Criação de um Grupo de Trabalho Interdisciplinar na TTSL ao qual compete promover ações necessárias para abordar o tema de cibersegurança Auditoria de segurança à infraestrutura de sistemas de tecnologias de informação	Tecnologias de Informação
47	**Segurança de Acessos**	Segurança de Acessos	Não contratualização de níveis de serviço adequados, em áreas tecnológicas dependentes de infraestruturas externas	Avaliação da eficácia dos processos de gestão do risco, de controlo e de governação Constituição de equipas multidisciplinares Implementação da automatização de processos	Jurídico e Contratação, Gestão Financeira e Tecnologias de Informação

				Realização de autorias internas, externas e de certificação	
48	**Segurança de Acessos**	Segurança de Acessos	Gestão da cibersegurança - Prática ou omissão intencional de atos, em violação das regras e políticas de segurança aplicáveis à utilização da rede informática, com o fim de obtenção de vantagens indevidas	Controlo do pedido de acesso e/ou alteração à filesystem, e-mail e aplicações Definição da cadeia de responsabilização para atribuição de acessos Definição de perfis de acesso para filesystem, e-mail e aplicações Possibilidade de consulta de logs de acesso à filesystem, e-mail e aplicações Possibilidade de consulta de operações realizadas no filesystem e aplicações Realização de backups e restore de informação (filesystem, bases de dados e e-mail) Existência de software para condicionar a execução de software malicioso (ex: antivírus, anti bot, anti malware) Controlo do acesso físico à rede Monitorização e implementação de medidas aplicáveis a exploits (falhas de software que colocam ou poderão colocar em risco o normal funcionamento do filesystem, e-mail e aplicações). Garantir que o acesso à informação é realizado através de credenciais de acesso especificas para cada utilizador.	Tecnologias de Informação

				Constituição de equipas multidisciplinares Implementação da automatização de processos Realização de autorias internas, externas e de certificação	
49	**Geral | Estratégico**	Todas as funções e atividades no geral	Quebra dos valores e deveres institucionais dos trabalhadores que exercem funções públicas (situações de inexistência de relação hierárquica formal)	Assegurar a divulgação permanente da missão, visão e valores da Instituição Assegurar que para as estruturas informais são claramente definidas as responsabilidades, incluindo a quem respondem hierarquicamente.	Todas as áreas
50	**Geral | Estratégico**	Todas as funções e atividades no geral	Falha no acompanhamento, das recomendações aprovadas dos relatórios de auditoria aos sistemas de gestão integrados	Avaliação da eficácia dos processos de gestão do risco, de controlo e de governação Realização de autorias internas, externas e de certificação Segregação de funções e responsabilidades	Todas as áreas
51	**Geral | Estratégico**	Todas as funções e atividades no geral	Fraude, corrupção e comportamentos não éticos	Atualização do Código de Ética em vigor desde 19 de dezembro de 2008.	Gestão de Pessoas, Jurídico e Secretaria Geral
52	**Geral | Estratégico**	Todas as funções e atividades no geral	Furto de Propriedade intelectual	Preparação da nova política de segurança da informação da TTSL	Tecnologias de Informação
53			Furto de informação confidencial	Criação de um Grupo de Trabalho Interdisciplinar na TTSL ao qual compete promover ações necessárias para abordar o tema de cibersegurança Auditoria de segurança à infraestrutura e tecnologias de informação Implementação de medidas relativas a segurança de informação	Tecnologias de Informação

54	**Geral | Estratégico**	Todas as funções e atividades no geral	Abuso ou exercício indevido de autoridade delegada ou não delegada	Publicar e divulgar (intra e internet) as delegações e subdelegações de competências Criar procedimento que garanta a formalização de todas subdelegações de competências em vigor Criar base de dados contendo todas as delegações e subdelegações de competências vigentes, revogadas ou caducadas	Jurídico e Contratação e Secretaria Geral
55	**Geral | Estratégico**	Todas as funções e atividades no geral	Utilização de recursos públicos no exercício da atividade privada	Obrigatoriedade de apresentação de pedido de autorização prévia para acumulação de funções, de acordo com o procedimento em vigor	Todas as áreas
56	**Geral | Estratégico**	Todas as funções e atividades no geral	Apropriação ou uso ilegítimo, de bens, fundos ou valores confiados aos trabalhadores em razão das suas funções	Definir e implementar as políticas de utilização dos bens da TTSL	Todas as áreas

X. Desenvolvimento, atualização e acompanhamento do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

O desenvolvimento do PPRCIC é, atualmente, uma das atribuições da Secretaria Geral. Tendo em consideração a responsabilidade desta área na identificação, avaliação, prevenção e monotorização dos riscos de *Compliance*, cabe-lhe proceder igualmente à revisão anual e atualização do mesmo sempre que necessário.

O modelo de gestão e risco estabelecido prevê a elaboração regular e sistemática de relatório de avaliação anual, bem como de relatório de avaliação intercalar do PPRCIC, sobre processos de gestão de riscos, ao abrigo da alínea a) do n.º 4 do artigo 6.º do RGPC.

Com base nesta monitorização, será elaborado um relatório de avaliação anual, relativamente a todos os riscos e um relatório de avaliação intercalar, relativamente aos riscos de nível elevado ou máximo, visando a sua atualização permanente e constante.

Este controlo periódico deve integrar os contributos dos responsáveis de cada área de risco que elaboram, para a respetiva área, o seu relatório sectorial. Para além da periodicidade anual, sempre que seja

considerado necessário, porque se identificaram, por exemplo, riscos de impacto elevado, podem e devem ser elaborados relatórios de acompanhamento com periodicidade distinta daquela, cabendo aos responsáveis da área envolvida dar conhecimento atempado desses riscos ao gestor do Plano.

A implementação, execução e avaliação do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção, Infrações Conexas e Conflitos de Interesses, será uma preocupação permanente de toda a empresa. A gestão de topo é responsável por gerir o risco, enquanto os órgãos de supervisão são responsáveis por supervisionar a gestão do risco. A gestão do risco cabe a todos os trabalhadores independentemente da posição que ocupam na estrutura hierárquica.

A TTSL atribuiu à Secretaria Geral (SGC) a missão de promover uma cultura de gestão do risco, em alinhamento com as orientações estratégicas, assegurando o apoio ao funcionamento dos Órgãos Sociais da Empresa. A SGC é assim responsável, no âmbito das funções que lhe estão cometidas, pela gestão de riscos ao nível do Plano de Prevenção dos Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas.

XI. Plano de medidas de prevenção

Em resultado do trabalho efetuado, foi identificado um conjunto de ações de melhoria que constituem medidas de prevenção a implementar e que permitirão melhorar o ambiente de controlo interno e a gestão dos riscos existentes, nomeadamente:

- Recolha periódica de informação e escolha de fornecedores, com atualização do histórico de cumprimento de contratos ou encomendas;
- Acompanhamento e supervisão dos desenvolvimentos negociais por parte do departamento responsável pela condução de processos de aquisição de bens e serviços;
- Inventários periódicos a armazéns;
- Diversificação de fornecedores em serviços de (contratação excluída), até € 5.000,00;
- Diversificação de fornecedores em bens de (contratação excluída);
- Aplicação de penalizações por incumprimento contratual de acordo com a enunciação no caderno de encargos;
- Cumprimento das obrigações legais advenientes à publicação dos contratos nas plataformas eletrónicas de contratação pública;
- Acompanhamento e avaliação regular do desempenho dos fornecedores e prestadores de serviço;
- Revisão periódica das políticas e normativos internos da Empresa associados ao processo de compras, com o objetivo de melhorar as práticas e procedimentos de Controlo Interno, garantindo a sua aprovação, formalização e comunicação;
- Definição, aprovação e formalização, através de normativo interno, de critérios *standard* de adjudicação de propostas/contratos, para os principais tipos de compras;

- Definição, aprovação e formalização, através de normativo interno, de requisitos e especificações técnicas *standard* de adjudicação de propostas/contratos, a constar nos cadernos de encargos, para os principais tipos de compras;
- Definição, aprovação e formalização, através de normativo interno, de limites máximos (e.g. valores e/ou espaço temporal) em situações de trabalhos/aquisições adicionais para os principais tipos de compras (e.g. adendas, serviços adicionais, prorrogações), em que não seja necessário elaborar novo processo de concurso;
- Definição, aprovação e formalização, através de normativo interno, dos critérios *standard*, relativos a "impedimentos" de adjudicação de propostas/contratos da TTSL - e necessária documentação dos fornecedores -, aquando dos processos de concurso (e.g. declaração de ausência de dívidas à segurança social, declaração de aceitação do conteúdo do caderno de encargos, etc.);
- Centralização de todos os processos de compra da TTSL através da Direção Jurídica e de Contratação (DJC/C) a fim de garantir uma uniformização dos procedimentos, políticas e controlos associados ao processo aquisitivo;
- Definição de uma política de rotação periódica dos membros do júri, tendo em atenção a disponibilidade de recursos para tal e mantendo as competências necessárias à correta avaliação das propostas dos processos de concurso;
- Definição de informação mínima a comunicar nas faturas de fornecedores, por forma a assegurar a possibilidade do seu *matching* com os respetivos pedidos/ordens de encomenda de forma inequívoca e garantir a inexistência de pagamentos em duplicado, por dúvidas existentes;
- Integração automática do sistema de requisições de compra com a aplicação financeira, de modo a minimizar erros potenciais, aquando da introdução de dados naquela aplicação.
- Realização de análises comparativas ao processo de compras, por um terceiro independente, para identificar situações estranhas, nomeadamente:
    - Histórico de preços praticados pelos fornecedores;
    - Trabalhos contratados versus trabalhos realizados;
    - Aceitação/receção de serviços e ações de manutenção recorrentes;
- Realização de verificações periódicas, por parte da Direção de Gestão Financeira (por exemplo numa base amostral), dos NIB/IBAN associados aos fornecedores, garantindo a inexistência da realização de pagamentos a destinatários errados;
- Complementação da delegação de competências em vigor, relativamente à impossibilidade de aprovação de despesas incorridas pelo próprio;
- Formalização de contratos com os estaleiros, com níveis de serviço acordados, relativamente a garantias entre ações de manutenção que salvaguardem os interesses da Empresa;
- Realização de ações de auditoria interna específicas para adequação e cumprimento dos níveis de serviço definidos nas relações contratuais com fornecedores, a fim de garantir a salvaguarda dos interesses da TTSL e potenciar a formulação de recomendações de auditoria, que contribuam para a melhoria das práticas de controlo interno na área de compras;

- Definição de alternativas face à dependência do número reduzido de estaleiros para serviços de manutenção, de modo a aumentar o poder de negociação e/ou minimizar uma potencial concertação de preços;
- Definição de políticas e/ou normativos que atribuam, claramente, as responsabilidades aos vários intervenientes, relativamente à imputação de custos associados à saída dos navios dos estaleiros;
- Realização de verificações periódicas, por parte de um terceiro independente (por exemplo numa base amostral), de situações relativas a:
    - Requisições de compra e/ou pedidos/ordens de encomenda realizados para identificar eventuais situações de "repartição de requisições de compra e/ou pedidos/ordens de encomenda" (e.g. para "x" fornecedores);
    - Trabalhos/aquisições adicionais (e.g. adendas, serviços adicionais, prorrogações) - e respetivas fundamentações -, no sentido de identificar eventuais situações de adjudicações diretas injustificadas;
    - Elaboração de pedidos/ordens de encomenda a fornecedores sem as correspondentes requisições de compra, devidamente aprovadas pela gestão (por exemplo com recurso a rotinas automáticas parametrizadas em sistema), com o objetivo de identificar eventuais situações contrárias aos interesses da Empresa;
    - Alterações realizadas nos dados mestre de fornecedores, com base na respetiva documentação/justificação suporte, de modo a evitar:
      - Alterações indevidas que possam resultar na realização de pedidos/ordens de encomenda a fornecedores não autorizados;
      - Alterações de condições de preços e crédito sem autorização;
      - Pagamentos a destinatários errados.
- Implementação de procedimentos periódicos de identificação de "partes relacionadas" (conflito de interesses) pelos trabalhadores com cargos de Gestão (e.g. Administração e Responsáveis de Área), tendo em vista a monitorização periódica das transações realizadas com as mesmas e a garantia de que aquelas são realizadas a preços e condições normais de mercado;
- Enumeração e incorporação das normas de conduta no Código de Ética em vigor na Empresa, de modo a elaborar um Código de Ética e Conduta, o qual deve ser comunicado a todos os trabalhadores;
- Identificar as obrigações legais aplicáveis à Empresa em matéria de Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança do Trabalho, assegurando o seu conhecimento atempado e respetivo cumprimento;
- Partilha de boas práticas de segurança informática junto dos trabalhadores da TTSL (por exemplo, através da intranet da Empresa), sensibilizando para a importância da cibersegurança e divulgando cursos online promovidos pelo CNCS (Centro Nacional de Cibersegurança);
- Implementação de medidas relativas a segurança da informação (por exemplo, mudança periódica de password, composição da *password*, testes de *phishing* e realização de simulacros de intrusão);
- Fundamentação devida da necessidade das aquisições com aprovação pela estrutura hierárquica;
- Implementação de rotinas de controlo especializado pela área de compras;
- Subscrição de declaração de inexistência de conflito de interesse nos novos projetos a contratar;

- Despistagem de valores contratados anormalmente elevados e verificação de eventual concentração nos mesmos fornecedores;
- Despistagem de valores contratados *vs.* valores pagos através de controlo da Tesouraria;
- Controlo regular na execução orçamental;
- Maior cumprimento e colaboração das unidades orgânicas para melhorar os *inputs* referentes às necessidades orçamentais (Planos de Atividades e Orçamentos);
- Garantir que o novo ERP suporta as várias fases do processo aquisitivo, nomeadamente, o registo sequencial da PA – cabimento – compromisso - obrigação – despesa, de forma a evitar a realização de despesa não enquadrada no contrato;
- Ações periódicas de controlo e monotorização para cruzamento entre os registos contabilísticos e os elementos tangíveis;
- Regulamento e controlo de Fundos fixos de Caixa;
- Registo obrigatório de todos os gastos efetuados através do fundo de maneio e validados pela hierarquia competente e registo no sistema de controlo contabilístico;
- Revisão periódica dos acessos criados na Plataforma Eletrónica e no *Workflow*, face a lista de autorização para requisições de comprar em vigo, de modo a garantir a sua pertinência e a inexistência de acessos indevidos e/ou injustificados, na autorização / aprovação de requisições de compra;
- Realização de ações específicas de monotorização do "Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas", de modo a avaliar a sua correspondência com a realidade da TTSL, o nível de prevenção e deteção de potenciais situações de ilegalidade, fraude e erro, bem como a exatidão dos registos associados (e.g. contabilísticos);
- Realização de testes específicos de auditoria às medidas de prevenção existentes, relativas ao "Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas";
- Frequência de formações relacionadas com Terrorismo e Segurança Económica;
- Auditoria de segurança à infraestrutura de sistemas e de tecnologias de informação, através de:
    - Controlo do pedido de acesso e/ou alteração à *filesystem*, e-mail e aplicações;
    - Realização de backups e *restore* de informação;
    - Existência de software para condicionar a execução de software malicioso (ex: antivírus, anti *bot*, anti *malware*);
- Monotorização e implementação de medidas aplicáveis a *exploits* (falhas de software que colocam ou poderão colocar em risco o normal funcionamento do *filesystem*, e-mail e aplicações);
- Criação de um Grupo de Trabalho Interdisciplinar na Empresa, ao qual compete promover ações necessárias para abordar o tema de cibersegurança;
- Definição da cadeia de responsabilização para atribuição de acessos e acesso à informação realizado através de credenciais específicos para cada utilizador.