



APDL

ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS
DOURO • LEIXÕES • VIANA

**GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS
RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS**

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO • LEIXÕES • VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Índice

1.	Introdução à gestão de risco.....	3
1.1	Gestão de risco empresarial.....	3
1.2	Enquadramento Histórico e Societário da Organização	4
2.	Objetivos.....	5
3.	Sistema de Gestão de Risco.....	6
3.1	Princípios da Gestão de Risco.....	6
4.	Processo de Gestão de risco	8
4.1	Fase 1 – Âmbito, Contexto e Critério	9
4.2	Fases 2 a 4 – Apreciação do Risco	25
4.3	Fase 2 – Identificação do Risco.....	25
4.4	Fase 3 – Análise do Risco	27
4.5	Fase 4 – Avaliação do Risco	36
4.6	Fase 5 – Tratamento do Risco.....	39
4.7	Fase 6 – Monitorização e revisão	41
4.8	Fase 7 – Registo e reporte	41
4.9	Fase 8 – Comunicação e consulta.....	42
5.	Cultura de gestão do risco	45
5.1	Transmissão da Cultura de Gestão do Risco	45
6.	Critérios para a Gestão de Risco	46
6.1	Funções e Responsabilidades.....	46
6.2	Descrição da Estrutura Organizacional de Gestão do Risco	47
7.	Organização dos Riscos	50
7.1	Classes de Risco	50
7.2	Categorias de Risco	50
8.	Definições e conceitos.....	51
9.	Aprovações/revisões deste manual	53
	Anexo A Matrizes de Avaliação do Risco	54
	Anexo B Classes e Categorias do Risco.....	66

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

1. Introdução à gestão de risco

1.1 Gestão de risco empresarial

A gestão de risco empresarial tem vindo a consubstanciar um papel de acrescida importância na agenda estratégica das empresas, constituindo-se num elemento fundamental de suporte à gestão em contextos macroeconómicos complexos. A maximização da performance das organizações, a ponderação de riscos e oportunidades e a atuação em estrito cumprimento dos requisitos legais e regulamentares, são hoje princípios inquestionáveis.

Neste sentido, afigura-se crescentemente mais crítico que as organizações possuam adequados sistemas de gestão de risco e de controlo interno, alinhados entre si e integrados na sua cadeia de valor e processos de negócio, visando a objetivação, em cada momento, de alcance dos objetivos estratégicos de negócio e da potenciação de criação de valor aos seus *stakeholders*. Por outro lado, será impensável dissociar estes princípios de uma função de auditoria eficiente e eficaz, cujo âmbito de atuação deverá ser, necessariamente, o mais abrangente possível e baseada no risco.

Por conseguinte, a Gestão de Risco pode ser definida como o processo ou conjunto de atividades que visa a identificação de eventos e a medição, priorização e resposta aos desafios de risco dos projetos e iniciativas que assumem e o respetivo “efeito da incerteza nos objetivos” da organização.

Este efeito de incerteza (ou risco) pode ter origem num conjunto alargado de fontes, nas quais se incluem, entre outras, a incerteza financeira, a responsabilidade legal, os erros de gestão estratégica, os acidentes e os desastres naturais.

As ameaças à segurança dos sistemas de informação e a gestão estratégica destes riscos assumem-se atualmente como prioridades numa vasta gama de organizações, com especial relevo para as que priorizam o tratamento digital de informação. Em resultado desta evolução de tratamento digital da informação, os planos de gestão de riscos empresariais compreendem, cada vez mais, a identificação e o controlo de ameaças aos seus ativos digitais (e.g., informação corporativa, informação pessoal de clientes e propriedade intelectual).

Decorrente do supra exposto e visando dotar as organizações de linhas de orientação para a gestão de risco, a Norma ISO 31000:2018 – “Gestão do Risco” (adiante designada apenas por “ISO 31000:2018”) veio estabelecer e clarificar os princípios, estrutura e processo de gestão de risco, destacando o papel dos órgãos de *governance* na liderança e na integração da gestão de risco nas organizações.

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

1.2 Enquadramento Histórico e Societário da Organização

Desde a publicação e entrada em vigor do DL 211/2008, de 3 de novembro, o qual criou a sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos designada ao tempo por APVC – Administração do Porto de Viana do Castelo, S.A. (adiante designada apenas por APVC), integralmente subscrito e realizado pela APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões, S.A. (adiante designada apenas por APDL), que estas entidades partilhavam o mesmo Conselho de Administração, por imposição estatutária da primeira.

Com efeito, e desde então, existia na estrutura organizativa a preocupação e algumas práticas, ainda que pontuais, na partilha de competências técnicas entre as várias áreas corporativas das duas unidades empresariais.

Inclusive, dando seguimento a uma recomendação do Tribunal de Contas, de que fossem implementados procedimentos que permitissem à APVC beneficiar, de modo mais amplo, das competências técnicas da APDL, foram estudados mecanismos de racionalização de recursos, exploração de sinergias e de economias de complementaridade, e, bem assim, a aplicação de algumas práticas que potenciasses a referida partilha de Competências / Serviços (conforme deliberado na sessão do Conselho de Administração nº 42/2013).

No segundo semestre de 2014, o existente modelo de gestão de entidades juridicamente autónomas, no qual a APDL detinha uma participação dominante nos capitais da entidade participada (APVC), evoluiu para um processo de fusão entre estas empresas, ao que se designou de Projeto Aliança APDL | APVC.

Este projeto foi formalmente concretizado a 8 de janeiro de 2015 por averbamento do registo em definitivo na Conservatória do Registo Comercial, com efeitos a 01 de janeiro do mesmo ano, tendo originado uma só entidade jurídica com a designação de APDL – Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A., doravante abreviadamente designada por APDL.

Ainda em meados do Ano de 2015, verificou-se uma nova integração na APDL sendo a Via Navegável do Douro (adiante designada apenas por VND), até aí tutelada pelo IMT- Instituto da Mobilidade e dos Transportes, foi integrada na APDL com efeitos a 01 de junho.

Decorrente do supra exposto, o Modelo de Gestão do Risco Empresarial incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (internamente designado de “Projeto MAR”), vigente na APDL desde 2011 e objetivado, entre outros, no presente Manual, foi aplicado em primeira instância à estrutura do porto de Viana do Castelo e posteriormente à VND.

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

2. Objetivos

A gestão do risco empresarial aqui endereçada irá melhorar a capacidade de gestão face à ocorrência de eventos de risco, através da permanente monitorização dos riscos existentes e com os seguintes objetivos:

- Definir e implementar um Modelo de Gestão de Riscos que permita a identificação, categorização e priorização dos principais riscos (ameaças / oportunidades) que possam afetar a prossecução dos objetivos de negócio da APDL;
- Dotar a APDL dos meios, ferramentas, mecanismos e rotinas para gestão dos riscos identificados; e
- Promover a aproximação do trabalho da equipa do projeto MAR, às preocupações das várias direções da APDL e dos seus *stakeholders*.

Este documento dota a APDL de um manual para o processo de gestão de risco empresarial que permita identificar, avaliar, tratar e monitorizar todos os seus principais riscos a nível empresarial, de uma forma eficiente e adequada. Para alcançar este desiderato foi seguida a norma ISO 31000 e o *standard* "COSO II - *Integrated framework for Enterprise Risk Management*" (adiante designado apenas por "COSO II").

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

3. Sistema de Gestão de Risco

Face à reconhecida importância que a existência de um sistema de controlo interno (SCI) adequado e eficaz assume, designadamente no que se refere ao cumprimento efetivo das obrigações legais e dos deveres a que as organizações se encontram sujeitas, bem como à apropriada gestão dos riscos inerentes às atividades desenvolvidas, a APDL promove e divulga no seio da sua organização, em linha com os conceitos reconhecidos e aceites internacionalmente, a observância pelos princípios de Gestão de Risco.

3.1 Princípios da Gestão de Risco

Os princípios estão alinhados com os enunciados na norma ISO 31000:2018, consubstanciam a base para a gestão do risco na APDL e estabelecem orientações para a definição da estrutura e dos processos da gestão do risco da organização. Estes princípios permitem à APDL gerir os efeitos da incerteza nos seus objetivos.

Os princípios da Gestão de Risco na APDL são os seguintes:



Fonte: ISO 31000:2018

Criação e Proteção do Valor Consagrados nas Atribuições e Missão do seu Governo Societário

A principal finalidade subjacente à gestão do risco na APDL é a de melhorar o desempenho da organização, promover e encorajar a inovação e suportar a consecução dos objetivos estratégicos e operacionais que realizarão a sua Visão e Missão, definidos no seu Modelo de Governo Societário. A gestão do risco também dá resposta às necessidades de medição dos atributos de reputação, cumprimento das exigências legais e regulamentares nacionais e internacionais, valores da organização, respeito pelo trabalhador e pelo ambiente.

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 6 de 71
--	----------------------------------	----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Integração nos Processos Organizacionais

Visando prevenir que a gestão de risco seja percebida como uma tarefa administrativa adicional, a mesma integra todas as atividades da APDL e as componentes da sua estrutura encontram-se embutidas no sistema de gestão e de tomada de decisão da APDL. O processo de gestão de risco é indissociável das atividades geradoras de risco e transversal às fases de planeamento, execução e controlo.

Abordagem Estruturada, Abrangente e Inclusiva

A observância deste princípio potencia a obtenção de resultados consistentes e comparáveis. Por conseguinte, as práticas organizacionais na APDL preveem os riscos associados a todas as decisões e utilizações de critérios de risco consistentes, e são simultaneamente relacionados com os objetivos do APDL e com o âmbito das suas atividades e funções. Adicionalmente, o envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas da APDL viabiliza a integração de pontos de vista e perceções tendentes à gestão de risco consciencializada e informada.

Abordagem Personalizada e Integrativa de Fatores Humanos e Culturais

A estrutura e os processos da gestão do risco da APDL são personalizados e proporcionados aos respetivos contextos externo e interno da organização e aos seus objetivos, e seguem as orientações definidas na ISO 31000:2018. Os processos de gestão do risco da APDL consideram as especificidades de domínios funcionais, técnicos, e de conhecimento e competências específicas dos seus decisores por nível de decisão (e.g. órgão de gestão, UO e Gestores de Risco). Adicionalmente, o comportamento de todos os colaboradores da APDL e a cultura organizacional vigente na empresa, não só influenciam os aspetos subjacentes à gestão de risco nos diferentes níveis de responsabilidade, como contribuem para o sucesso da sua adoção.

Abordagem Dinâmica e Sustentada na Qualidade da Informação Disponível

Dado que as alterações de contexto externo e interno da APDL influenciam o aparecimento, a alteração e / ou a extinção de riscos, o processo de gestão de risco encontra-se alinhado com as necessidades de antecipação, deteção, reconhecimento e resposta às mencionadas alterações. A gestão de risco sustenta-se em informação histórica e atual (oportuna, clara e disponível), em expectativas futuras e considera as incertezas associadas à informação.

Melhoria Contínua

A aprendizagem e a experiência, consubstanciam aspetos fundamentais da melhoria contínua da gestão de risco na APDL, a qual compreende o nível de integração do risco na atividade da organização, a qualidade da apreciação do risco, a sua estrutura e a celeridade na tomada de decisão.

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 7 de 71
--	----------------------------------	----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

4. Processo de Gestão de risco

O processo de gestão de risco da APDL segue as melhores práticas, modelos e *frameworks* de gestão de risco internacionalmente aceites, de entre os quais se destacam o “COSO II - *Integrated framework for Enterprise Risk Management*”, o “*Risk Management Standard AS/NZS 4360: 2004*” e mais recentemente a norma ISO 31000:2018.

O processo de gestão de risco da APDL sustenta-se no disposto na norma ISO 31000:2018, designadamente no que concerne às principais fases do mesmo, e no COSO II relativamente à sistematização e estruturação dos riscos. Este processo é composto por um conjunto de oito fases inter-relacionadas, englobando em si mesmo um processo iterativo de melhoria contínua, consubstanciado por um processo de definição de contexto, apreciação do risco, comunicação e consulta e por um processo de monitorização e revisão.

A figura abaixo representa esquematicamente o fluxo do **Processo de Gestão de Risco** (cfr. ISO 31000:2018):



Apresenta-se em seguida a descrição das respetivas fases do Processo de Gestão de Risco:

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO • LEIXÕES • VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

4.1 Fase 1 – Âmbito, Contexto e Critério

Esta fase tem como objetivo a definição do âmbito da gestão de risco nomeadamente em relação a:

- Identificação do contexto externo à organização;
- Identificação do contexto interno à organização;
- Identificação do âmbito organizacional da gestão de risco; e
- Definição de um conjunto de critérios através dos quais os riscos irão ser avaliados.

Contexto Externo

A definição do contexto externo é um dos aspetos a ter em consideração quando se efetua a análise de risco de uma organização. Aspetos culturais, sociais, políticos, competitivos, sobretudo a nível internacional influenciam no alcançar dos objetivos definidos para a organização.

No âmbito da evolução e das principais tendências no sector dos transportes marítimos, são de destacar alguns desafios com que este se depara:

- **Globalização** – Este efeito sentido nos mais variados setores, apresenta-se no setor do transporte marítimo como um dos que mais influencia a sua evolução. A globalização fez aumentar o volume de mercadorias transportadas, mas também a forma de a transportar. É consequência direta o sistema radial (“*hub-and-spoke*”) de transporte de mercadorias, onde o papel de cada porto terá que ser visto no contexto global e não numa perspetiva somente nacional;
- **Liberalização e privatização** – Assistimos a uma tendência para os governos atuarem como agentes de regulação e de autoridade em vez de serem operadores dos portos. Por outro lado, é de esperar uma concentração de operadores a nível mundial que procuram obter economias de escala. Num contexto de economia global, a competitividade dos portos será afetada por estes dois movimentos;
- **Crescimento da dimensão dos navios** – A tendência para navios maiores, conduz a uma consolidação do tráfego dos navios em relativamente poucos portos – os de maior dimensão – sendo o impacto nos restantes portos dependente da distribuição do transporte entre transporte rodoviário e transporte marítimo costeiro. Neste aspeto é relevante a capacidade dos portos, não só ao nível das infraestruturas para acomodarem navios de maiores dimensões (comprimento e calado), como também na eficiência das operações que permita responder aos requisitos bastante mais exigentes com este tipo de navios (e.g. escalas programadas com maior antecedência e por isso menos flexíveis, necessidade de menores tempos de escala);
- **Aumento da contentorização das mercadorias** – Esta tendência é reflexo de um movimento ascendente na cadeia de valor ao nível das exportações (e.g. exportação de produtos acabados em detrimento de matérias primas). Neste aspeto é importante a capacidade dos portos na movimentação de mercadorias contentorizadas, face a outras alternativas;
- **Integração com outros meios de transporte** – A dimensão do *hinterland* dos portos e a sua integração com outros meios de transporte com capacidade para dar resposta ao volume de mercadorias movimentado é fundamental para a eficiência operacional dos portos. Esta

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 9 de 71
--	----------------------------------	----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

integração e capacidade intermodal assume particular relevância num contexto de crescimento dos navios devido à necessidade de maiores requisitos logísticos (armazenagem temporária);

- **Incremento do turismo fluvial no Rio Douro** – resultado de fatores internacionais aliados à insegurança de várias outras regiões do mundo e da aposta na divulgação do turismo de Portugal, tem-se vindo a verificar nos últimos anos um forte crescimento deste setor de atividade a nível nacional, ao qual o Grande Porto claramente não tem ficado alheio e também, em concreto, o turismo fluvial da navegação no Rio Douro, esta sob responsabilidade da APDL desde junho de 2015;
- **Segurança e ambiente** – Em consequência da maior tensão política e dos atos terroristas ocorridos no passado, foi introduzida uma nova regulamentação de segurança em meados da passada década (código ISPS – *International Ship and Port Facility Security*). Este código obrigou os portos a adotarem medidas mais restritivas ao nível da segurança que se refletem na atividade diária dos mesmos. Do ponto de vista ambiental, o impacto da atividade portuária nas comunidades locais é grande, existindo uma forte pressão exercida por estas comunidades para um reforço das medidas ambientais. Por outro lado, são encorajados os esforços no sentido de reduzir a pegada ecológica dos portos, por exemplo através da geração e utilização de energias renováveis.

Contexto Interno

É indiscutível a relevância que o mar e todas as atividades que lhe estão associadas representam para o país. Esta importância manifesta-se em orientações estratégicas delineadas pelo estado nos últimos 10 a 15 anos. São de particular relevância, de entre os vários documentos que abordam este tema, o livro branco “Política Marítimo-Portuária Rumo ao Século XXI” apresentado em 1997, o livro verde “Uma visão europeia para os oceanos e os mares” de 2006 e as “Orientações estratégicas para o setor marítimo portuário”, também apresentadas em 2006.

O modelo orgânico da APDL enquanto autoridade portuária, resultante das alterações introduzidas pelo Decreto-Lei 335/98, de 3 de novembro, permitem contextualizar a sua atividade e os principais *stakeholders*, os dois aspetos mais relevantes quando pretendemos caracterizar o contexto interno da organização.

O aumento do *hinterland* e da área dominial das estruturas portuárias adstritas à APDL, com a fusão do porto de Viana do Castelo, a 01 de janeiro de 2015, seguido pela fusão da VND a 01 de junho do mesmo ano.

A evolução dos quadros legais e regulamentares e a crise económica e financeira mundial traduzem, ou induzem necessariamente na evolução dos sistemas de governação das organizações e no reforço das competências e dos meios de sistemas de gestão de riscos e de controlo, constituindo prioridades dos dirigentes das entidades.

Atinente a essa realidade, desde há algum tempo que a APDL tem vindo a definir e implementar interna e externamente na Comunidade Portuária, diversas medidas que se querem fomentadas (verdadeiros contributos) de uma ideologia organizacional no sentido da dissuasão da corrupção e da fraude, em abono de uma gestão transparente, do crescimento sustentável e integrado, de comportamentos adequados e creíveis aos olhos dos *stakeholders*, nomeadamente, com a definição e implementação, desde 2011, do Modelo de Avaliação de Riscos Empresarial.

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 10 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO • LEIXÕES • VIANA</small>	MANUAL	Código:	<i>PG.01-MN.01.02</i>
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	<i>05/05/2022</i>

Volvidos cinco anos da implementação do projeto MAR – Modelo de Avaliação dos Riscos nos portos do Douro e Leixões e aproveitando as recomendações nesta temática, era premente o ajustamento deste modelo às duas emergentes novas Unidades de Negócio do pós-fusão.

Importa aqui sintetizar as alterações institucionais mais significativas verificadas nos últimos anos.

O projeto governamental de reformulação dos instrumentos e modelos de gestão do sector portuário nacional determinaram a transformação jurídica da APDL, de Instituto Público passou a Sociedade Anónima em dezembro/1998 com competências e responsabilidades de cariz fortemente empresarial.

Com vista a criar as condições para essa alteração jurídico-institucional, a política de recursos humanos da empresa nos anos que a antecederam, foi caracterizada pelo incentivo às aposentações antecipadas, visando também privilegiar a estabilização do quadro de pessoal, designadamente nas áreas operacionais, reduzindo significativamente o quadro de efetivos.

Paralelamente, foi integrado na estrutura hierárquico-funcional da organização o Departamento de Pilotagem que dependia de diferente ministério, refletindo-se numa melhor articulação desses meios humanos e operacionais.

Em 2009, a necessidade de se garantir a continuidade da assistência médica e de saúde, até aqui exclusivamente assegurada pela empresa, foi decidido a passagem para a ADSE de todos os colaboradores com vínculo às Obras Sociais (sistema de saúde próprio), mantendo-se este como um sistema complementar.

Com efeitos a 01 de janeiro de 2015, concretizou-se a fusão do Porto de Viana do Castelo aos Portos do Douro e Leixões, e, posteriormente, em junho do mesmo ano agregou (também por fusão) ainda a Via Navegável do Douro, passando a nova empresa a designar-se por APDL – Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A.

Atualmente, a APDL é uma Sociedade Anónima de capitais exclusivamente públicos, que tem por objeto a administração dos portos de Leixões e Viana do Castelo e da Navegabilidade do Douro, visando a sua exploração económica, conservação e desenvolvimento abrangendo o exercício das competências e prerrogativas de autoridade portuária que lhe estejam ou venham a estar cometidas.

Do exposto resulta que, a área de jurisdição da APDL passou a abranger as seguintes zonas:

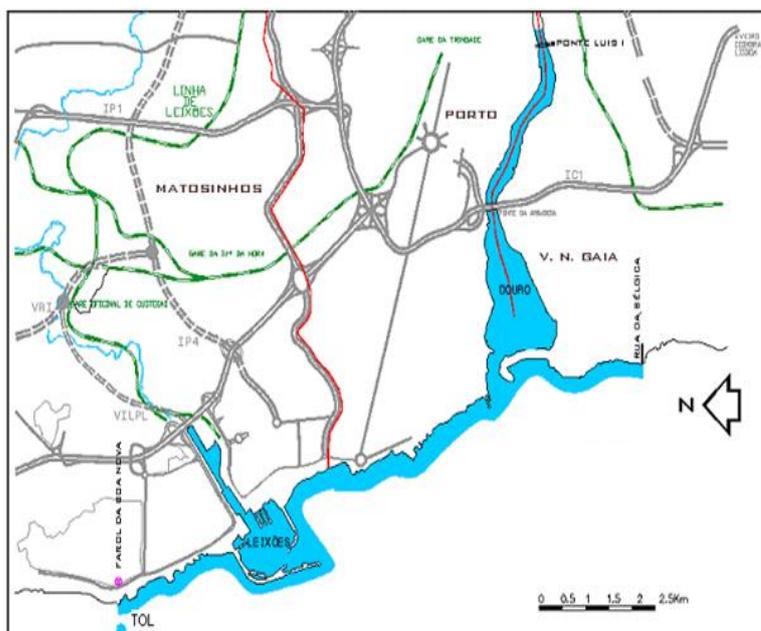
- a) Faixa marginal do domínio público marítimo, desde o enfiamento do eixo da Rua da Bélgica, na Praia de Lavadores, até ao paralelo do farol da Boa Nova, ao Norte do Porto de Leixões;
- b) Zona do Porto de Leixões, que abrange quebra-mares, a área molhada por eles circunscrita e as docas existentes ou a construir; o curso do Rio Leça até à antiga ponte dos moinhos de Guifões e a área terrestre delimitada pelo domínio público respetivo;
- c) Terminal Oceânico de Graneis Líquidos (TOGL), localizado a cerca de 3 milhas a oeste do farol da Boa Nova;
- d) Zona do Porto de Viana do Castelo, na margem norte inicia-se na doca de recreio de montante junto ao parque da cidade, prolongando-se até ao espelho de água adjacente à marina, seguindo junto à marginal até à antiga doca comercial, que fica incluída, juntamente com os armazéns da doca de maré, continuando pelo limite exterior dos estaleiros navais, até ao parque empresarial da praia norte, seguindo para a avenida do atlântico até ao enraizamento do molhe norte, continuando depois para sul pelo alinhamento deste molhe até ao farol. Na margem sul, inicia-se na ponte Eiffel, seguindo junto à estrada nacional 13-5 (Avenida do Cabedelo) até à praia do Cabedelo, a cerca de 50 metros a sul do molhe sul;

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 11 de 71
--	----------------------------------	-----------------

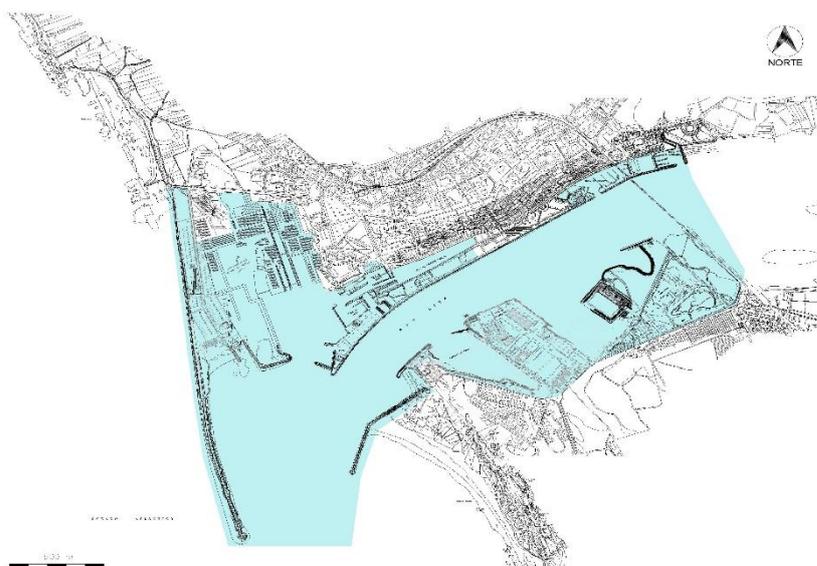
 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS</small> <small>DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código: <i>PG.01-MN.01.02</i>
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor: <i>05/05/2022</i>

- e) Zona da Via navegável do Douro, que inclui todo o estuário do Rio Douro, desde a Foz até Barca D´Alva, com todas as suas margens, ancoradouros, cais, docas e terra-plenos existentes ou que venham a ser construídos.

Porto de Leixões



Porto de Viana do Castelo



 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Na infraestrutura portuária da APDL, uma das maiores de Portugal e a maior do Noroeste Peninsular, movimentam-se todo o tipo de cargas e destaca-se pelos elevados índices de competitividade e eficiência que apresenta.

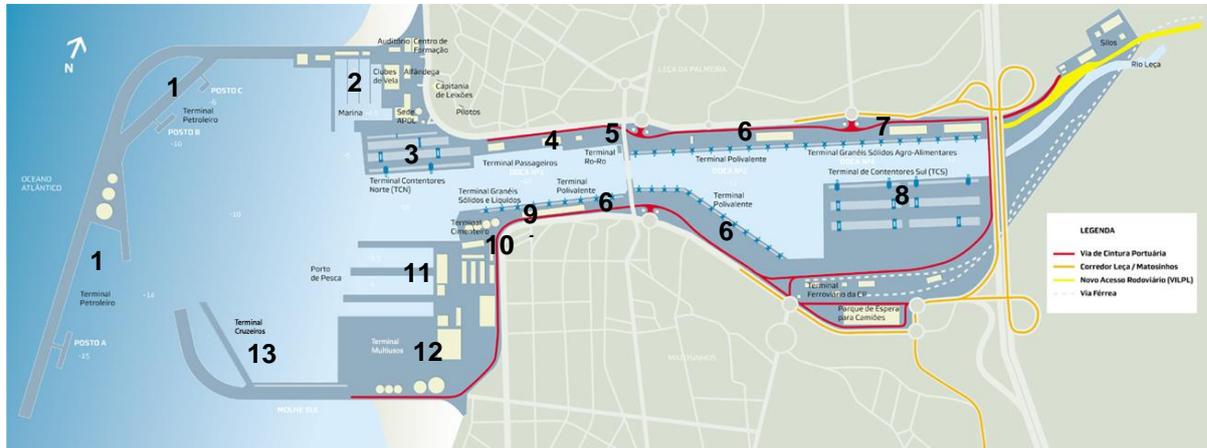
Entre a oferta de serviços prestados pela APDL, contam-se:

- Ajudas à Navegação;
- Gestão de postos e de cais de acostagem;
- Controle de tráfego marítimo e fluvial;
- Prestação de serviços de amarração, guindagem, armazenagem, aguada, recolha de resíduos, fornecimento de energia elétrica, reboque e pilotagem;
- Movimentação portuária de mercadoria, incluindo pesagem e armazenagem;
- Manutenção dos Canais de Acesso e das condições de navegabilidade do Rio Douro;
- Prevenção e combate à poluição no mar e no rio;
- Sistemas de Segurança;
- Construção e manutenção de acessibilidades terrestres aos portos de Leixões e Viana do Castelo e da acessibilidade fluvial no Rio Douro;
- Manutenção de equipamentos e de infraestruturas (cais, terra-plenos, etc.);
- Limpeza da área portuária;
- *Brokerage* de informação na Comunidade Portuária e entre esta e os organismos da Administração Central do Estado, através da JUP;
- Publicação de Serviços UDDI (*Universal Description Discovery and Integration*) para utilização pelos Sistemas Logísticos, no âmbito das Autoestradas do Mar;
- Publicação de medidas de desempenho, personalizadas ou agregadas, e informação de gestão do porto.
- Atribuição e Gestão de Títulos de Utilização;
- Embarque/desembarque/trânsito de passageiros nos terminais de cruzeiros;
- Disponibilização de espaços para serviços logísticos (Plataforma Logística);
- Autorização e controlo da navegação fluvial.

Tendo em vista a manutenção de um serviço de interesse público, a APDL disponibiliza e assegura as seguintes infraestruturas portuárias:

 APDL ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO • LEIXÕES • VIANA	MANUAL	Código: PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor: 05/05/2022

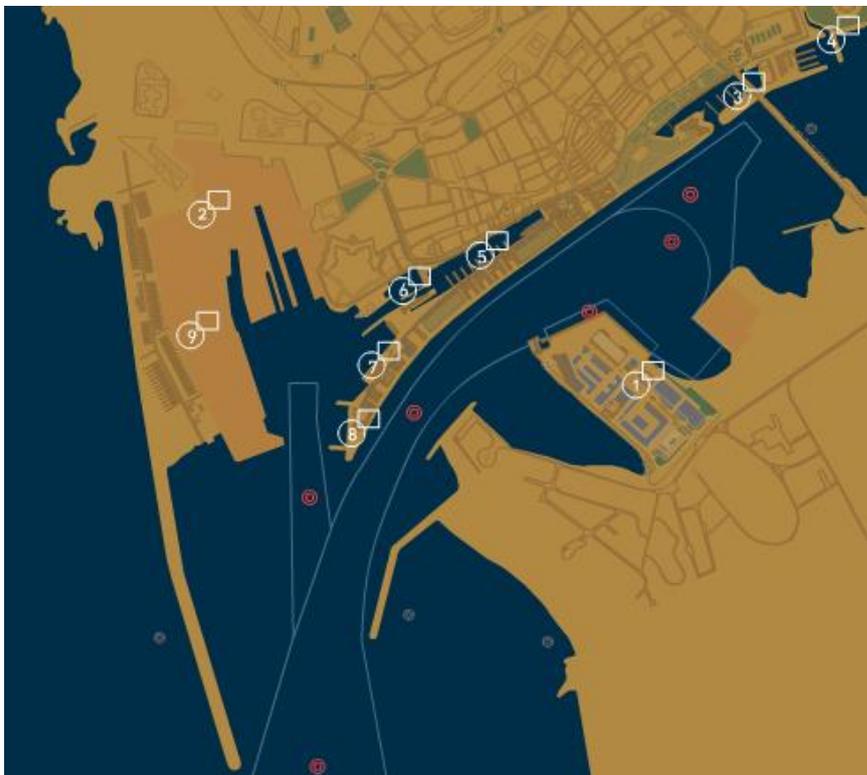
Em Leixões,



- (1) Terminal Petrolero
- (2) Marina de Leixões
- (3) Terminal de Contentores Norte
- (4) Terminal de Passageiros
- (5) Terminal Roll-On / Roll-Off
- (6) Terminais Polivalentes
- (7) Terminal de Granéis Sólidos Agroalimentares
- (8) Terminal de Contentores Sul
- (9) Terminal de Granéis Sólidos e Líquidos
- (10) Terminal Cimenteiro
- (11) Porto de Pesca
- (12) Terminal Multiusos
- (13) Terminal de Cruzeiros

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	<i>PG.01-MN.01.02</i>
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS		Entrada em vigor:

Em Viana do Castelo,



- (1) Porto Comercial
- (2) Estaleiros Navais de Viana do Castelo
- (3) Doca de Recreio a Jusante da Ponte Rodoferroviária
- (4) Doca de Recreio a Montante da Ponte Rodoferroviária
- (5) Marina Atlântica
- (6) Porto de Pesca
- (7) Doca de Pesca
- (8) Estação de Pilotos
- (9) Enercon

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO · LEIXÕES · VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

As cinco eclusas, cujas caldeiras têm comprimentos compreendidos entre 86,0 e 92,0 m e uma largura constante de 12,1 m:

- Crestuma-Lever, desnível máximo de 13,9 m
- Carrapatelo, desnível máximo de 35,0 m, uma das maiores do mundo, construída em 1971
- Régua, desnível máximo de 28,5 m
- Valeira, desnível máximo de 33,0 m
- Pocinho, desnível máximo de 22,0 m

Os quatro portos comerciais existentes são:

- Sardoura
- Várzea do Douro
- Régua-Lamego
- Vega Terrón (jurisdição Espanhola)

O modelo de gestão empresarial adotado pela APDL no final de 1998, baseado numa alteração do objeto comercial até aí com uma forte intervenção enquanto prestador de serviços, sofreu profundas alterações passando a APDL, na Unidade de Negócio de Leixões, essencialmente, a ser o garante e controlador do cumprimento das condições contratualmente fixadas (*Land lord Port*) a agentes económicos do sector privado a quem eram ou passariam a ser atribuídas as concessões às áreas de exploração portuária.

Todavia, no Porto de Viana do Castelo, mantém-se ainda até à presente data um diferente modelo de exploração deste porto, ao que se designa por *Tool Port*, em que o porto possui, desenvolve e mantém toda a infraestrutura portuária e as empresas privadas (operadores portuários) operam os equipamentos de propriedade da Autoridade Portuária (APDL).

Do exposto anteriormente resulta que, para a prossecução desse desiderato, a APDL conta com a atuação de um conjunto de *players*, de natureza institucional e de empresas particulares, dos quais se destacam:

Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos (DGRM)

A Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos (DGRM) do Ministério da Agricultura e do Mar (MAM), é um serviço central da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa, que tem por missão a execução das políticas de preservação e conhecimento dos recursos naturais marinhos, a execução das políticas de pesca, da aquicultura, da indústria transformadora e atividades conexas, do desenvolvimento da segurança e dos serviços marítimos, incluindo o setor marítimo-portuário, bem como garantir a regulamentação, a inspeção, a fiscalização, a coordenação e o controlo das atividades desenvolvidas no âmbito daquelas políticas.

Detém uma delegação – *Port State Control* no porto de Leixões, que realiza inspeções aos navios relativas à segurança de navegação, segurança da vida humana no mar, cumprimento de Convenções Internacionais, entre outros aspetos.

Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (AMT)

A AMT tem por missão definir e implementar o quadro geral de políticas de regulação e de supervisão aplicáveis aos setores e atividades de infraestruturas e de transportes terrestres, fluviais e marítimos, num contexto de escassez de recursos e de otimização da qualidade e da eficiência, orientadas para o

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 17 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

exercício da cidadania, numa perspetiva transgeracional, de desenvolvimento sustentável (*in Decreto-Lei n.º 78/2014, de 14 de maio*).

No Setor Marítimo

Regula as atividades comerciais de serviços de transporte marítimo, o acesso à infraestrutura, de modo a que seja livre e não discriminatório, impondo condições de acesso, bem como o inerente processo de aceitação de operadores. A AMT deve estudar e propor medidas e critérios económicos aplicáveis ao setor comercial marítimo, visando a harmonização de procedimentos, indicadores e instrumentos de gestão do setor. Assegura ainda a transposição de normas e resoluções de outros organismos internacionais, promove a verificação das condições para a existência e desenvolvimento do transporte marítimo nacional, no que respeita à sua competitividade e à atratividade do investimento no setor e regula a atividade da cabotagem insular.

No Setor Portuário

Regula as atividades comerciais no setor portuário, designadamente de exploração portuária. Na vertente económica, assegura ainda a transposição de normas e resoluções de outros organismos internacionais aplicáveis ao setor portuário. Aprova anualmente as propostas de regulamentos de tarifas de cada uma das administrações portuárias, regula o acesso à infraestrutura, de modo a que seja livre e não discriminatório, impondo condições de acesso e de aceitação de operadores.

Propõe medidas e critérios económicos aplicáveis ao setor portuário visando a harmonização de procedimentos, indicadores, transparência e harmonização de tarifários praticados e respetivos níveis de serviço e instrumentos de gestão do setor, designadamente das/entre administrações portuárias, bem como assegurar o cumprimento das normas nacionais e internacionais aplicáveis ao setor.

Coadjuva o Governo na análise dos programas de concursos e cadernos de encargos das concessões dos serviços e de operações portuárias, bem como da respetiva renovação, propostos pelas administrações portuárias.

Emite parecer vinculativo sobre os regulamentos de exploração e de utilização dos portos, a serem submetidos pelas administrações portuárias.

Aprofunda as questões de acesso ao mercado, de concorrência entre portos, das relações financeiras entre os Estados membros da União Europeia e os portos.

Regula a atividade da cabotagem insular.

No Setor Fluvial

Regula as atividades comerciais de serviços de transporte fluvial, o acesso à infraestrutura, de modo a que seja livre e não discriminatório, impondo condições de acesso, bem como o inerente processo de aceitação de operadores. Aprova anualmente as propostas de regulamentos de tarifas das administrações deste setor.

Promove a verificação das condições para a existência e desenvolvimento do transporte, em particular no que respeita à sua competitividade e à atratividade do investimento.

Regula a atividade da cabotagem insular.

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 18 de 71
--	----------------------------------	-----------------

	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Alfândegas de Leixões e de Viana do Castelo

A Alfândega é um serviço periférico da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT).

A AT é um serviço da administração direta do Estado dotado de autonomia administrativa, dispondo de unidades orgânicas desconcentradas de âmbito regional, designadas por direções de finanças e alfândegas, e de âmbito local, designadas por serviços de finanças, delegações e postos aduaneiros.

Tem por missão administrar os impostos, direitos aduaneiros e demais tributos que lhe sejam atribuídos, bem como exercer o controlo da fronteira externa da União Europeia e do território aduaneiro nacional, para fins fiscais, económicos e de proteção da sociedade, de acordo com as políticas definidas pelo Governo e o Direito da União Europeia.

Assim sendo, as Alfândegas são responsáveis quer pela proteção da Sociedade quer pela facilitação do comércio internacional, através da gestão da fronteira externa e da garantia de segurança da cadeia logística.

Capitanias de Leixões, Viana do Castelo e Douro (Autoridades Marítimas)

A Direção-Geral da Autoridade Marítima – DGAM – é o serviço responsável pela direção, coordenação e controlo das atividades exercidas no âmbito da Autoridade Marítima Nacional (AMN).

A Autoridade Marítima presta serviços às tripulações, às cargas e aos navios, nomeadamente vigilância, policiamento, controlo e fiscalização do cumprimento dos normativos legais aplicáveis na área do porto, visita e desembarço do navio, entre outros serviços administrativos e técnicos.

As Capitanias dos Portos (CP), como órgãos locais da DGAM, constituem o núcleo orgânico fundamental de toda a AMN, quer pelo quadro de competências que a lei lhe concede, algumas em exclusividade, quer pela proximidade com as comunidades ribeirinhas, que servem localmente em razão da respetiva jurisdição territorial e, conseqüentemente, ao formato de descentralização pelo qual se encontram dispersas por todo o território nacional.

As Capitanias dos Portos são repartições marítimas abertas ao público, servindo especialmente as comunidades piscatórias, da navegação de comércio, de recreio e marítimo-turística, competindo-lhes a prática de atos administrativos específicos deste tipo de utentes (emissão de licenças e de certidões, registo de embarcações, vistos em documentos, etc.).

TCL – Terminal de Contentores de Leixões, S.A.

Esta empresa desenvolve a atividade de movimentação de cargas contentorizadas desde maio de 2000 – por um período de 25 anos, eventualmente prorrogável por mais 5 anos –, em regime de concessão do serviço público, compreendendo:

- os serviços de movimentação de contentores de e para os navios atracados nos cais do terminal;
- as operações de tráfego, estacionamento, receção e expedição de contentores;
- as operações respeitantes a mercadorias transportadas em contentores (armazenagem, conferência, assistência a contentores frigoríficos e outras);
- as diligências necessárias ao seu desembarço junto das entidades competentes (estatuto de depositário e de armazém de exportação);

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 19 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO · LEIXÕES · VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

- as operações respeitantes a carga não contentorizada que constitua complemento da carga dos navios acostados no terminal;
- o serviço de limpeza, manutenção e reparação de contentores.

TCGL – Terminal de Carga Geral e Granéis de Leixões, S.A.

Os cais para a movimentação de carga geral fracionada e de granéis sólidos encontram-se concessionados a esta empresa desde julho de 2001 - por um período de 25 anos, eventualmente prorrogável por mais 5 anos.

Repartem-se entre os cais convencionais do lado Norte e do lado Sul e respetivos terraplenos adjacentes.

Os serviços prestados no âmbito desta concessão compreendem:

- os serviços de movimentação da carga geral fracionada e granéis de e para os navios atracados nos cais convencionais, incluindo as operações de receção e estiva ao embarque e as operações de desestiva e levante ao desembarque;
- a armazenagem de mercadorias e a prestação de outros serviços complementares;
- a movimentação de contentores, quando estes constituem complemento de carga do navio.

Petróleos de Portugal PETROGAL, S.A.

A exploração dos Terminais de Petroleiros e Oceânico de Leixões está atribuída a esta empresa, mediante um contrato de concessão de uso privativo, pelo prazo de 25 anos que se iniciou em 2006.

O Terminal de Petroleiros está construído sobre o quebra-mar exterior (700 m de comprimento e altura de 15 m acima do nível do mar), servindo também de proteção à entrada no porto e ligado com a Refinaria de Leça da Palmeira através de oleodutos e gasodutos.

Os três postos de acostagem que o compõem são:

- Posto A (-15m ZHL) para ramos de petróleo e produtos refinados diversos;
- Posto B (-10 ZHL) para ramos de petróleo e produtos refinados diversos, gases liquefeitos e produtos aromáticos;
- Posto C (-6m ZHL) para gases de petróleo liquefeitos, produtos refinados diversos e produtos aromáticos.

A Petrogal tem a obrigação de prestação de serviços a terceiras entidades que possuam tubagens ligando os seus parques de armazenagem ao Terminal.

O Terminal Oceânico está localizado no exterior do Porto de Leixões, na área de domínio público marítimo sob a jurisdição da APDL, sendo propriedade da Petrogal e dispondo de um ponto único de amarração. A utilização do Terminal Oceânico tem em vista a movimentação de petróleo bruto.



Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 20 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	<i>PG.01-MN.01.02</i>
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	<i>05/05/2022</i>

A exploração do Terminal de Asfalto de Viana do Castelo está atribuída a esta empresa, mediante um contrato de concessão de uso privativo, pelo prazo de 25 anos que se iniciou em 1997.

O Terminal de receção, armazenagem e distribuição de asfaltos com uma capacidade total de 6.256 m³ distribuída por 15 tanques. É abastecido por duas tomadas de cais de 6" de diâmetro, situadas no setor 1 do Cais Comercial.



SDL - Silos de Leixões, Unipessoal, Lda.

Com Contrato de Concessão de serviço público, pelo prazo de 25 anos, que se iniciou em 2007. Silos de Leixões procede à armazenagem a granel de cereais e sucedâneos.

O Silo de Leixões é composto por um silo de armazenagem, um silo de expedição, uma torre de elevação e um armazém horizontal perfazendo uma capacidade de armazenagem de 100.000 toneladas.

Terminal Roll-On/Roll-Off – porto de Viana do Castelo

Constituído por um cais de atracação com 245 metros de comprimento, equipado com um pontão flutuante e uma ponte de ligação ao terra-pleno. Este, destinado ao estacionamento de atrelados e contentores, possui uma área com 3.000 m². O terminal permite operar navios com rampa lateral, rampa de proa ou de popa, em qualquer situação de maré.



 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO • LEIXÕES • VIANA</small>	MANUAL	Código:	<i>PG.01-MN.01.02</i>
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	<i>05/05/2022</i>

CECISA – Comércio Internacional, S.A., no porto de Viana do Castelo

A exploração do Terminal de Cimento está atribuída a esta empresa, mediante uma licença, pelo prazo de 10 anos que se iniciou em 2010.

Terminal de receção de cimentos e cinzas, ocupa uma área global de 12.900 m², sendo constituído por um armazém de ensacagem / armazenagem, com área de cerca de 3.800 m² e por 16 silos, com uma capacidade total de 49.800 toneladas de armazenagem.

SECIL – Companhia Geral de Cal e Cimento, S.A., no porto de Viana do Castelo

A exploração do Terminal de Cimento está atribuída a esta empresa, mediante uma licença, pelo prazo de 30 anos que se iniciou em 1990.

Terminal de receção, armazenagem e distribuição de cimento a granel, com uma capacidade de armazenagem de 6.000 toneladas. É abastecido por uma tomada de cais de 10" situada no sector 4 do Cais Comercial.

Agentes de Navegação

São considerados agentes de navegação as sociedades comerciais com o objetivo de dar cumprimento, em seu nome e por conta e ordem de armadores ou transportadores marítimos, a disposições legais ou contratuais, executando e promovendo junto das autoridades portuárias, ou de outras entidades, os atos ou diligências relacionadas com a estadia dos navios que lhes estejam consignados.

Transitários

A atividade transitária consiste na prestação de serviços de natureza logística e operacional que inclui o planeamento, o controlo, a coordenação e a direção das operações relacionadas com a expedição, receção, armazenamento e circulação de bens ou mercadorias

Tais atividades abrangem os seguintes domínios de intervenção:

- Gestão dos fluxos de bens ou mercadorias;
- Mediação entre expedidores e destinatários, nomeadamente através de transportadores com quem celebre os respetivos contratos de transporte;
- Execução dos trâmites ou formalidades legalmente exigidas, inclusive no que se refere à emissão do documento de transporte uni modal ou multimodal.

Por último se refere, que a aposta numa oferta de serviços de valor acrescentado e no nível de capacidade de serviços no domínio do turismo de cruzeiros, está patenteada no volume de investimento disponibilizado para a criação da Plataforma Logística de Leixões com uma área de implantação de 60ha distribuída em dois polos e no novo Terminal de Cruzeiros com capacidade para navios até 300 metros de comprimento.

Operadores Marítimo Turísticos

Operador marítimo-turístico qualquer pessoa singular ou coletiva, o empresário em nome individual, a sociedade comercial e as cooperativas, cujo objeto social refira o exercício da atividade marítimo-

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO · LEIXÕES · VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

turística e que para o efeito se encontrem habilitados, mediante licença específica para exercer a mesma nos termos da legislação específica ao efeito.

Por fim, e não menos importante, importa igualmente destacar os **Objetivos Estratégicos da APDL**, os quais resultam do mapeamento da estratégia da empresa e das infraestruturas que gere, estando estruturados em quatro grandes temas: **Negócio, infra/info estruturas, Gestão interna, e Sustentabilidade**, sendo estes:

- Reforçar a Dinâmica de Desenvolvimento Sustentável e a Imagem Institucional
- Aumentar a Rentabilidade Económica e Assegurar a Estrutura financeira equilibrada
- Dinamizar o negócio e reforçar o Posicionamento Competitivo
- Intensificar a Intermodalidade e a Integração Logística
- Estimular a Inovação e Consolidar a Qualidade dos Serviços Prestados
- Capacitar o Sistema Portuário
- Assegurar a Qualidade, a Conformidade, o Planeamento e Gestão de Riscos
- Melhorar as condições de operação, de segurança e ambientais
- Melhorar a Eficiência dos Processos e a Articulação Interna e Externa
- Melhorar os níveis de competência e de motivação, de alinhamento e Partilha do Conhecimento Interno

Para estes 10 Objetivos Estratégicos foram definidos indicadores, metas e responsáveis de forma a permitir a sua monitorização e acompanhamento, a qual é efetuada através de reuniões mensais (AGM - Avaliação de Gestão Mensal) do Conselho da Administração com os responsáveis de 1ª linha, com recurso à metodologia *Balanced Scorecard*.

Âmbito Organizacional da Gestão de Risco

O desenvolvimento do modelo de gestão de risco transversal à organização, também designado de Gestão de Risco Empresarial, sustentou-se no disposto no COSO II, o qual define risco empresarial como segue:

“A gestão de risco empresarial (“Enterprise Risk Management” ou ERM) é um processo conduzido pela gestão de topo e envolvendo outros profissionais da organização, com aplicação direta na definição da estratégia da empresa, concebido para identificar potenciais eventos que podem afetar a organização, e gerir os correspondentes riscos para que estes se mantenham dentro de níveis aceitáveis pela organização, alcançando uma razoável garantia sobre o cumprimento dos objetivos da organização.”

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Identificar e entender os objetivos da organização e os objetivos dos departamentos e Unidades Orgânicas é fundamental para garantir que todos os riscos significativos são capturados. A identificação dos objetivos no contexto de gestão do risco da APDL é efetuada com base em documentação formal proveniente de entidades internas e externas, da qual se destacam alguns exemplos abaixo:

- Relatório e contas;
- Plano Estratégico;
- Relatórios de *Balanced Scorecard*;
- Recomendações do Conselho da Prevenção da Corrupção:
 - 6 de maio de 2020 - Prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas no âmbito das medidas de resposta ao surto pandémico da Covid-19;
 - 8 de janeiro de 2020 - sobre gestão de conflitos de interesses no setor público;
 - 2 de outubro de 2019 – prevenção de riscos de corrupção na contratação pública;
 - 01 de julho de 2015 – Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas;
 - 07 de janeiro de 2015 – Prevenção de Riscos de Corrupção na Contratação Pública (REVOGADA);
 - 07 de novembro de 2012 – gestão de conflitos de interesses no setor público;
 - 07 de abril de 2010 – Publicidade dos Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e de Infrações Conexas e
 - 01 de julho de 2009 – Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas;
- Um oceano de oportunidades - Uma política marítima integrada para a União Europeia (publicação das Comunidades Europeias, 2008);
- Bases para a Estratégia de Gestão Integrada da Zona Costeira Nacional (relatório do grupo de trabalho nomeado por Despacho nº 19 212 /2005 do Ministro do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional 2006);
- Para uma futura política marítima da União: uma visão europeia para os oceanos e os mares (Livro Verde) (publicação das Comunidades Europeias, 2008);
- Orientações estratégicas para o sector marítimo portuário (publicado pela Secretaria de Estado dos Transportes, Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações);
- Política marítimo-portuária rumo ao século XXI (Livro Branco) (RCM nº82/1998 de 10 de julho)
- Estratégia Nacional para o Mar (RCM n.º 128/2005, de 10 de agosto)

Critérios para Identificação e Avaliação de Riscos

Um outro aspeto que é abordado na fase de estabelecer o contexto consiste em definir um conjunto de critérios de gestão de risco que permitam a análise, avaliação e posterior tratamento do risco.

Tipicamente, são identificados os seguintes tipos de critérios, sem os quais não é possível avaliar o risco de uma forma adequada:

- Categorização e classificação do risco;
- Avaliação / medição de probabilidade e impacto do risco;
- Classificação do nível de controlo;
- Aceitação do risco e indicadores de alerta de risco;
- Estratégias para tratamento de risco;
- Identificação de interlocutores para os riscos.

O detalhe de cada um destes critérios será apresentado ao longo dos próximos pontos deste documento.

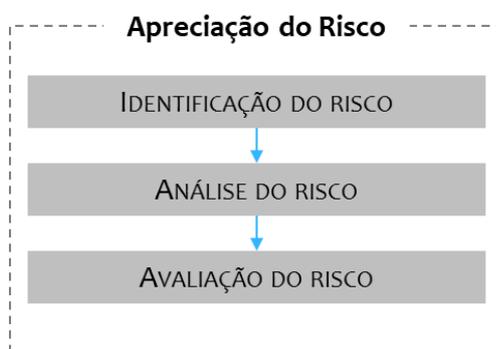
Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 24 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO · LEIXÕES · VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

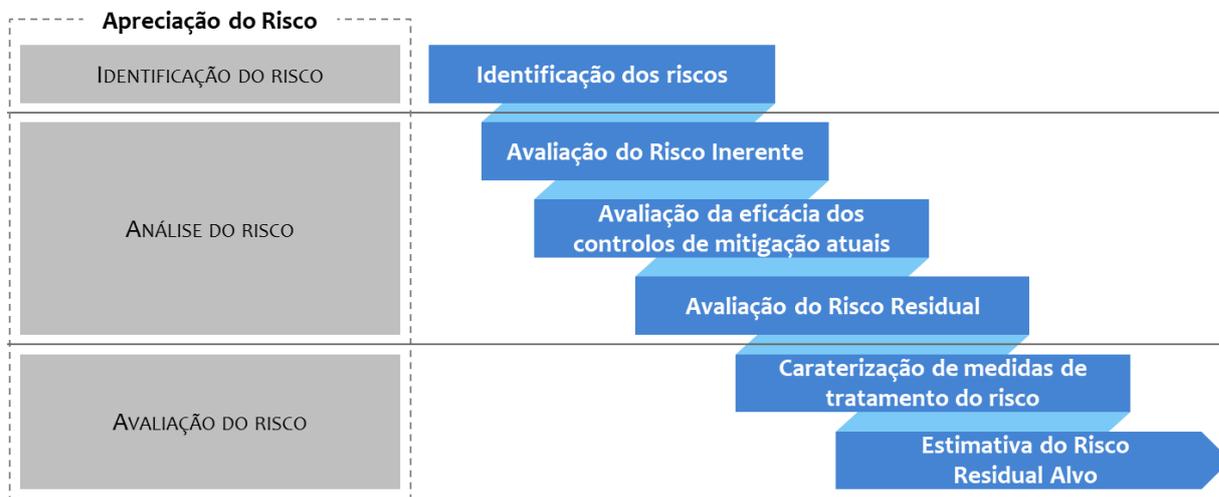
4.2 Fases 2 a 4 – Apreciação do Risco

A apreciação do risco é o processo global de identificação do risco, análise do risco e avaliação do risco.

A apreciação do risco deverá ser conduzida de modo sistemático, iterativo e colaborativo, com base no conhecimento e nos pontos de vista das partes interessadas. Deverá utilizar a melhor informação disponível, complementada por consultas suplementares, de acordo com as necessidades identificadas.



Fazendo o paralelismo com o Modelo de Gestão do Risco da APDL, temos as seguintes fases para a identificação, análise e avaliação do risco:



4.3 Fase 2 – Identificação do Risco

O principal objetivo desta fase consiste na **identificação, reconhecimento e descrição dos riscos que possam ajudar ou impedir que a APDL concretize os seus objetivos**, identificados na

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

“Fase 1 – Estabelecer o Contexto”. A informação relevante, adequada e atualizada é importante na identificação dos riscos.

Conceptualmente, e de acordo com a norma ISO 31000:2018, **risco pode ser definido como o “efeito da incerteza nos objetivos”**. Neste contexto, é necessário definir o que se entende por “efeito”, “incerteza” e “objetivos”, tendo ainda como referência a norma ISO 31000:2018:

- **Efeito** – Um efeito é um desvio relativamente ao esperado. Pode ser positivo, negativo ou ambos e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças;
- **Incerteza** – Representa a falta de informação relacionada com o entendimento ou conhecimento de um evento, as possíveis consequências e a sua possibilidade de ocorrência;
- **Objetivos** – Podem ser de diversos aspetos e categorias (e.g., financeiros, imagem, saúde) e atuar a vários níveis (e.g., organização, projeto, unidade organizacional).

Para identificação dos riscos existem diversas abordagens possíveis, cuja aplicação dependerá do contexto da gestão de risco. Algumas das técnicas normalmente utilizadas são:

- **Brainstormings ou workshops** – Sessões com colaboradores da organização, nas quais devem ser consideradas diferentes perspetivas e incorporadas diversas experiências. Usualmente, esta é a abordagem preferida para a identificação de riscos numa primeira iteração do processo de gestão de risco;
- **Mapas de riscos** – Os mapas de riscos constituem uma fonte importante na identificação de possíveis riscos a que a organização está exposta. Estes mapas de riscos podem ser provenientes de exercícios de identificação de risco efetuados por outras organizações similares ou provenientes de mapas de riscos genéricos a todas as organizações normalmente disponibilizados por empresas que prestam serviços de consultoria nesta área. Uma análise criteriosa deverá ser sempre efetuada de modo a validar a pertinência, validade e aplicabilidade dos riscos presentes nos mapas utilizados;
- **Questionários** – estes questionários deverão ser usados em entrevistas com os responsáveis de áreas ou departamentos permitindo a autoidentificação de riscos e das respetivas causas, fatores de risco ou consequências;
- **Benchmarking de indústria** – esta técnica consiste em obter, através de consulta a informação pública, os riscos a que outras organizações similares consideram estar expostas. Nestas abordagens deverão ser consideradas as especificidades de cada organização, validando assim a aplicabilidade dos riscos. Uma vez que a informação pública, normalmente não evidencia o nível de risco, este método é mais utilizado para validação do universo de riscos aplicáveis à organização;
- **Análise de cenários e hipóteses** – Estas técnicas são utilizadas para identificação de riscos externos ou estratégicos, uma vez que nestes casos o contexto é menos claro e mais difícil de definir.

Neste âmbito, a APDL deve identificar os riscos, independentemente das suas fontes estarem ou não sob seu controlo. Deve igualmente ter em consideração que poderá haver mais do que um tipo de resultado, que poderá ter uma variedade de consequências tangíveis ou intangíveis.

No âmbito da identificação dos riscos, deverão ser caracterizados elementos relevantes como:

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 26 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Atributos	Descrição
Nome	Identificação do tipo de evento de risco na categorias e de acordo com a Matriz de Risco e a codificação definida
Descrição	Descrição detalhada do risco e da sua origem
Dono do risco	Identificação do responsável pela gestão operacional do risco em análise
Classe e Categoria de Risco	Identificar tipo de risco de acordo com as Classes e as Categorias definidas
Processos	Identificar o(s) processo(s) associado(s)
Linhas de negócio	Identificar a(s) linhas(s) de negócio associada(s)
Probabilidade	Identificação da probabilidade de ocorrência de eventos de perda do risco
Impacto	Identificação do impacto da ocorrência do risco

Os resultados a obter nesta fase são:

- **Dicionário de Riscos** – Lista dos riscos identificados, agrupados pelas respetivas categorias e suas descrições;
- **Mapa de Risco** – Diagrama que ilustra os riscos distribuídos de acordo com as classes e categorias definidas.

4.4 Fase 3 – Análise do Risco

A finalidade da análise do risco é compreender a natureza do risco e as suas características incluindo, quando apropriado, o nível do risco.

Esta fase tem dois principais objetivos:

1. Identificar as Causas que podem levar à ocorrência do risco e Fatores que contribuem para um aumento da vulnerabilidade do risco (aumento da probabilidade) ou um aumento das consequências (aumento do impacto);
2. Identificar os Controlos / Medidas de Mitigação que podem contribuir para mitigar o risco; e
3. A avaliação da probabilidade (*verosimilhança*) e impacto (*consequências*) do risco.

As causas, condicionam a ocorrência do risco, ou seja, são determinantes para a avaliação da probabilidade e impacto da ocorrência do risco (evento de risco).

Por outro lado, os controlos apresentam-se como “*medida que mantém e/ou modifica o risco*”, isto é, que permitem mitigar ao nível do impacto do risco (controlos que atuam sobre as consequências) e/ ou ao nível da probabilidade da sua ocorrência (controlos que atuam sobre as causas).

Em face do exposto, garantida a identificação e caracterização de riscos, importa proceder à caracterização dos respetivos controlos e, posteriormente à avaliação do risco no que respeita à sua probabilidade e impacto na organização e nos seus objetivos.

Para tal, deverá ser efetuada uma mensuração periódica do risco, quer ao nível inerente (sem o efeito dos controlos), quer ao nível residual (com o efeito dos controlos).

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 27 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	<i>PG.01-MN.01.02</i>
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	<i>05/05/2022</i>

Os resultados a obter nesta fase são:

- **Fatores de Risco** – Identificação dos principais fatores de risco que contribuem para cada um dos riscos identificados;
- **Controlos / Medidas de Mitigação** – Identificação de controlos “típicos” ou existentes para cada um dos riscos identificados. Não é objetivo desta fase avaliar os controlos quanto à existência, desenho, implementação e eficácia operacional;
- **Avaliação (matriz) do risco Inerente;**
- **Avaliação do nível de controlo;**
- **Avaliação (matriz) do Risco Residual.**

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO · LEIXÕES · VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Fatores de Risco

A identificação dos fatores de risco deverá ter em consideração as seguintes tipologias de fatores:

Fatores Internos – Os fatores de risco internos estão relacionados com a própria organização, nomeadamente ao nível das “pessoas”, “infraestruturas”, “tecnologias” e “processos”. Neste particular consideram-se fatores que espelham debilidades a um ou mais níveis;

Fatores Externos – Os fatores de risco externos não se encontram sobre o controlo direto da organização, podendo estar relacionados com “economia”, “meio ambiente”, “política”, “enquadramento social”, entre outros;

Fatores “de Passado” – Fatores relacionados com eventos ocorridos na organização ou em organizações similares;

Fatores “de Futuro” – Fatores que utilizam previsões sobre o futuro para estimar a sua influência no risco. Podem estar relacionados, por exemplo, com estudos de evolução demográfica ou de evolução do mercado.

A identificação dos fatores de risco deverá ter ainda em consideração:

- Fatores de risco que afetam mais do que um risco;
- Riscos que atuam como fatores de risco num outro risco.

A identificação dos fatores de risco constitui uma ajuda preciosa para os interlocutores envolvidos no processo de Gestão de Risco, uma vez que estimula a sua sensibilidade para a avaliação dos riscos.

Controlos / Medidas de Mitigação

Os **controlos, ou atividades de controlo, são as políticas e os procedimentos que auxiliam o processo de gestão do risco**. Encontram-se a todos os níveis da organização, transversalmente a todas as áreas e funções e fazem parte dos processos da organização para alcançar os seus objetivos de negócio.

Os controlos incluem uma variedade de atividades como por exemplo aprovação, verificação, reconciliação, revisão ou monitorização.

O conceito estrito de controlos prevê dois tipos diferentes que se distinguem pela sua atuação perante os riscos que se propõem mitigar:

Controlos Preventivos – São controlos que atuam preventivamente sobre os riscos e cujo objetivo é reduzir as suas vulnerabilidades ou probabilidade de ocorrência. Usualmente estes controlos diminuem o número de eventos que podem originar o risco reduzindo assim a probabilidade de ocorrência do risco (e.g. controlo de acessos às instalações, relativamente ao risco de acidentes de trabalho), diminuem a exposição ao risco através da eliminação ou redução dos fatores de risco reduzindo assim as vulnerabilidades que podem originar a ocorrência do risco (e.g. uso obrigatório de capacete de proteção, ainda relativamente ao risco de acidentes de trabalho);

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 29 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Controlos Detetivos – São controlos que atuam sobre os riscos cujo objetivo é a redução do impacto causado pela ocorrência do risco. O facto de serem reativos perante o risco não significa que a sua atuação dependa da ocorrência do risco, na realidade estes controlos são realizados mesmo sem materialização do risco (e.g. sistema de deteção de incêndios relativamente ao risco de incêndio). Tipicamente, estes controlos têm associadas ações corretivas sempre que “detetam” a ocorrência do risco (algumas vezes designados por **Controlos Corretivos**) cujo objetivo é atuar caso seja detetada a ocorrência do evento de risco (e.g. sistema de extinção de incêndio ainda relativamente ao risco de incêndio).

Estas definições não devem limitar a identificação de controlos. O que é fundamental na identificação dos controlos é avaliar se existe uma contribuição efetiva para a mitigação do risco.

Apesar de alguns controlos atuarem especificamente sobre um determinado risco ou categoria de riscos, muitas vezes existe sobreposição da sua atuação. Por exemplo, um controlo a nível operacional também tem influência ao nível do *reporting* ou *compliance*.

Um aspeto igualmente importante na identificação dos controlos para mitigação do risco consiste em avaliar se existe um excesso de controlos, quer por sobreposição do seu objetivo (e.g. controlos redundantes, ou controlos realizados por áreas diferentes da organização) quer por um nível de controlo excessivo face ao nível de risco. Nestes casos a identificação dos controlos fornece pistas para a otimização dos controlos através da eliminação ou consolidação de controlos.

Uma outra perspetiva sobre os controlos considera o seu nível de atuação, conforme definido no COSO II:

Políticas e Procedimentos – Em termos genéricos, as políticas definem o que deve ser feito e os procedimentos descrevem como deve ser feito. As políticas podem ter um carácter menos formal – políticas incutidas na organização, mas não formalizadas – continuando a ser efetivas no seu efeito. Quanto aos procedimentos é necessário que os mesmos estejam sempre alinhados com as políticas – formais ou informais.

Controlos de Sistemas de Informação – A maior dependência dos sistemas de informação torna necessária a existência de controlos específicos. Neste âmbito consideram-se usualmente dois tipos de controlos, os controlos aplicativos e os controlos gerais.

Os controlos aplicativos são concebidos para assegurar a totalidade, rigor, autorização e validade do processo de captura, tratamento e partilha de dados.

Os controlos gerais atuam transversalmente a todo o ambiente de tecnologias de informação – desde os computadores centrais até aos computadores pessoais – e podem existir ao nível da gestão dos sistemas de informação, infraestruturas tecnológicas, segurança lógica e física e desenvolvimento / manutenção dos sistemas.

Controlos Aplicacionais	Controlos Gerais
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tratamento e autorização de dados ▪ Recolha / introdução de dados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segurança lógica e gestão de acessos ▪ Gestão das operações de tecnologias de informação

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Controlos Aplicacionais	Controlos Gerais
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificações quanto à validade, totalidade e correção dos dados ▪ Isenção, validade e integridade do processamento ▪ Reconciliações e tratamento de erros ▪ Integridade e autenticidade da informação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segurança física ▪ Gestão de alterações e desenvolvimento

No âmbito da identificação dos controlos, deverão ser caracterizados elementos relevantes como:

Atributos	Descrição
Nome	Designação do controlo utilizado para mitigar o risco
Descrição do Controlo	Caraterização dos procedimentos internos a serem espoletados para controlo do risco
Objectivo	Descrição do propósito e finalidade do controlo
Modo de Execução (manual/ automático)	Identificação do tipo de controlo: manual (o controlo requer intervenção humana) ou automático (o controlo é gerado através de sistemas de informação)
Frequência de Execução	Identificação da frequência com que o controlo deve ser executado para uma gestão efetiva do risco
Efeito (detetivo/ preventivo/ corretivo)	Identificação da natureza do controlo: detetiva (o controlo existe para detetar eventos de perda concretizados), preventiva (o controlo existe para prevenir que o evento de perda se concretize), ou corretiva.

Na **identificação dos fatores de risco e dos controlos** é muito importante o conhecimento do negócio e da realidade particular da Empresa e o conhecimento de ocorrências passadas de eventos de risco. Torna-se assim essencial a participação ativa das Unidades Orgânicas neste exercício.

A identificação dos Fatores de Risco deverá ser efetuada utilizando preferencialmente as seguintes abordagens:

- **Brainstorming** – Discussão alargada sobre as potenciais causas para cada um dos riscos, tendo sempre o cuidado de restringir essas causas à realidade da APDL (e.g. empresas, localizações);
- **Entrevistas Individuais com a Gestão** – Estas conversas, que podem ser efetuadas simultaneamente com a identificação dos riscos. Face à técnica do brainstorming, esta abordagem tem a vantagem de poder ser mais direcionada e estruturada, sendo ainda de realçar a inexistência de influência de interlocutores de outras áreas;
- **Eventos passados** – Identificação de eventos ocorridos no passado e que podem indiciar uma probabilidade elevada de ocorrência futura.

Quanto à identificação de controlos, também pode ser efetuada de várias formas as quais deverão ser ponderadas aquando de cada exercício de análise dos riscos. Um dos fatores que determina a forma

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

de identificar os controlos é o grau de maturidade do modelo de gestão de risco. Quanto maior for a maturidade deste modelo maior deverá ser o detalhe e granularidade na identificação dos controlos. Pelo contrário, no início da evolução do modelo de gestão de risco deverão ser utilizados métodos que identifiquem os principais controlos os quais podem agregar um conjunto de controlos.

Algumas das abordagens possíveis para a **identificação dos Controlos** são:

- **Entrevistas Individuais com a Gestão** – Este método representa o primeiro passo para identificação dos principais controlos existentes. Nesta fase não é pretendido obter detalhe sobre as características dos controlos, mas apenas obter uma perceção do nível de controlo existente. Estas entrevistas poderão ser realizadas conjuntamente com a fase de avaliação dos riscos;
- **Questionários de Controlos** – Numa segunda iteração do processo, necessariamente mais rigorosa e dirigida aos riscos, poderão ser emitidos questionários direcionados aos interlocutores identificados para cada risco. Este método deverá permitir a identificação não só dos controlos existentes como também das principais oportunidades de melhoria ou lacunas de controlo;
- **Benchmarking e Melhores Práticas** – O recurso às melhores práticas de controlo e a outras organizações onde os riscos se manifestem de forma idêntica consiste num método que permite, por um lado, estimular a organização para a existência de alguns controlos, mas sobretudo permite a identificação de oportunidades de melhoria e lacunas de controlo;
- **Consulta a Manuais de Procedimentos e Outra Documentação** – Numa fase posterior do modelo de gestão de risco, a que corresponderá uma maior maturidade, poderá ser efetuada uma identificação mais pormenorizada dos controlos através de consulta a manuais de procedimentos, manuais de operação ou outra documentação interna à organização;
- **Levantamento de Processos** – Este método, apesar de não ser orientado diretamente para cada um dos riscos – em vez disso é orientado ao processo – permite identificar controlos incutidos na organização e que não se encontram refletidos em documentação processual ou operacional. Este método não é normalmente utilizado de forma exclusivamente com o objetivo de identificar os controlos, devido ao peso que lhe está associado;
- **Manuais de Controlo Interno** – Esta abordagem consiste em recorrer a manuais de controlo interno existentes na organização. Permite uma identificação de elevada granularidade, sendo assim associada a fases de maior maturidade do modelo de gestão de risco.

As duas primeiras abordagens acima descritas pressupõem a consulta aos interlocutores considerados como os que mais intervenção têm na gestão de cada um dos riscos. Esta abordagem não impede que um determinado controlo identificado no contexto de um risco específico não possa ser considerado também para mitigação de outro risco.

A Análise do Risco

A **análise do risco pode ser efetuada com graus variáveis de detalhe e complexidade, dependendo da finalidade da análise, da disponibilidade e fiabilidade da informação e dos recursos disponíveis.**

As **técnicas de análise podem ser qualitativas, quantitativas ou uma combinação destas**, dependendo das circunstâncias e da utilização pretendida, devendo considerar para esse efeito a probabilidade e o impacto associados aos riscos.

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 32 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO · LEIXÕES · VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

O **impacto mede as consequências diretas e indiretas para a organização**, como por exemplo perdas financeiras ou danos na reputação e imagem. Este poderá ser avaliado em função de quatro fatores:

- 1) **Capacidade de previsão dos eventos de risco** – uma menor capacidade conduz a um aumento do impacto potencial do risco;
- 2) **Capacidade de atuação perante um evento de risco** – uma menor capacidade conduz igualmente a um aumento do impacto potencial do risco;
- 3) **Abrangência dos eventos** – eventos locais têm menor impacto do que eventos transversais;
- 4) **Duração do evento** – quanto maior for a duração do evento maior será o impacto associado ao mesmo.

A **probabilidade reflete o maior ou menor grau de certeza quanto à ocorrência do risco** identificado com um horizonte temporal previamente definido.

Avaliação Qualitativa do Nível de Risco

Na maior parte das situações, e em particular quando a aplicação do modelo de gestão de risco ainda se encontra numa fase inicial, uma avaliação qualitativa do nível de risco é suficiente para o caracterizar.

Esta abordagem não significa um menor rigor na análise, podendo mesmo ser a única forma de avaliar o nível de risco para alguns riscos em particular. Os métodos a utilizar para a avaliação qualitativa incluem:

- Entrevistas individuais com os principais intervenientes / agentes envolvidos nos riscos;
- *Workshops* com grupos multidisciplinares para riscos que abranjam várias áreas ou departamentos da organização;
- Indicadores qualitativos inerentes ao negócio (e.g. necessidade de peças estratégicas para manutenção, número de reclamações rececionadas, índices de satisfação dos consumidores);
- Questionários de avaliação de risco (em papel ou formato eletrónico);
- Análise da Inter-relação e interdependência de riscos.

Avaliação Quantitativa do Nível de Risco

À medida que o processo de gestão de risco se torna mais maduro e estável, a abordagem quantitativa deverá ser progressivamente adotada, inicialmente como complemento aos métodos qualitativos, e por fim sendo o suporte preferencial para a avaliação do nível de probabilidade e impacto de cada risco.

Alguns dos métodos normalmente utilizados na avaliação quantitativa são:

- Análises estatísticas de ocorrências de eventos de risco;
- Indicadores de gestão;
- Simulação e modelação de informação histórica sobre ocorrência de eventos de risco.

A avaliação (qualitativa ou quantitativa) da vulnerabilidade e impacto de cada um dos riscos resultará numa matriz de riscos que irá permitir ter uma visão global do posicionamento dos mesmos.

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 33 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO • LEIXÕES • VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Risco Inerente e Risco Residual

O **Risco Inerente** pode ser definido como o nível de risco antes de se ter em consideração o efeito de quaisquer controlos efetuados ou previstos.

Por oposição, o **Risco Residual** define-se como o nível de risco depois de ter em consideração o efeito de quaisquer controlos existentes e a sua eficácia, *i.e.*, a situação tal como é atualmente

Assim, o risco residual traduz-se no valor do risco inerente (risco sem qualquer medida de mitigação) após a implementação dos controlos (medidas de mitigação) necessários à gestão do risco dentro dos níveis de tolerância previstos

Numa primeira fase, e qualquer que seja a abordagem para avaliação do risco, as medidas existentes para os mitigar não deverão ser consideradas, pois importa medir o risco inerente, ou seja a exposição da organização ao risco, resultante do seu contexto interno e externo. Assim, o risco inerente deverá ser avaliado independentemente das medidas que existam para a sua mitigação ou controlo.

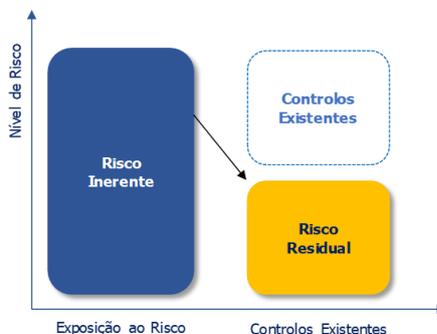
Sem esta primeira avaliação, a organização perderia a capacidade de saber qual a sua exposição ao risco, no caso de falha das medidas de mitigação existentes.

Adicionalmente, a avaliação do risco inerente permite ter uma melhor perspetiva sobre o nível de controlo que deverá existir, uma vez que riscos com baixa probabilidade e impacto em termos inerentes, poderão não requerer medidas de mitigação. Desta forma evidenciam-se medidas de mitigação ou controlo desnecessárias ou supérfluas.

Numa fase posterior, deverão ser avaliadas as medidas de mitigação existentes para cada um dos riscos, obtendo-se uma matriz de risco residual que representa a exposição ao risco em função da existência e efetividade das medidas de mitigação, ou seja, da adequação do nível de controlo. De referir que em algumas situações não é possível medir a adequação do nível de controlo existente, nomeadamente para alguns dos riscos de cariz estratégico (e.g. risco da envolvente económica e financeira, risco político). Nestes casos o risco residual é avaliado tendo em conta estratégias da Gestão (e.g. acompanhamento da evolução política, estudos de mercado, relações institucionais).

De notar que o âmbito de avaliação dos controlos, ou medidas de mitigação, poderá não abranger a totalidade dos riscos identificados. Este é um processo iterativo e periódico, para o qual deverão ser definidas prioridades de análise para cada uma das iterações em função do nível de risco e das prioridades da Gestão.

A passagem do risco inerente para o risco residual é ilustrada como segue:



 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO · LEIXÕES · VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Risk & Control Self Assessment (RCSA)

Uma técnica qualitativa, com tendência evolutiva para técnica mista, é o **Risk & Control Self Assessment (RCSA)**, a qual se baseia na avaliação dos riscos através de conhecimento empírico e cenários concretos, utilizando critérios que permitam a priorização e a comparação dos riscos – matrizes de caracterização de riscos (espelhadas no Anexo A, parte integrante do presente documento).

Base de Dados de Eventos (BDE)

Sendo o **Processo de Gestão do Risco** um processo de iterativo de melhoria contínua, a criação de uma base de dados de eventos (BDE) de risco permitirá sustentar o grau de exposição da APDL a determinado risco, permitindo a comparação entre a avaliação qualitativa (RCSA) e os riscos efetivamente ocorridos (eventos), resultando na respetiva calibração do RCSA.

A base de dados de eventos de risco materializa-se num conjunto de campos de informação que visa sistematizar e caracterizar impactos associados a eventos históricos de Risco, incluindo a data de ocorrência, o risco, eventuais falhas associadas ou o impacto (nas diversas dimensões) na concretização dos objetivos da Organização.

Key Risk Indicators (KRI's)

Parte integrante do modelo de gestão do risco inclui o respetivo acompanhamento dos níveis de exposição ao risco da APDL ao longo do tempo. Para tal, os **Key Risk Indicators (KRI's)**, ou indicadores-chave do risco) surgem como ferramentas que permitem capturar drivers de riscos e que, por sua vez, possibilitam um acompanhamento mais eficiente e atempado dos riscos considerados mais significativos.

Neste sentido, torna-se necessário a identificação e caracterização de KRI's adequados aos tipos de risco e processo associado no sentido de antecipar para eventuais alterações de probabilidade e impacto de determinado risco ocorrer.

Key Risk Indicators podem ser definidos como **indicadores utilizados para monitorizar os principais fatores influenciadores da exposição da APDL a riscos críticos**. Estes deverão ser definidos a todo o nível da organização, para cada risco considerado como relevante.

Os KRI's são, assim, métricas utilizadas para obter um sinal precoce de exposição ao risco crescente em várias das suas áreas.

Os KRI são mais importantes que os KPI's (indicadores-chave de desempenho) no processo de gestão do risco, uma vez que estes últimos revelam normalmente ideias sobre acontecimentos de risco que já afetaram a empresa, enquanto os KRI's ajudam a acompanhar melhor as potenciais mudanças futuras de risco ou novos riscos emergentes.

Estes podem também amparar o conselho de administração na sua responsabilidade de supervisão do processo de gestão do risco empresarial, uma vez que fornece informações relevantes e adequadas.

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 35 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Também auxiliam o conselho de administração a identificar de forma mais proactiva potenciais impactos sobre a carteira de riscos da instituição.

Neste contexto, aos *KRI's* encontram-se associados fatores cujos montantes, ao se aproximarem ou ultrapassarem os valores de limite ou níveis de tolerância estabelecidos, deverão despoletar a utilização de medidas de contingência.

Os *KRI's* devem conter as seguintes características:

- **Relevantes:** ser relevantes face ao que monitorizam, estar ligado aos riscos e providenciar informação dos níveis de exposição e da evolução desta ao longo do tempo;
- **Mensuráveis:** ser mensuráveis, assente numa base de repetição, com um elevado nível de certeza;
- **Preditivos:** medir a frequência do risco (e.g., número de vezes que determinado risco ocorre), numa perspetiva passada, presente ou futura, para posterior quantificação e determinação de limites;
- **Fáceis de Monitorizar:** garantir que a informação utilizada é: i) simples e a sua obtenção é eficiente ao nível dos custos; ii) tem a qualidade e disponibilidade necessária; e iii) é de fácil interpretação, compreensão e monitorização;
- **Auditáveis:** ser facilmente verificáveis no decorrer da vida útil do mesmo, assegurando que a informação é a fiável e, bem assim, que os resultados obtidos continuam a ser relevantes e apurados corretamente;
- **Comparáveis:** ser comparáveis quer ao nível da APDL quer com outros indicadores semelhantes existentes na indústria, quer a o nível nacional, quer internacional

Ciclo de avaliação do risco

Adicionalmente, todos os riscos da organização deverão ser avaliados no decorrer do ciclo de gestão do risco, preferencialmente coincidente com o ciclo de gestão do Conselho de Administração, ou sempre que considerado necessário, devendo ser considerado para esse efeito determinadas periodicidades, associadas à classificação do risco nos seguintes termos:

- Insignificante: 1 avaliação por ciclo de gestão;
- Baixo: avaliações anuais;
- Tolerável: avaliações semestrais;
- Alto/Significante: avaliações trimestrais; e
- Muito alto/Crítico: avaliações mensais;

4.5 Fase 4 – Avaliação do Risco

A avaliação dos riscos tem como objetivo apoiar decisões, suportando a definição de prioridades e tomada de decisões para o tratamento dos riscos identificados.

Será com base na estimativa individual dos riscos, através das matrizes Probabilidade e Impacto, que se fará o apanhado geral do risco da APDL, ilustrado através de uma matriz de classificação/ aceitação do risco:

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 36 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO • LEIXÕES • VIANA	MANUAL	Código: PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor: 05/05/2022



Ao nível da avaliação e controlo dos riscos para a **segurança e saúde no trabalho** associados à APDL, resultará a seguinte matriz de classificação/ aceitação do risco:

Classificação Principal do Factor de Risco = NÍVEL DE RISCO = Probabilidade x Gravidade								
		GRAVIDADE						
		Sem qualquer tipo de danos pessoais	Pequenas lesões sem necessidade de intervenção de primeiros socorros	Pequenas lesões que apenas requerem primeiros socorros	Lesão com incapacidade temporária. Requer tratamento médico.	Lesão graves que podem ser irreparáveis - com IPP ou doença profissional.	Morte ou lesão com incapacidade permanente absoluta.	
		1	2	3	4	5	6	
PROBABILIDADE	Nunca ou numa década	1	T 1	T 2	T 3	T 4	TO 5	TO 6
	Anual	2	T 2	T 4	TO 6	TO 8	M 10	M 12
	Mensal	3	T 3	TO 6	TO 9	M 12	M 15	S 18
	Semanal	4	T 4	TO 8	M 12	M 16	S 20	S 24
	Diária	5	TO 5	M 10	M 15	S 20	S 25	I 30
	Permanente ou várias vezes por dia	6	TO 6	M 12	S 18	S 24	I 30	I 36

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

A avaliação do risco envolve a comparação dos resultados da análise do risco com os critérios do risco estabelecidos para determinar se é requerida uma ação suplementar.

Esta análise pode levar a uma decisão de:

- **Aceitar:** Não se apresenta como necessário implementar medidas de mitigação adicionais para afetar a probabilidade ou impacto dos riscos;
- **Reduzir:** São adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos. Tipicamente, esta redução abrange a implementação de medidas adicionais ao nível do dia-a-dia da organização, quer ao nível das políticas e *governance*, quer ao nível dos processos e procedimento adotados;
- **Partilhar:** Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou partilha de parte do risco. As técnicas comuns compreendem a aquisição de produtos de seguro, a realização de transações de *hedging*, a terceirização de uma atividade ou envolvimento de *stakeholders* adicionais nos processos;
- **Eliminar:** Descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode implicar a descontinuação de uma linha de negócio, o declínio da expansão em um novo mercado geográfico ou a concessão de uma divisão.

As decisões deverão ter em conta o contexto mais amplo e as consequências reais e percebidas para as partes interessadas externas e internas.

Neste sentido, para cada classificação do risco, deverá ser considerada a seguinte decisão:

- Insignificante: aceitar o risco;
- Baixo: aceitar o risco;
- Tolerável: reduzir ou aceitar;
- Alto/Significante: reduzir e/ ou partilhar;
- Crítico: reduzir, partilhar e/ ou eliminar.

Assim, para cada risco considerado como tolerável, alto/significante ou crítico (substancial ou intolerável, no caso da segurança e saúde no trabalho) deverão ser consideradas opções de tratamento do risco, suportadas por análises suplementares para sua melhor compreensão (se necessário) identificando a necessidade de manter ou adicionar controlos (medidas de mitigação), envolver outros *stakeholders* ou transferir parte do risco, ou reconsiderar os objetivos definidos.

No âmbito da segurança e saúde no trabalho, deverá ser considerada a seguinte decisão:

- Trivial: intervir apenas se uma análise mais pormenorizada o justificar;
- Tolerável: melhorar se possível, justificando a intervenção;
- Moderado: Situação a melhorar. Deverão ser elaborados planos, programas ou procedimentos doc. intervenção;
- Substancial: Situação a corrigir, adotar medidas de controlo enquanto a situação perigosa não for eliminada ou reduzida;
- Intolerável: Situação crítica, intervenção imediata, eventual paragem imediata, isolar o perigo até serem adotadas medidas de controlo permanentes.

O resultado da avaliação do risco deverá ser registado, comunicado e depois validado nos níveis apropriados da APDL.

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 38 de 71
--	----------------------------------	-----------------

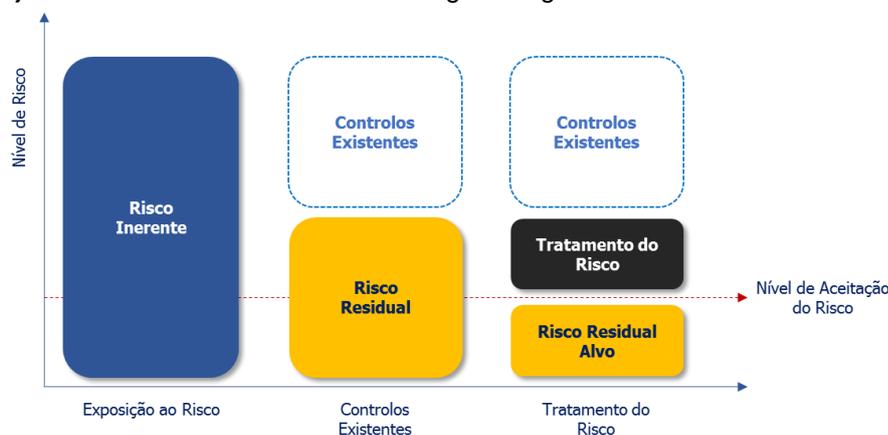
 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

4.6 Fase 5 – Tratamento do Risco

Esta fase tem como objetivo a **elaboração de um plano de tratamento do risco definindo as prioridades, o âmbito e o tratamento a efetuar para cada risco**, seguindo o seguinte processo:

- formular e selecionar as opções de tratamento do risco;
- planear e implementar o tratamento do risco;
- apreciar a eficácia desse tratamento;
- decidir se o risco residual é aceitável;
- não sendo aceitável, proceder ao tratamento suplementar.

O racional subjacente a esta fase é ilustrado na seguinte figura:



O tratamento de cada um dos riscos tem por base a matriz de risco residual resultante da fase de análise do risco assim como da avaliação efetuada no âmbito da fase anterior, envolvendo a(s) ação(ões) mais adequada(s) para o tratamento do risco a ponderação dos potenciais benefícios que resultem da relação entre a consecução dos objetivos e os custos, o esforço ou as desvantagens da implementação das mesmas.

Como resultado desta fase, deverá ser criado um **plano de tratamento de riscos**, incluindo para cada um dos riscos:

- Prioridade de tratamento (em função do nível de alerta);
- Ações corretivas / de melhoria sobre o nível de controlo (em função do nível de alerta);
- Nível de aceitação para o risco (se for aferido para cada risco);
- Estratégia de tratamento para o risco (aceitar, eliminar, reduzir ou partilhar);
- Plano de implementação.

Ações de tratamento do risco

As ações para o tratamento do risco poderão envolver uma ou mais das seguintes abordagens:

- evitar o risco ao decidir não iniciar ou continuar com a atividade que origina o risco;
- aceitar ou aumentar o risco de modo a explorar uma oportunidade;
- remover a fonte do risco;

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO · LEIXÕES · VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

- alterar a probabilidade;
- alterar o impacto;
- partilhar o risco (p. ex. através de contratos, aquisição de seguros);
- reter o risco mediante decisão informada.

O plano de tratamento permitirá assim mitigar o nível de risco residual para um nível considerado aceitável pela organização – “nível de aceitação do risco”, designadamente os níveis: insignificante, baixo ou tolerável (neste último caso, quando aplicável).

Ainda que haja um design e uma implementação cuidadosos, o tratamento do risco poderá não produzir os resultados pretendidos e ter consequências não desejadas. A monitorização e a revisão são necessárias como partes integrantes da implementação do tratamento do risco para assegurar que as diferentes formas de tratamento resultam e permanecem eficazes.

Se não existem opções de tratamento disponíveis ou se as opções de tratamento não modificam suficientemente o risco, o risco deverá ser registado e mantido sob revisão permanente.

A decisão sobre o tratamento ou não tratamento de cada um dos riscos deverá ser documentado no plano de tratamento de riscos, justificando sempre que possível a opção tomada. **Este aspeto é particularmente importante para os riscos que não serão tratados (por decisão da Gestão), apesar da exposição ao risco evidenciar o contrário.** A estrutura do plano de tratamento de riscos deverá assim distinguir entre:

- Riscos incluídos no nível de alerta que não necessitam de tratamento (risco residual baixo com nível de controlo adequado);
- Riscos incluídos no nível de alerta que necessitam de tratamento, mas cuja decisão passa por não efetuar tratamento ou protelar o mesmo; e
- Riscos que serão tratados.

Preparação e implementação de planos para tratamento do risco

A finalidade dos planos para tratamento do risco é especificar o modo como as opções de tratamento escolhidas serão implementadas, de modo a que o disposto seja entendido pelos envolvidos e que o progresso em relação ao plano possa ser monitorizado. O plano de tratamento deverá identificar claramente a ordem pela qual o tratamento do risco deverá ser implementado.

Os planos de tratamento deverão ser integrados nos planos e processos de gestão da organização, consultando as partes interessadas adequadas.

A informação fornecida no plano de tratamento deverá incluir:

- a lógica subjacente à seleção das ações de tratamento, incluindo os benefícios esperados;
- aqueles que são responsabilizáveis e responsáveis pela aprovação e implementação do plano;
- os recursos requeridos, incluindo contingências;
- as medidas do desempenho;
- as restrições;
- a monitorização e o reporte requeridos;
- previsão de início e conclusão das ações.

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 40 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

4.7 Fase 6 – Monitorização e revisão

A monitorização e revisão periódica do processo de gestão de risco é essencial para assegurar e melhorar a qualidade e eficácia do *design*, implementação e resultados do processo de gestão do risco.

Adicionalmente, os fatores que afetam a probabilidade e impacto dos riscos estão sujeitos a mudança, afetando desta forma o custo e viabilidade das opções de tratamento do risco, tornando necessária a repetição do processo de gestão de risco com um caráter periódico.

A monitorização permanente e a revisão periódica do processo de gestão do risco e dos seus resultados deverão ser uma parte planeada do processo de gestão do risco, traduzindo-se num conjunto de atividades e análises sobre a sua evolução, resultando num conjunto de recomendações, de alterações aos processos para mitigação do risco.

A monitorização e revisão envolvem também a aprendizagem resultante do processo de gestão de risco, através da análise de eventos passados, dos planos de tratamento já implementados e dos seus resultados.

Em termos práticos, a monitorização e revisão consiste em:

- Monitorizar de forma contínua através da medição e validação de determinados parâmetros de gestão que indiciam ocorrência de eventos de risco;
- Efetuar revisões pelos elementos da Gestão (usualmente denominadas *control self-assessments*);
- Realizar auditorias internas ou externas. Tanto quanto possível, estas auditorias deverão testar os controlos / medidas de mitigação existentes, utilizando uma abordagem baseada no risco e procurando a adequação com padrões e requisitos legislativos.

Os resultados da monitorização e revisão deverão ser incorporados nas atividades de gestão do desempenho da organização, de medição e de reporte.

4.8 Fase 7 – Registo e reporte

O processo da gestão do risco e os seus resultados deverão ser documentados e reportados através de mecanismos apropriados, devendo estes assegurar que os reportes efetuados, internos e externos, são compreensivos, precisos, consistentes e, bem assim, adequados em termos de âmbito e de dimensão.

O registo e reporte visam:

- comunicar as atividades e resultados da gestão do risco a toda a organização;
- fornecer informação para a tomada de decisão;
- melhorar as atividades da gestão do risco;
- apoiar a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e responsabilizáveis pelas atividades da gestão do risco.

Neste contexto, a informação recolhida deverá ser estruturada e divulgada aos órgãos competentes, devendo incluir:

- Identificação de incumprimento dos níveis de tolerância ao risco ou limites estabelecidos;
- Detalhe de eventos de perda de risco e/ ou quase-perdas (*near miss*);

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 41 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

- Eventos internos e externos relevantes e potencial impacto na APDL.

Em paralelo e em consonância com as unidades orgânicas envolvidas, estabelecem-se os critérios de divulgação pelos órgãos sociais e demais intervenientes, designadamente:

- O Conselho de Administração;
- Os responsáveis pelas unidades orgânicas;
- Os responsáveis pela gestão direta dos processos e riscos (Unidade de Gestão do Risco Empresarial, Gestor de Risco e Dinamizador de Risco);
- Auditoria e *Compliance* (este último, nos termos aplicáveis);
- Autoridades Reguladoras e/ ou de supervisão.

Compete, neste âmbito, à Unidade de Gestão do Risco Empresarial dinamizar o reporte de informação devendo garantir, no mínimo, os seguintes domínios:

- Resultados das autoavaliações, com a indicação do risco inerente e risco inerente alvo;
- Estruturação da informação histórica e desvios face à autoavaliação;
- Principais *KRI*'s: valores, evolução e capacidade de previsão;
- Principais resultados dos modelos analíticos (se aplicável); e
- Resumo das ações de mitigação (incluindo o seu grau de implementação e resultados obtidos).

Assim, o Reporte Interno visa alcançar três grandes objetivos:

- Fornecer informação de gestão que facilite o processo de tomada de decisão (deve ser fornecida informação referente à evolução do nível de exposição nos riscos já identificados, bem como à exposição a novos riscos);
- Evidenciar a existência de um processo de avaliação do risco;
- Atuar em conformidade com os requisitos legais vigentes.

O Reporte Externo consiste:

- No cumprimento da Recomendação n.º 1/2009, do Conselho de Prevenção da Corrupção, o qual delibera que todos os organismos públicos devem elaborar o respetivo “Plano de gestão de riscos de prevenção da corrupção e infrações conexas”, bem como relatórios anuais sobre a execução dos mesmos.

4.9 Fase 8 – Comunicação e consulta

A comunicação é um elemento importante em cada fase do processo de gestão de risco, uma vez que é essencial que todos os intervenientes e *stakeholders* deste processo entendam e partilhem da necessidade da aplicação de um Processo de Gestão do Risco eficaz e eficiente na APDL, bem como da necessidade de implementar determinadas ações ou de tomar determinadas decisões, enquanto a consulta envolve a obtenção de retorno de informação e informação para suporte da tomada de decisão.

É crucial seguir uma abordagem de comunicação por toda a organização, transversalmente a todos os departamentos e níveis de gestão.

A coordenação estreita entre as duas deverá facilitar a troca factual, oportuna, relevante, precisa e compreensível de informação, tendo em consideração a confidencialidade e integridade dessa informação assim como o direito à privacidade.

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 42 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

A comunicação e a consulta com as partes interessadas externas e internas apropriadas deverão ter lugar e ser integradas em todas as etapas do processo da gestão do risco.

Plano de Comunicação

A comunicação com os intervenientes no processo de gestão de risco deverá ocorrer durante todas as fases previstas no modelo de gestão de risco. Contudo, também neste particular a comunicação deverá evoluir a par com o aumento de maturidade do modelo de gestão de risco. Não poderá ser demasiado ambiciosa nas primeiras iterações do modelo, mas os princípios subjacentes deverão ser sempre garantidos.

Neste contexto, torna-se relevante definir os vários grupos aos quais deverão ser efetuadas comunicações:

- Administração;
- Direções;
- Interlocutores de risco (incluindo os facilitadores / dinamizadores do processo de gestão de risco);
- Colaboradores da organização (não incluídos nos grupos acima);
- *Stakeholders* (externos à organização).

Para cada um dos grupos acima identificados deverá ser definido: conteúdos, formatos e momentos da comunicação a efetuar de forma a gerir expectativas, definir responsabilidades de pessoas e grupos entre outros aspetos importantes.

A nível interno deverá ser comunicada a filosofia da organização quanto à gestão de risco, a abordagem adotada e a delegação de competências definida. Deverá ficar claro para todos os *stakeholders* internos:

- **A importância e efeitos da gestão de risco para a organização;**
- **Os níveis de aceitação do risco definidos pela organização;**
- **Uma linguagem comum relativa ao risco;**
- **As responsabilidades internas no processo de gestão de risco.**

Uma comunicação eficiente dos princípios subjacentes à gestão de risco irá permitir à organização reagir a acontecimentos inesperados focando-se não apenas os efeitos, mas também nas suas causas.

Por outro lado, irá incutir na organização uma consciência para os efeitos e responsabilidades noutras áreas face a acontecimentos adversos, por oposição à lógica mais comum de “silos” departamentais de responsabilidade.

Outras das vantagens obtidas com uma comunicação eficiente são:

- Conhecimento comum a todas os colaboradores dos riscos a que a organização está exposta;
- Identificação precoce de focos de problemas (fatores de risco);
- Comunicação no sentido ascendente, descendente e transversal à organização.

Neste aspeto da comunicação, os facilitadores da gestão de risco assumem um papel de grande importância ao estabelecerem os canais de comunicação apropriados em todos os sentidos dentro da organização (entre a administração e o acionista Estado, entre unidades orgânicas, entre as unidades orgânicas e a administração, entre a organização e a gestão do risco empresarial).

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 43 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

A nível externo, é importante que a comunicação sobre a gestão de risco ocorra igualmente nos dois sentidos:

- Obter dos **stakeholders externos a informação necessária para alimentar a gestão de risco a qual pode influenciar os níveis de aceitação do risco da organização** (e.g. maiores exigências ambientais dos *stakeholders* locais originam uma redução do nível de aceitação do risco ambiental);
- **Alinhamento dos níveis de aceitação do risco com os parceiros de negócio** (e.g. concessionários) de modo a garantir que a organização não incorpora demasiado risco proveniente destes;
- **Incorporação de informação proveniente de entidades externas** no modelo de gestão do risco (e.g. incorporação de resultados de auditorias externas);
- **Comunicação de resultados a stakeholders, reguladores, acionista** (Estado) de modo a que seja obtido um entendimento comum das circunstâncias e riscos da organização.

Todos estes exemplos de comunicação devem ocorrer atempadamente, com informação atualizada e pertinente.

Comunicação de Resultados

A comunicação de resultados deverá ser efetuada no final de cada ciclo do processo de gestão de risco, de acordo com o grupo a que se destina a informação a comunicar e com o nível de maturidade do processo.

A tabela abaixo ilustra alguns exemplos de iniciativas de comunicação relativas à primeira iteração do processo de gestão de risco:

Grupo	Conteúdo	Meio de comunicação (exemplos)
Administração, Unidades orgânicas	<ul style="list-style-type: none"> • Dicionário de riscos (incluindo fatores de risco, principais controlos e oportunidades de melhoria) • Mapa de risco inerente (completo) • Riscos de elevada prioridade 	e-mail, portal interno
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de risco inerente (completo) • Descrição das principais medidas de mitigação existentes • Descrição das principais oportunidades de melhoria (plano de mitigação do risco) 	e-mail, apresentação presencial (e.g. evento da organização)
Stakeholders (externos)	<ul style="list-style-type: none"> • Principais riscos, respetivas medidas de mitigação existentes e medidas de mitigação em curso ou planeadas. 	Relatório e Contas, Relatório de Governo Societário, site institucional

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO • LEIXÕES • VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

5. Cultura de gestão do risco

5.1 Transmissão da Cultura de Gestão do Risco

Fator crítico de sucesso para a operacionalização da gestão do risco é a sua divulgação interna e a contínua sensibilização de uma cultura de risco ao nível de toda a APDL.

Neste sentido, deve ser dado conhecimento do conteúdo do presente Manual a todas as unidades orgânicas da APDL e promover a sua participação ativa neste âmbito.

Compete à Unidade de Gestão do Risco Empresarial submeter ao Conselho de Administração uma proposta de plano de comunicação sobre as matérias do presente Manual para sensibilizar toda a Organização. O plano de comunicação contempla, no mínimo, o seguinte:

- As unidades orgânicas de destino da comunicação;
- Iniciativas a desenvolver e a respetiva caracterização (conteúdo sucinto de cada iniciativa, frequência, destinatários, forma de comunicação);
- O calendário das ações de sensibilização.

É ainda da responsabilidade da Unidade de Gestão do Risco Empresarial a formação e suporte necessário aos colaboradores sobre matérias do âmbito do presente Manual. No mínimo, as ações de formação incidem sobre as matérias ligadas:

- Ao desenho de processos incluindo as atividades de riscos e controlos;
- Aos princípios e regras subjacentes ao processo de autoavaliação;
- À definição de *KRI*;
- À utilização de ações de controlo.

Na medida do necessário, a Unidade de Gestão do Risco Empresarial pode desenvolver ferramentas de formação e esclarecimento de dúvidas.

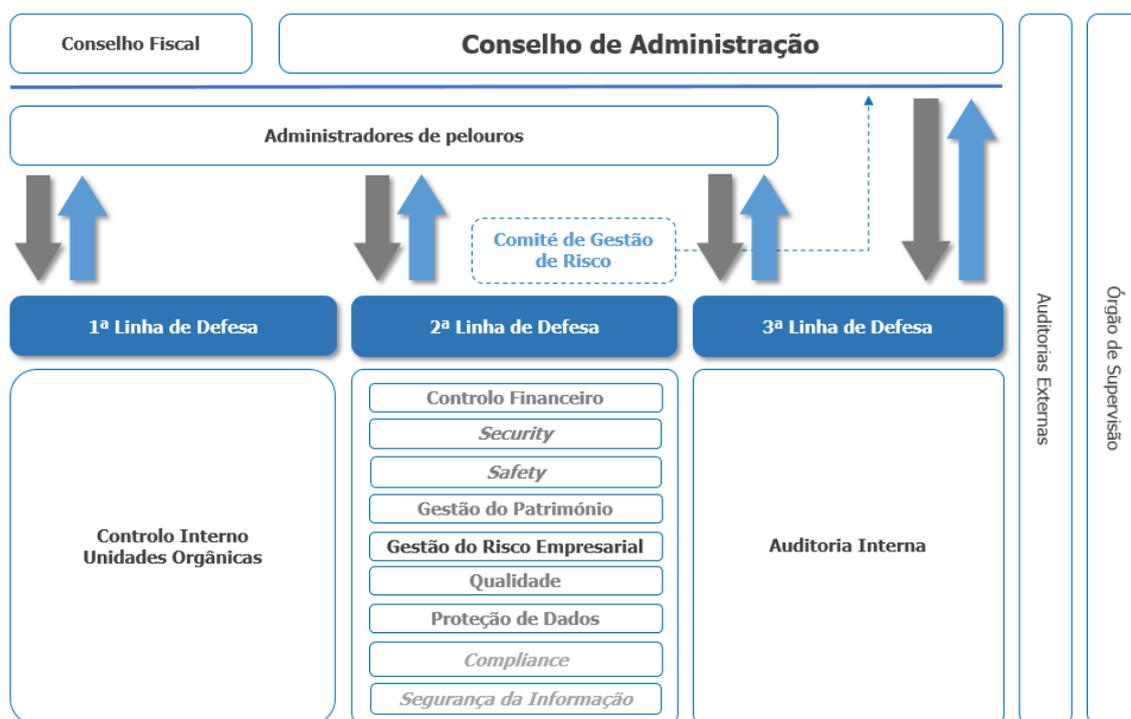
Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 45 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO · LEIXÕES · VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

6. Critérios para a Gestão de Risco

6.1 Funções e Responsabilidades

O modelo de gestão de risco definido para a APDL assenta na seguinte estrutura de funções e responsabilidades de acordo com o modelo das 3 linhas de defesa (Adaptação de “Guidance on the 8th EU Company Law Directive da ECIIA/FERMA”):



Onde cada uma das linhas tem as seguintes funções:

- Funções que gerem e têm propriedade sobre o risco – 1ª linha
- Funções que supervisionam – 2ª linha
- Funções que fornecem avaliações independentes – 3ª linha

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

6.2 Descrição da Estrutura Organizacional de Gestão do Risco

Abaixo é descrita a estrutura organizacional de gestão do risco, nas funções mais diretamente relacionadas com o modelo das 3 linhas de defesa: o Controlo Interno nas Unidades Orgânicas, a Gestão do Risco Empresarial, a Auditoria Interna e Comité de Gestão do Risco.

Controlo Interno – Unidades Orgânicas (1ª linha de Defesa)

No contexto da Gestão do Risco, a primeira linha de defesa encontramos em cada unidade orgânica, exposta a riscos nos seus processos, procedimentos e gestão de ativos. Têm por função a gestão e propriedade sobre riscos.

A primeira linha de defesa – Controlo Interno - tem como responsabilidade a gestão (alta e média gestão, e outros tomadores de decisão) como executores do processo de gestão de riscos e dos sistemas de controlos internos da organização.

Responsável na UO pelo Risco (dono do risco - “accountability”)

- Conhecer em pormenor os aspetos relacionados com o risco, nomeadamente risco inerente, medidas de mitigação em vigor, risco residual, planos de tratamento;
- Assegurar que as medidas identificadas e previstas para cada risco desempenham a sua função corretamente, ou seja, que se encontram desenhadas, implementadas e a operar com eficácia;
- Interagir com os dinamizadores do risco, nomeadamente alertando para situações anómalas ou aspetos que possam ser relevantes para o processo de gestão de risco da APDL;
- Interagir com a Gestão do Risco Empresarial, fornecendo informação de gestão de cada um dos riscos, inclusive a dinâmica da sua mitigação, reportando eventos que influenciem a probabilidade e o impacto dos riscos, novos riscos que tenham surgido, implementação de controlos previstos, novos controlos identificados;
- Participar nas reuniões do Comité de Gestão do Risco, quando solicitado.

Dinamizador do Risco (Local Risk Officer)

- Os Local Risk Officers (LRO) apoiam as unidades de negócio com responsabilidades na identificação, avaliação e gestão dos riscos nas respetivas unidades de negócio, tendo em consideração os normativos de gestão de risco. São ainda responsáveis por integrar a informação de risco nos seus processos de decisão, garantindo o cumprimento das políticas e procedimentos da gestão de risco aprovados. Além disso, preparam e reportam informações sobre a exposição ao risco nas suas unidades de negócio.
- Interagem com a Gestão do Risco Empresarial, fornecendo informação de gestão de cada um dos riscos, inclusive a dinâmica da sua mitigação, reportando eventos que influenciem a probabilidade e o impacto dos riscos, novos riscos que tenham surgido, implementação de controlos previstos, novos controlos identificados.
- Participam nas reuniões do Comité de Gestão do Risco, quando solicitado.

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 47 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Gestão do Risco Empresarial (2ª linha de defesa)

A Gestão de Risco, assegurada pela DERIS, tem por missão gerir e acompanhar os riscos que se colocam à APDL assegurando que são identificados e geridos de forma contínua, aplicando técnicas, métodos, ferramentas e sistemas de gestão que permitam a agilização, integração e disponibilização da informação de risco relevante em tempo útil à tomada de decisão.

A função de gestão de risco deverá ser responsável por:

- a) acompanhar a adequação e eficácia do sistema de gestão do risco face à atividade desenvolvida pela instituição e promover as medidas necessárias à correção das deficiências detetadas;
- b) identificar, avaliar e monitorizar todos os riscos relevantes e controlar o seu enquadramento nos limites definidos;
- c) validar periodicamente os modelos e as metodologias de avaliação do risco utilizados na instituição, bem como os dados e a informação externa de base considerados nestes modelos (suportado pelo Comité de Gestão de Risco);
- d) documentar adequadamente os processos associados à sua área de intervenção;
- e) gerir o Sistema de Informação de Gestão do Risco Empresarial;
- f) elaborar relatórios periódicos para o órgão de administração, informação de gestão e aconselhar este órgão sobre as políticas e as práticas de gestão do risco.
- g) Secretariar as reuniões do Comité de Gestão do Risco;
- h) Interagir com a primeira linha de gestão do risco e outras linhas de gestão do risco de forma a que o sistema de gestão do risco contenha informação que permita aferir a evolução de cada risco e seus KRI (Key Risk Indicators).

Auditoria Interna (3ª linha de defesa)

A Auditoria Interna tem por missão, neste contexto da Gestão do Risco, fornecer aos Administradores e ao Conselho de Administração avaliações sobre a atuação das 1ª e 2ª Linhas de Defesa, com total independência e executar planos de Auditoria Interna orientados ao Risco.

Assim, a função da Auditoria Interna, deve:

- a) Promover as devidas auditorias internas de acordo com os riscos críticos identificados no plano de prevenção do risco;
- b) avaliar as funções de controlo de 2ª linha de defesa, na prestação de informação ao órgão de Administração;
- c) detetar, prevenir e monitorizar os riscos de fraude e abordar esses riscos em auditorias e investigações;
- d) elaborar um relatório global sobre o sistema de controlo interno, destinado ao órgão de Administração e conhecimento ao órgão de fiscalização, com periodicidade mínima anual, contendo, designadamente:
 - as conclusões dos exames efetuados;
 - a identificação das deficiências e das ações adotadas para a sua correção; e
 - a opinião dos responsáveis das áreas auditadas sobre as deficiências detetadas e ainda não regularizadas.

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 48 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Comité de Gestão do Risco

O Comité de Gestão de Risco tem por missão assegurar que os principais riscos que se colocam à APDL são identificados e geridos de forma contínua, garantindo a proteção dos ativos da empresa e o valor para os seus stakeholders.

O Comité de Gestão de Risco (CGR) deverá reunir-se semestralmente e do qual deverão fazer parte os seguintes membros:

- Os membros do Conselho de Administração (o Administrador com o pelouro da Gestão de Risco (*Chief Risk Officer*) preside);
- Responsável da Gestão de Risco Empresarial (DERIS), que irá secretariar a reunião;
- Responsável das Operações Portuárias e Segurança (DOPS);
- Responsável das Obras e Equipamentos (DOE);
- Responsável de Sistemas de Informação (DSI);
- Responsável de Recursos Humanos (DRH);
- Responsável das Compras e Contratos (DCC);
- Responsável pelo Desenvolvimento e Sustentabilidade (DDS);
- Responsável pelas Relações Institucionais e Negócios (DRIN);
- Auditora Interna (AI).

Em função dos temas a tratar, podem ser convidados a participar nas reuniões do Comité de Gestão de Risco outros elementos, internos ou externos à APDL (e.g. Conselho Fiscal).

Os membros poderão, em caso de impedimento atendível, nomear um ou mais representantes em sua substituição em determinada reunião, mediante notificação ao Presidente do Comité de Gestão do Risco.

As atribuições do Comité de Gestão de Risco são as seguintes:

- Monitorizar o cumprimento da Política de Gestão de Risco da APDL, pelas Unidades de Negócio (UN) e pelos restantes órgãos que compoem o modelo de gestão de risco.
- Aprovar anualmente e rever, sempre que necessário, a matriz dos principais riscos da APDL e dar conhecimento ao Conselho de Administração.
- Apreciar os níveis de tolerância propostos pelas UO para os seus principais riscos.
- Recomendar a revisão de políticas e procedimentos chave da APDL, com impacto nos limites de tolerância ao risco e acompanhar o cumprimento desses limites;
- Acompanhar os principais riscos da APDL, o nível de exposição efetiva ao risco e potencial evolução dos mesmos;
- Acompanhar a eficácia dos planos de mitigação dos principais riscos da APDL e propor ações que desbloqueiem a sua implementação;
- Alertar e recomendar ações correctivas aos órgãos/áreas, adequados sempre que o apetite ao risco seja potencialmente excedido;
- Apreciar anualmente e rever, sempre que necessário, um Disaster Recovery Plan da APDL e dar parecer sobre ações que se julguem necessárias para garantir a Continuidade de Negócio;
- Promover a disseminação de uma cultura de risco empresarial na APDL, através de diferentes tipos de ações.
- Informar regularmente o Conselho de Administração e eventualmente o Conselho Fiscal da APDL sobre a sua própria actividade e das decisões mais relevantes por este adotadas, propondo e recomendando medidas e procedimentos para melhorar a eficácia da gestão do risco na APDL.

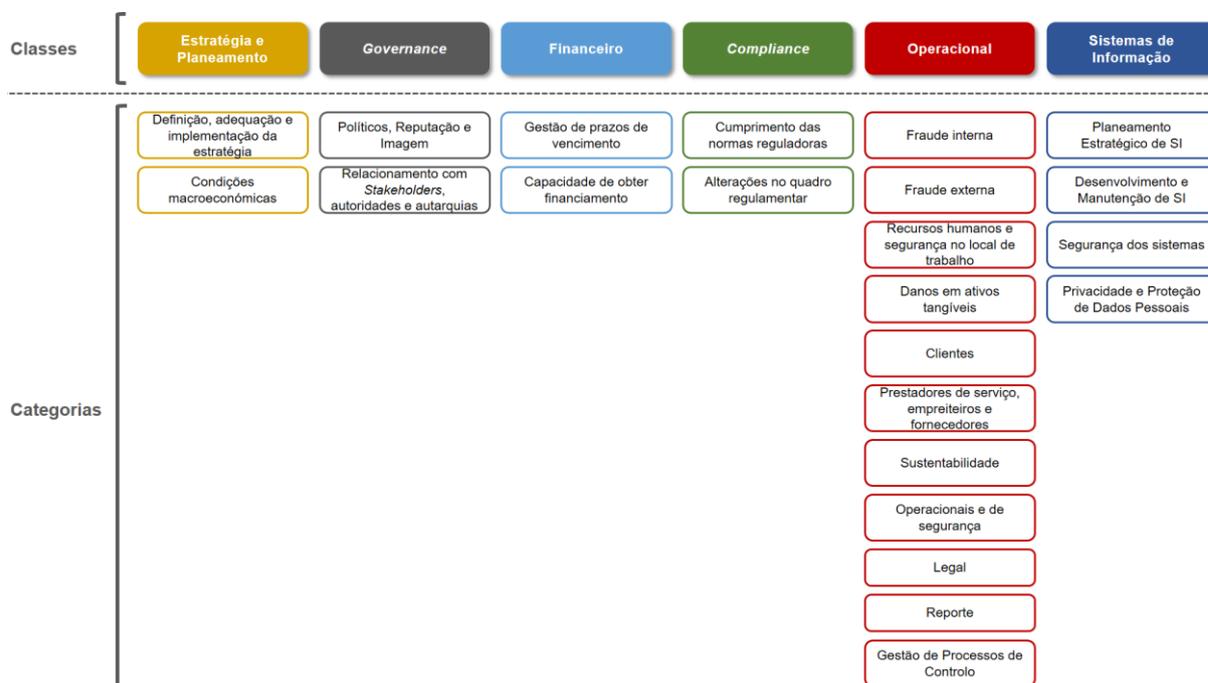
Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 49 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO · LEIXÕES · VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

7. Organização dos Riscos

A identificação dos riscos requer que exista uma estrutura que os agrupe e categorize de acordo com afinidades e características comuns. As normas instituídas para Gestão do Risco, nomeadamente o COSO II, recomendam uma organização hierárquica dos riscos.

Decorrente do supra exposto, a APDL considerou seis classes e vinte e três categorias de risco, conforme ilustrado na figura abaixo.



7.1 Classes de Risco

As classes de risco agrupam os riscos de acordo com a sua natureza e influência na organização, permitindo identificar as principais causas subjacentes aos mesmos, alinhadas com a organização e o seu negócio. As classes definidas pela APDL encontram-se descritas no Anexo B deste Manual.

7.2 Categorias de Risco

A utilização de categorias de risco permite que, dentro de uma mesma classe, os riscos estejam agrupados de acordo com afinidades existentes entre eles. As categorias definidas pela APDL encontram-se descritas no Anexo B deste Manual.

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

8. Definições e conceitos

Para efeito do presente Manual entende-se por:

Risco

Efeito da incerteza nos objetivos. Um efeito é um desvio relativamente ao esperado. Pode ser positivo, negativo ou ambos e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças.

Risco Inerente

Exposição ao risco antes da aplicação de quaisquer controlos de mitigação

Risco residual

Risco inerente mitigado pelo(s) respetivo(s) controlo(s)

Controlo

Processo para se alcançar uma segurança razoável que as operações são executadas com eficiência e se atingem os demais objetivos do sistema de controlo interno

Fonte do risco

Elemento que, por si só ou em combinação com outros, tem o potencial de originar o risco

Nível de aceitação do risco

O nível de aceitação do risco é quantidade e tipo de risco que uma organização está disposta a aceitar, alcançar ou assumir

Evento

Ocorrência ou alteração de um conjunto particular de circunstâncias

Near-miss

Evento que resulta, em termos práticos, numa perda para a APDL em virtude do efeito de inibição de ganhos ou da realização da sua atividade

Impacto

Resultado de um evento de risco nos objetivos da ADPL

Probabilidade

Medida de frequência do risco. Mede o número de vezes que determinado risco se materializa num certo período de tempo. Pode ser medida com base na experiência ou na intuição do responsável pela avaliação de risco e periodicamente calibrada pela informação histórica

Gestão do risco

Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que respeita ao risco. Inclui todas as ações tomadas pela APDL para identificar, avaliar, mitigar, monitorizar e reportar a sua exposição ao risco

Unidade de Gestão do Risco Empresarial

A entidade prevista na estrutura orgânica da APDL, para garantir a gestão do processo de Gestão do Risco

Risk and Control Self-Assessment

Processo iterativo de avaliação qualitativa ou quasi-qualitativa do risco

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 51 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	<i>PG.01-MN.01.02</i>
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	<i>05/05/2022</i>

Base de Dados de Eventos

Conjunto de campos de informação que visa sistematizar e caracterizar impactos associados a eventos históricos de Risco

Processo

Conjunto de atos ou ações sucessivos e ligados, lógica e articuladamente, para se atingir um objetivo

Key risk indicators (KRI's)

Indicador refletindo o volume e as características da atividade ou das operações que possuem relação com riscos considerados críticos

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

9. Aprovações/revisões deste manual

Revisão Nº	Páginas Revistas	Alterações Efetuadas	Data	Validação do MAR	
				Elaborou	Aprovou
N/A	N/A	Criação do documento	19/08/2011	DvAIQ	CA
N/A	N/A	Revisão decorrente da fusão APDL APVC	25/02/2015	DvAIQ	CA
N/A	N/A	Identificação e autonomização dos riscos de corrupção e infrações conexas, respetivas medidas de prevenção e controlo e das oportunidades de melhorias - Anexos I, II e III	16/07/2015	DvAIQ	CA
00	Todas	Integração do documento no Sistema de Gestão da Qualidade, decorrente da transição deste para a nova norma NP EN ISO 9001:2015	21/02/2017	DvAIQ	CA
01	N/A	Modelo de governação da Gestão do Risco: alteração da liderança do projeto MAR, da DvAIQ para o EPD (Encarregado de Proteção de Dados Pessoais).	06/05/2019	EPD	CA
02	N/A	Revisão do Plano de Prevenção do Risco (2021-2023)	04/02/2021	DvPDGRE	CA
02	N/A	Revisão do Plano de Prevenção do Risco, face à reorganização interna (nova macroestrutura orgânica). Introdução das matrizes de impacto: Ativos críticos SI e Proteção de Dados	05/05/2022	DERIS	CA

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Anexo A | Matrizes de Avaliação do Risco

Conforme anteriormente descrito, a incerteza dos eventos de risco pode ser medida em dois vetores: probabilidade e impacto. **A probabilidade mede, de uma forma qualitativa, a possibilidade de ocorrência de um risco, enquanto que o impacto mede as suas consequências para a organização.**

Matrizes de Probabilidade

A classificação da probabilidade de ocorrência de um evento de risco é, por natureza, incerta. Contudo, torna-se necessário recorrer a métricas com maior ou menor grau quantitativo para a sua aferição.

Algumas destas métricas poderão ser: o grau de conhecimento que existe do risco, o histórico de ocorrências, número de eventos de risco que concorrem para o risco, vulnerabilidade intrínseca da organização, no seu contexto interno ou externo, perante os eventos de risco, ou a análise de tendências do risco.

O termo probabilidade não deverá ser entendido no seu estrito significado matemático. Deverá antes ser entendido num sentido mais lato, expressando simultaneamente a **possibilidade de ocorrência de um evento de risco e a vulnerabilidade da organização perante esse evento.**

As seguintes tabelas definem a escala qualitativa de probabilidade, de acordo com determinados critérios, usadas para a classificação dos eventos de risco na APDL:

Probabilidade de Risco		
Nível	Descrição	Critério - GERAL
1	Muito Baixo	Nunca acontece ou aconteceu há mais de cinco anos Prevê-se a ocorrência do evento no muito longo prazo
2	Baixo	Acontece pelo menos uma vez a cada 5 anos Prevê-se a ocorrência do evento no longo prazo
3	Médio	Acontece pelo menos uma vez anualmente Prevê-se a ocorrência do evento no médio prazo
4	Alto	Acontece pelo menos uma vez em cada 6 meses Prevê-se a ocorrência do evento no curto prazo
5	Muito Alto	Acontece pelo menos uma vez a cada mês Prevê-se a ocorrência do evento no muito curto prazo

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Matrizes de Impacto

O impacto dos eventos de risco deverá ser classificado qualitativamente em termos da sua influência no alcançar dos objetivos de negócio.

As seguintes tabelas definem a escala qualitativa para classificação do impacto (de acordo com vários critérios) dos eventos de risco na APDL:

Impacto de Risco		
Nível	Descrição	Critério – Financeiro
1	Muito Baixo	Até € 275.000 (menos de 0,5% do VN)
2	Baixo	Entre € 275.000 e € 550.000 (entre 0,5% e 1,0% do VN)
3	Médio	Entre € 550.000 e € 1.375.000 (entre 1,0% e 2,5% do VN)
4	Alto	Entre € 1.375.000 e € 2.750.000 (entre 2,5% e 5,0% do VN)
5	Muito Alto	Mais de € 2.750.000 (mais de 5,0% dos VN)

Referência - Valor de Volume de Negócios de 2018 – 55 Milhões Euros

Impacto de Risco		
Nível	Descrição	Critério – Reputação
1	Muito Baixo	Sem impacto reputacional
2	Baixo	Contestação individual ou de pequenos grupos
3	Médio	Atenção dos órgãos de comunicação social locais
4	Alto	Atenção dos órgãos de comunicação social nacionais
5	Muito Alto	Atenção dos órgãos de comunicação social internacionais

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Impacto de Risco		
Nível	Descrição	Critério – Execução Operacional
1	Muito Baixo	Incumprimento até 5% no SLA relevante para a operação
2	Baixo	Incumprimento até 10% no SLA relevante para a operação
3	Médio	Incumprimento até 50% no SLA relevante para a operação
4	Alto	Incumprimento até 100% no SLA relevante para a operação
5	Muito Alto	Incumprimento superior a 100% no SLA relevante para a operação

SLA –Nível de serviço acordado (internamente ou externamente, com parceiros ou outras instituições/entidades)

Impacto de Risco		
Nível	Descrição	Critério – Conformidade
1	Muito Baixo	Incumprimento legal e regulamentar sem aplicação de multas e penalidades (não houve contraordenação)
2	Baixo	Incumprimento legal e regulamentar sujeito a aplicação de multas e penalidades (contraordenação leve)
3	Médio	Incumprimento legal e regulamentar com aplicação de multas e penalidades (contraordenações passíveis de sanções principais e acessórias)
4	Alto	Incumprimento legal e regulamentar com processos judiciais e aplicação de multas e penalidades (contraordenação graves) e obrigação de esclarecimentos à autoridade legal
5	Muito Alto	Incumprimento legal e regulamentar com processos judiciais e aplicação de multas e penalidades (contraordenação muito grave) Eventual revogação de licenças ou certificações

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Impacto de Risco		
Nível	Descrição	Critério – Governança e Organização Interna
1	Muito Baixo	As consequências podem ser geridas nas condições normais de funcionamento da APDL A resolução de eventos/ incidentes fica normalmente ao nível das Equipas de Trabalho
2	Baixo	As consequências podem ser geridas com recursos adicionais reduzidos A resolução de eventos/ incidentes fica normalmente ao nível das Equipas de Trabalho apenas com necessidade de informação aos Diretores de Primeira Linha.
3	Médio	As consequências só podem ser geridas com recursos adicionais moderados Implica o envolvimento ativo dos Diretores de Primeira Linha na resolução do evento/ incidente. O Conselho de Administração normalmente é notificado
4	Alto	As consequências só podem ser geridas com recursos adicionais moderados É requerido o envolvimento ativo dos Diretores de Primeira Linha na resolução do evento/ incidente e com decisões de gestão ao nível do Conselho de Administração da APDL.
5	Muito Alto	É necessária a intervenção da Gestão de Topo e de grandes ajustes nos planos e/ ou na alocação de recursos Requer o envolvimento ativo do Conselho Administração da APDL

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Impacto de Risco		
Nível	Descrição	Critério – Ambiental
1	Muito Baixo	Impacto ambiental negligenciável e/ou reversível Afetação desprezável de recursos naturais
2	Baixo	Impacto ambiental temporário e confinado à instalação Libertação localizada de substâncias perigosas e imediatamente controlada
3	Médio	Poderão ser afetadas espécies ou áreas naturais Há capacidade de minimização dos efeitos do impacto Libertação localizada de substâncias perigosas mas com necessidade de intervenção externa para o seu controlo
4	Alto	Afetação de espécies, áreas naturais ou áreas urbanas adjacentes Os efeitos do impacto fazem-se sentir durante um período alargado de tempo Libertação de substâncias perigosas em áreas exteriores à instalação e com necessidade de intervenção externa
5	Muito Alto	Morte de espécies e afetação/ interdição de áreas naturais ou áreas urbanas adjacentes Libertação de substâncias tóxicas com impacto adverso fora da instalação Os efeitos do impacto fazem sentir-se de forma prolongada e afetando áreas afastadas do local de ocorrência

Impacto de Risco		
Nível	Descrição	Critério – Saúde e Segurança
1	Muito Baixo	Danos pessoais ligeiros ou sem danos, mal-estar passageiro, pequenas lesões sem qualquer tipo de incapacidade (Sem baixa)
2	Baixo	Danos ou doenças ocupacionais menores com ou sem incapacidade temporária sem assistência médica especializada, primeiro socorro (Lesões ou doenças até 10 dias de baixa)
3	Médio	Danos ou doenças ocupacionais de média gravidade, requerendo assistência médica e baixa com duração superior a 10 dias (Lesões ou doenças suscetíveis de provocar baixa de duração compreendida entre 11 e 60 dias)

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

4	Alto	Danos ou doenças ocupacionais graves, lesões com incapacidade temporária ou parcial permanente, internamento hospitalar (Incapacidade parcial permanente, ou lesões ou doenças suscetíveis de provocar baixa de duração superior a 60 dias)
5	Muito Alto	Morte ou incapacidade total permanente

Impacto de Risco

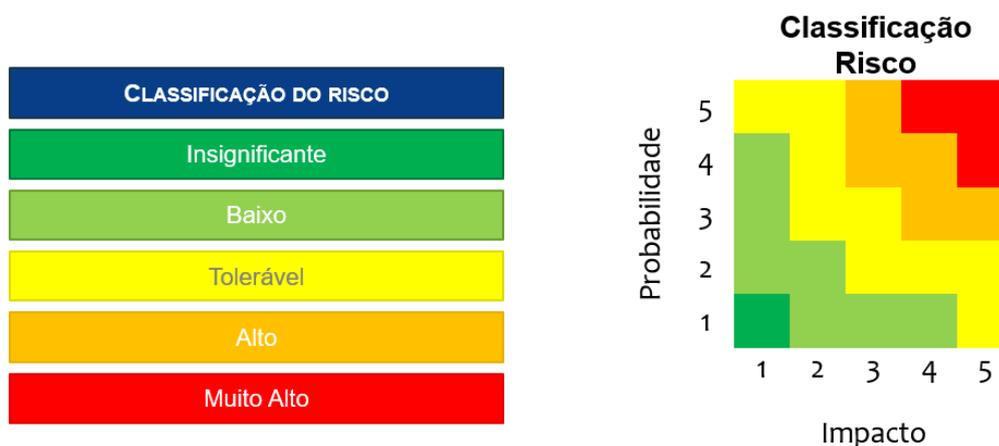
Nível	Descrição	Critério – Propriedade/ Instalações
1	Muito Baixo	Sem ocorrência de qualquer tipo de danos materiais
2	Baixo	Ocorrência de danos meramente superficiais que não afetam o funcionamento da mesma
3	Médio	Danos temporariamente impeditivos ou limitadores na capacidade de operação com possibilidade de recuperação após reparação
4	Alto	Funcionamento normal não é possível, perda de uma percentagem elevada dos sistemas e suas funcionalidades, reparação ou substituição de material é necessária
5	Muito Alto	Destruição total de propriedade ou instalação

Impacto de Risco

Nível	Descrição	Critério – Proteção de dados pessoais
1	Muito Baixo	Direitos e liberdades dos titulares não comprometidos. Resolvido imediatamente, sem divulgação externa (problema resolvido internamente). Sem necessidade de comunicação à CNPD.

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

2	Baixo	Direitos e liberdades dos titulares pouco comprometidos. Resolvido em pouco tempo ou aplicado workaround (24 horas), com alguma divulgação externa (problema resolvido internamente) Sem necessidade de comunicação à CNPD.
3	Médio	Direitos e liberdades dos titulares bastante comprometidos. Resolvido em pouco tempo ou aplicado workaround (24 horas), mas sem divulgação externa (problema resolvido internamente) Sem necessidade de comunicação à CNPD.
4	Alto	Direitos e liberdades dos titulares muito comprometidos e com categorias especiais de dados pessoais (artigo 9º RGPD), sem divulgação em larga escala. Necessária a comunicação à CNPD.
5	Muito Alto	Data breach em larga escala e/ou de categorias especiais de dados com comprometimento de direitos e liberdades dos titulares (artigo 9º RGPD). Direitos e liberdades dos titulares comprometidos por databreach de condenações penais ou infrações (artigo 10º RGPD). Necessária a comunicação à CNPD.



Assim, deverá ser considerada a seguinte decisão para cada risco identificado:

- Insignificante: aceitar o risco;
- Baixo: aceitar o risco;
- Tolerável: reduzir ou aceitar;
- Alto/Significante: reduzir e/ ou partilhar;

	MANUAL	Código:	<i>PG.01-MN.01.02</i>
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	<i>05/05/2022</i>

- Muito alto: reduzir, partilhar e/ ou eliminar.

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO · LEIXÕES · VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Matrizes de Impacto e Probabilidade – Sistemas de Informação

Impacto de Risco		
Nível	Descrição	Critério – Sistemas de Informação
1	Muito Baixo	Degradação baixa <ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento baixo do funcionamento SI. • Problemas negligenciáveis em funcionalidades ou desempenho do SI
2	Baixo	Degradação média <ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento moderado do funcionamento do SI. • Problemas moderados em funcionalidades ou no desempenho do SI. • Existe <i>workaround</i> simples.
3	Médio	Degradação alta <ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento severo do funcionamento do SI. • Funcionalidades principais seriamente comprometidas. • Instabilidade do SI ou dos seus serviços com impacto severo no desempenho. • Existe <i>workaround</i> complexo.
4	Alto	Indisponibilidade sem perda de dados OU Degradação alta com sério impacto no funcionamento do SI como um todo, sem <i>workaround</i> . Consequências consideradas moderadas na operação.
5	Muito Alto	Indisponibilidade com perda de dados. Consequências consideradas severas ou danosas na operação.

Probabilidade de Risco		
Nível	Descrição	Critério – Sistemas de Informação
1	Muito Baixo	Nunca aconteceu (não aconteceu nos últimos 3 anos)
2	Baixo	Raro (menos de 1 vez por ano)
3	Médio	Periódico (menos de 3 vezes por trimestre)
4	Alto	Regular (menos de 4 vezes por mês)
5	Muito Alto	Frequente (1 ou mais vezes por semana)

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO · LEIXÕES · VIANA</small>	MANUAL	Código: PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor: 05/05/2022



No âmbito dos Sistemas de Informação, deverá ser considerada a seguinte decisão para cada risco identificado:

- Insignificante: aceitar o risco;
- Baixo: aceitar o risco;
- Tolerável: reduzir ou aceitar;
- Alto/Significante: reduzir e/ ou partilhar;
- Muito alto: reduzir, partilhar e/ ou eliminar.

Impacto de Risco		
Nível	Descrição	Critério – Criticidade dos ativos SI*
1	Muito Baixo	O comprometimento da criticidade dos ativos causa um efeito adverso nulo nas operações, processos ou indivíduos da APDL. Nenhum dos ativos associados ao risco tem um nível de criticidade superior a 1.
2	Baixo	O comprometimento da criticidade dos ativos causa um efeito adverso limitado nas operações, processos ou indivíduos da APDL. Nenhum dos ativos associados ao risco tem um nível de criticidade superior a 2 e pelo menos um tem criticidade igual a 2.
3	Médio	O comprometimento da criticidade dos ativos causa um efeito adverso sério nas operações, processos ou indivíduos da APDL. Nenhum dos ativos associados ao risco tem um nível de criticidade superior a 3 e pelo menos um tem criticidade igual a 3.

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	<i>PG.01-MN.01.02</i>
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	<i>05/05/2022</i>

4	Alto	O comprometimento da criticidade dos ativos causa um efeito adverso severo nas operações, processos ou indivíduos da APDL. Nenhum dos ativos associados ao risco tem um nível de criticidade superior a 4 e pelo menos um tem criticidade igual a 4 .
5	Muito Alto	O comprometimento da criticidade dos ativos causa um efeito adverso catastrófico nas operações, processos ou indivíduos da APDL. Pelo menos um dos ativos associados ao risco tem um nível de criticidade igual a 5 .

*A criticidade dos ativos é calculada através da média arredondada por excesso dos níveis de comprometimento da confidencialidade, integridade e disponibilidade.

No caso de existirem vários ativos associados ao mesmo risco, deve ser considerada a criticidade mais elevada.

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO • LEIXÕES • VIANA</small>	MANUAL	Código: PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor: 05/05/2022

Matrizes de Gravidade e Probabilidade – Saúde Ocupacional

Classificação Principal do Factor de Risco = NÍVEL DE RISCO = Probabilidade x Gravidade

		GRAVIDADE						
		Sem qualquer tipo de danos pessoais	Pequenas lesões sem necessidade de intervenção de primeiros socorros	Pequenas lesões que apenas requerem primeiros socorros	Lesão com incapacidade temporária. Requer tratamento médico.	Lesão graves que podem ser irreparáveis - com IPP ou doença profissional.	Morte ou lesão com incapacidade permanente absoluta.	
		1	2	3	4	5	6	
PROBABILIDADE	Nunca ou numa década	1	T 1	T 2	T 3	T 4	TO 5	TO 6
	Anual	2	T 2	T 4	TO 6	TO 8	M 10	M 12
	Mensal	3	T 3	TO 6	TO 9	M 12	M 15	S 18
	Semanal	4	T 4	TO 8	M 12	M 16	S 20	S 24
	Diária	5	TO 5	M 10	M 15	S 20	S 25	I 30
	Permanente ou várias vezes por dia	6	TO 6	M 12	S 18	S 24	I 30	I 36

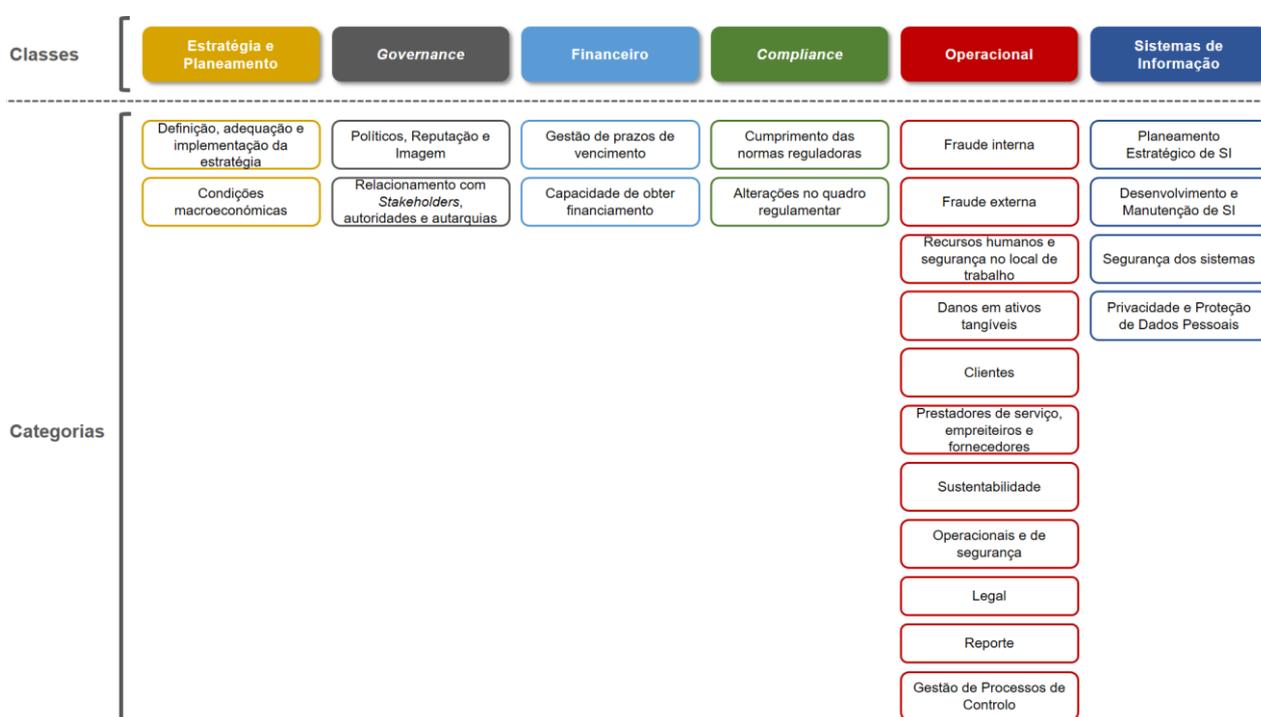
No âmbito da segurança e saúde no trabalho, deverá ser considerada a seguinte decisão para cada risco identificado:

- Trivial: intervir apenas se uma análise mais pormenorizada o justificar;
- Tolerável: melhorar se possível, justificando a intervenção;
- Moderado: Situação a melhorar. Deverão ser elaborados planos, programas ou procedimentos doc. intervenção;
- Substancial: Situação a corrigir, adotar medidas de controlo enquanto a situação perigosa não for eliminada ou reduzida;
- Intolerável: Situação crítica, intervenção imediata, eventual paragem imediata, isolar o perigo até serem adotadas medidas de controlo permanentes.

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Anexo B | Classes e Categorias do Risco

Classes e Categorias



Classe: Estratégia & Planeamento

Definição:

A estratégia envolve o planeamento a longo prazo de ações da organização para alcançar os seus objetivos de negócio. Pressionada por uma concorrência intensa e cada vez mais forte e por uma cada vez maior complexidade do negócio, a APDL deve considerar fatores internos e externos, bem como uma perspetiva do risco, aquando da formulação da estratégia para a organização. Esta abordagem ajuda na identificação e priorização de áreas de preocupação e na preparação de um plano estratégico de ação onde as responsabilidades, os resultados e os prazos são claramente definidos.

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Categoria: Definição, adequação e implementação da estratégia

Definição:

Riscos associados à capacidade de a organização formular e / ou executar com sucesso a sua estratégia de negócio, em grande medida relacionada com planos para crescimento da organização (entrada em novos mercados, lançamento de novos produtos, criação de alianças / fusões, obtenção de sinergias proporcionadas por aquisições, introdução de novos modelos de negócio), com a introdução de novas plataformas tecnológicas ou a obsolescência de produtos, imóveis, bens ou serviços existentes.

Categoria: Condições macroeconómicas

Definição:

Riscos associados a fatores externos como sejam condições políticas, económicas / de mercado, sociais, os quais constituem ameaças às organizações as quais não podem ser diretamente controladas por estas. Apesar de inesperadas e fora do controlo das organizações, acontecem com regularidade suficiente para se poderem considerar como prováveis.

Classe: Governance

Definição:

Governance representa um conjunto de relações e eficaz estrutura organizacional, através das quais os objetivos da organização são estabelecidos, e a forma de os avaliar e os meios para os alcançar são definidos. São considerados os valores corporativos de justiça, transparência, responsabilidade e os riscos associados à estrutura, políticas, procedimentos e responsabilidades relativamente aos quais são monitorizadas as decisões e orientações definidas para a organização.

Categoria: Políticos, Reputação e Imagem

Definição:

Riscos associados à gestão da imagem institucional da APDL, a sua exposição aos meios de comunicação locais, nacionais e/ ou internacionais, bem como com a gestão da relação da instituição com a respetiva Tutela.

Categoria: Relacionamento com Stakeholders, autoridades e autarquias

Definição:

Riscos associados à gestão do relacionamento com os diferentes *stakeholders* da APDL, bem como com outras partes interessadas relevantes, incluindo autoridades, autarquias, comunidades locais, com um impacto negativo na prossecução das atividades.

Classe: Financeiro

Definição:

A liquidez de uma organização prende-se com a gestão do cash-flow financeiro necessária ao normal funcionamento da organização, garantindo de forma atempada a capacidade de pagamento a colaboradores e fornecedores

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 67 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO · LEIXÕES · VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Categoria: Gestão de prazos de vencimento

Definição:

Riscos associados à incapacidade da APDL de garantir o volume necessário de ativos de curto prazo que garantam o pagamento de passivos de curto prazo, decorrente do *mismatch* entre o vencimento dos ativos e dos passivos (cobranças e pagamentos).

Categoria: Capacidade de obter financiamento

Definição:

Riscos associados à incapacidade da APDL em obter crédito junto do mercado em condições que não sejam penalizadoras ou em obter projetos financiados, alinhados com a estratégia da organização.

Classe: Compliance

Definição:

Os objetivos de conformidade de uma organização prendem-se com o cumprimento de legislação, regulamentação e normas aplicáveis à sua atividade, incluindo políticas e normas externas e internas. A APDL deverá desenvolver a sua atividade e tomar as medidas que permitam cumprir com as leis e as regulamentações relevantes. Estes requisitos podem estar relacionados com processos administrativos, impostos, ambiente, RGPD ou recursos humanos. A conformidade da APDL com as leis e regulamentações pode afetar significativamente (de forma positiva ou negativa) a sua reputação e imagem na opinião pública e no mercado.

Categoria: Cumprimento das normas reguladoras

Definição:

Riscos associados ao incumprimento de legislação, regulamentação e normas aplicáveis à sua atividade, incluindo políticas e normas externas e internas.

Categoria: Alterações no quadro regulamentar

Definição:

Riscos associados a alterações adversas no ambiente legislativo e regulador em que a APDL exerce as suas atividades e desenvolve o seu negócio, sem o acompanhamento ou ajustamento em conformidade, nos prazos necessários para a sua mitigação.

Classe: Operacional

Definição:

A operacionalização dos objetivos estratégicos e das atividades de qualquer entidade têm por base um conjunto de processos internos, pessoas e sistemas devidamente adequados e eficientes devendo desta forma necessidades operacionais a médio e longo prazo ser estimadas e planeadas, e os respetivos recursos dimensionados e obtidos de forma a garantir o seu cumprimento eficiente e a um custo competitivo.

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Categoria: Fraude interna

Definição:

Riscos associados à ocorrência de comportamentos internos ilícitos ou não éticos, que condicionem ou impeçam o cumprimento dos objetivos de negócio da APDL, ou de eventuais falhas na definição e implementação de medidas e programas de ética de forma eficiente com consequência a impossibilidade de promoção e incentivo de uma cultura de confiança, responsabilização e / ou integridade, conduzindo à perpetração de ações fraudulentas. Riscos de corrupção e infração conexa internos.

Categoria: Fraude externa

Definição:

Riscos associados à ocorrência de comportamentos externos ilícitos, que condicionem ou impeçam o cumprimento dos objetivos de negócio da APDL, ou de eventuais falhas na definição e implementação de medidas e programas de dissuasão de ações fraudulentas. Riscos de corrupção e infração conexa externos com impacto na organização.

Categoria: Gestão de Recursos Humanos e segurança no local de trabalho

Definição:

Riscos associados a falhas ou ineficiências nas políticas de gestão de recursos humanos e de segurança e saúde no trabalho definidas, bem como nos processos, procedimentos e sistemas desenhados para suporte às suas atividades.

Categoria: Danos em ativos tangíveis

Definição:

Riscos associados aos ativos empresariais tangíveis (e.g. terrenos, fábricas, equipamentos e máquinas e instalações), a sua subutilização bem como uma inadequada manutenção dos mesmos, podendo resultar em operações ineficientes, ao nível do desempenho, proteção ou utilização.

Categoria: Clientes

Definição:

Riscos associados à gestão de contas de clientes, da documentação associada bem como da sua satisfação, bem como os riscos associados com o incorreto ou inadequado acompanhamento das reclamações de clientes. Inclui todos os tipos de clientes da APDL (Utentes das marinas, operadores turísticos, operadores portuários/fluviais, Dominial / títulos ou rendas, Plataforma Logística, Eventos, Formandos, Logística Portuária, Concessionários, Arrendatários, utilizadores ocasionais de bens ou serviços da APDL, ...)

Categoria: Prestadores de Serviços, empreiteiros e fornecedores

Definição:

Riscos associados ao processo de planeamento e *procurement*, a gestão de contas de fornecedores, a documentação associada bem como a sua satisfação, com impacto ao nível de falhas, desajustes ou incorreções na disponibilização atempada de produtos, bens (móveis ou imóveis), infraestruturas e serviços de suporte às atividades da APDL.

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 69 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Categoria: Sustentabilidade

Definição:

Riscos associados a falhas e insuficiências dos processos associados ao desenvolvimento sustentável da APDL, nos seus três pilares (ambiental, económico e social) e das externalidades negativas associadas às atividades da APDL. Tomam aqui particular relevância os riscos ambientais.

Categoria: Operacionais e de segurança

Definição:

Riscos associados à ineficácia dos processos de operações, incluindo das concessões e plataforma logística, das operações marítimas, fluviais e de cruzeiros, da atividade portuária (mercadoria, camiões e comboio), da segurança física dos bens e pessoas (incluindo o controlo dos acessos, ao porto e instalações) e da gestão de projeto.

Categoria: Legal

Definição:

Riscos associados a falhas nas infraestruturas processuais, de sistemas e de recursos que suportam os requisitos de regulação e legais, incluindo falhas na operacionalização do acompanhamento de processos judiciais, de análises legais a documentação de suporte, ou na elaboração de pareceres insuficientes ou inadequados. Difere de *compliance*/ cumprimento das normas reguladoras, uma vez que não decorre de falhas no cumprimento dos normativos legais em vigor.

Categoria: Reporte

Definição:

Riscos associados a falhas na obtenção, compilação, apresentação e divulgação de informação financeira e não-financeira aos *stakeholders* da organização. A divulgação de informação pode variar desde relatórios internos para a gestão até a relatórios externos exigidos pelas leis locais ou organismos de regulação.

Categoria: Gestão de Processos de Controlo

Definição:

Riscos associados a falhas na implementação e/ ou execução dos processos de controlo da APDL. Integram-se aqui os processos da gestão do risco, da gestão de auditorias, da gestão da qualidade, da gestão da segurança (pessoas e instalações) e de outros processos e controlos decorrentes da aplicação de normas internacionais. Inclui também a devida implementação do Modelo de Avaliação do Risco - MAR (gestão do ciclo de autoavaliação, acompanhamento de indicadores de risco, gestão de base de dados de eventos), a implementação das auditorias internas na organização (formalização dos respetivos planos estratégicos de auditoria baseados em riscos, planos anuais de auditorias ou execução dos planos), bem como no acompanhamento de auditorias externas, e outros sistemas de gestão, bem como todos os riscos associados a todos os processos de controlo não informatizados.

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 70 de 71
--	----------------------------------	-----------------

 APDL <small>ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DOURO - LEIXÕES - VIANA</small>	MANUAL	Código:	PG.01-MN.01.02
	GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	Entrada em vigor:	05/05/2022

Classe: *Sistemas de Informação*

Definição:

A utilização da tecnologia em todos os aspetos da evolução social e económica criou dependências críticas nas tecnologias de informação para iniciar, registar, mover e gerir a maior parte das ações relacionadas com transações económicas, informação e conhecimento. Os riscos de tecnologias de informação estão relacionados com incapacidade ou ineficiência da sua utilização no suporte à missão, visão e objetivos das organizações, na incapacidade de suportar os aspetos legais, ambientais, de qualidade e de segurança e de suportar os objetivos de reporte de informação e de gestão da mudança. Este risco também inclui ineficiências ao nível dos planos de continuidade do negócio, planos de recuperação em caso de desastre, e ineficiências ao nível operacional na condução dos processos da organização.

Categoria: *Planeamento Estratégico de SI*

Definição:

Riscos associados ao desajuste entre a estratégia de negócio delineada para a APDL e a estratégia prosseguida e definida no âmbito da gestão dos sistemas de informação.

Categoria: *Desenvolvimento e Manutenção de SI*

Definição:

Riscos associados à incapacidade de adaptar os sistemas de informação e a sua funcionalidade a novas necessidades, de uma forma adequada e célere, bem como à apropriada manutenção dos sistemas de informação. Riscos associados ao não cumprimento do RGPD, no que diz respeito à aplicação dos princípios da Privacidade desde a Conceção e por Defeito.

Categoria: *Segurança dos sistemas*

Definição:

Riscos associados à insuficiente segurança dos sistemas e ao acesso indevido aos sistemas de informação da APDL, em particular, por entidades externas. Neste âmbito inclui-se o *phishing*, hackers e vírus informáticos. As consequências mais frequentes são o acesso indevido a emails, a documentos confidenciais, a documentos sensíveis ou danos aos sistemas de informação, danos reputacionais e financeiros. Riscos associados ao não cumprimento do RGPD, no que diz respeito à implementação de medidas técnicas, organizativas e de segurança preconizadas no seu artigo nº 32 (segurança do tratamento de dados pessoais).

Categoria: *Privacidade e Proteção de Dados Pessoais*

Definição:

Riscos associados a falhas na devida gestão e implementação das políticas de acessos a dados pessoais da responsabilidade da APDL, ou dos seus subcontratantes, resultando na violação de dados, tanto acidental como ilicitamente, através do acesso, alteração ou divulgação a destinatários não autorizados.

Elaborado: DDS/DERIS Data: 29/04/2022	Aprovado: CA Data: 05/05/2022	Página 71 de 71
--	----------------------------------	-----------------