



COMBOIOS DE PORTUGAL

# **PLANO DE GESTÃO DE RISCOS (PGR)**

## **2024/2025**

**maio 2024**



## COMBOIOS DE PORTUGAL

### ÍNDICE

<b>I – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>II – ENQUADRAMENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>III – COMPROMISSO ÉTICO .....</b>	<b>5</b>
<b>IV – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>7</b>
IV.1 Organograma.....	7
IV.2 Visão, Missão e Valores .....	8
IV.3 Objetivos Estratégicos .....	8
IV.4 Missão / Principais atribuições das Unidades Orgânicas.....	10
<b>V – GESTÃO DO RISCO .....</b>	<b>12</b>
V.1 Princípios de gestão do risco .....	13
V.2 Estratégica da gestão de risco .....	14
V.3 As funções de auditoria e gestão do risco.....	15
V.4 O processo da gestão do risco .....	16
V.5 Tipificação do risco.....	19
V.6 Responsáveis pela mitigação do risco .....	19
<b>VI – RISCOS ESPECÍFICOS DE CADA UNIDADE ORGÂNICA, INERENTES A PROCESSOS/ATIVIDADES E PROJETOS.....</b>	<b>20</b>
VI.1 SECRETARIA-GERAL (SG) .....	21
VI.2 PATRIMÓNIO E OBRAS (PO).....	22
VI.3 COMUNICAÇÃO (CM).....	25
VI.4 SEGURANÇA E PROTEÇÃO (SP) .....	26
VI.5 AUDITORIA INTERNA (AI).....	29
VI.6 RELAÇÕES INTERNACIONAIS, INSTITUCIONAIS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (RS) .....	32
VI.7 SEGURANÇA DA CIRCULAÇÃO (SC).....	33
VI.8 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO (PE) .....	36
VI.9 MARKETING (MK) .....	39
VI.10 MANUTENÇÃO E ENGENHARIA.....	40
VI.11 OPERAÇÕES (OP).....	50
VI.12 COMERCIAL (CO) .....	52
VI.13 COMPRAS E LOGÍSTICA (CL) .....	56
VI.14 PLANEAMENTO, CONTROLO E INFORMAÇÃO DE GESTÃO (PC) .....	59
VI.15 QUALIDADE, AMBIENTE E SEGURANÇA (QA) .....	60
VI.16 PESSOAL (PS) .....	64
VI.17 FINANCEIRA (FI) .....	67
VI.18 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SI) .....	69
VI.19 JURÍDICO (JR).....	83
VI.20 PROJETOS.....	84
VI.21 – DISTRIBUIÇÃO DOS RISCOS POR NÍVEL .....	97
<b>VII – RISCOS-CHAVE DA CP.....</b>	<b>97</b>
<b>VIII – PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO PGR .....</b>	<b>99</b>
<b>IX – CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO.....</b>	<b>101</b>
<b>X – FONTES.....</b>	<b>101</b>



## SIGLAS

ACE – Agrupamento Complementar de Empresas  
AE - Acordo de Empresa  
AI - Auditoria Interna  
AMT - Autoridade da Mobilidade e dos Transportes  
AP - Apoio ao Presidente  
CA - Conselho de Administração da CP  
CAC - Comité de Acompanhamento  
CES - Comité Estratégico de Segurança  
CET - Comissão de Ética  
CF - Conselho Fiscal  
CI - Comissão de Inquérito  
CL - Compras e Logística  
CM - Comunicação  
CO - Comercial  
CP - CP Comboios de Portugal, E.P.E.  
CPC - Conselho de Prevenção da Corrupção  
CRM - Customer relationship management  
DGO - Direção Geral do Orçamento  
DGTF - Direção-Geral do Tesouro e Finanças  
DW - Datawarehouse  
EPD - Encarregado de Proteção de Dados  
EPE - Entidade Pública Empresarial  
ERTMS - European Rail Traffic Management System  
ETCS - European Train Control System  
FFC - Fundo Fixo de Caixa  
FI - Financeira  
GI - Gestor da Infraestrutura  
GR - Gestão do Risco  
HOTPLAN - Sistema de Planeamento de Horários  
IGF - Inspeção-Geral de Finanças  
IIA - Institute of Internal Auditors  
IMT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P.  
JR - Jurídico  
MC - Material Circulante  
ME - Manutenção e Engenharia  
MK - Marketing  
MO - Manual de organização

MVA - Máquina de Venda Automática  
ROC - Revisor Oficial de Contas  
NS - Nível de Serviço  
OP - Operações  
OE - Orçamento de Exploração  
OI - Orçamento de Investimentos  
ORT - Organização Representante dos Trabalhadores  
ORV - Operador de Revisão e Venda  
PAO - Plano de Atividades e Orçamento  
PC - Planeamento, Controlo e Informação de Gestão  
PCA - Presidente do Conselho de Administração da CP  
PE - Planeamento Estratégico  
PGR - Plano de Gestão de Riscos  
PO - Património e Obras  
PS - Pessoal  
PSF - Prestador de Serviços de Formação  
PSM - Prestador de Serviços de Manutenção  
PSL - Prestador de Serviços de Limpeza  
PSST - Prestador de Serviços de Saúde e Segurança no Trabalho  
PSV - Prestador de Serviços de Vigilância  
QA - Qualidade, Ambiente e Segurança  
RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados  
RLS - Responsável Local de Segurança  
RS - Relações Institucionais, Internacionais e Segurança  
SAP - Aplicação informática de gestão empresarial  
SG - Secretaria-Geral  
SGS - Sistema de Gestão de Segurança da Circulação  
SI - Sistemas de Informação  
SIGO - Sistema Integrado de Gestão de Ocorrências  
SP - Segurança e Proteção  
SST - Saúde e Segurança no Trabalho  
TC - Tribunal de Contas  
UO - Unidade Orgânica



## COMBOIOS DE PORTUGAL

### I – INTRODUÇÃO

O presente documento tem como objetivo, entre outros normativos, dar resposta às disposições do Código das Sociedades Comerciais, ao Estatuto do Gestor Público, aos Princípios do Bom Governo das Empresas do Sector Empresarial do Estado, e ao Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, dando continuidade ao determinado na Ata n.º 1547 do Conselho de Gerência de 19 julho de 2007.

O Plano (PGR) está estruturado com os seguintes componentes:

- Compromisso ético;
- Caracterização da empresa, com Organograma, objetivos, e missão das Unidades Orgânicas;
- Gestão do risco, apresentando princípios, metodologia e recursos;
- Identificação e avaliação dos riscos que afetam as atividades de cada processo;
- Riscos-Chave da CP, sumarizando os riscos mais significativos;
- Controlo e monitorização do Plano, com indicação dos mecanismos de verificação.

### II – ENQUADRAMENTO

O Conselho de Administração da CP encontra-se abrangido pelas disposições do Estatuto do Gestor Público, exercendo poderes para assegurar a gestão e desenvolvimento da empresa e a gestão do seu património, sem prejuízo dos poderes da tutela.

O Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas, da CP, são responsáveis pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial da empresa.

As contas da CP são anualmente objeto de auditoria por entidade independente e estão sujeitas a certificação legal. Em 2022 foram realizadas respetivamente por Ribeiro, Rigueira, Marques, Roseiro & Associados, SROC, Lda e por Sociedade Alves da Cunha, A. Dias & Associados, SROC, Lda.

A supervisão e controlo externo da empresa são realizados por vários organismos: Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (AMT); Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P. (IMT) e organismos da tutela financeira: Inspeção-Geral de Finanças (IGF), Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) e Direção Geral do Orçamento (DGO) e ainda pelo Tribunal de Contas (TC).

A tutela económica e financeira da CP é exercida pelos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e dos transportes (art.º 22º dos Estatutos da CP).



COMBOIOS DE PORTUGAL

### III – COMPROMISSO ÉTICO

Para além das normas legais aplicáveis, os princípios e normas de comportamento que pautam a atuação do Grupo CP e dos seus trabalhadores, quer no âmbito da prossecução da sua missão, quer no exercício das atividades que lhe servem de suporte, e a que os trabalhadores se encontram sujeitos, na relação profissional que estabelecem entre si e com terceiros, estão inscritos no Código de Ética, aprovado na sessão nº 2225 de 16 de outubro de 2019 do Conselho de Administração, e que pode ser consultado em [https://www.cp.pt/StaticFiles/Institucional/1\\_a\\_empresa/2\\_principios\\_bom\\_governo/codigo-etica.pdf](https://www.cp.pt/StaticFiles/Institucional/1_a_empresa/2_principios_bom_governo/codigo-etica.pdf)

Os valores de referência são:

- Um elevado profissionalismo visando a promoção dos princípios suprarreferidos, assentes na segurança, no rigor, na transparência, na equidade, na honestidade, no civismo e na urbanidade;
- A satisfação dos seus clientes, prestando serviços de elevada qualidade, propugnado pela segurança da circulação ferroviária e pela segurança de pessoas e bens;
- A prática de valores éticos e de integridade pessoal quer a nível interno, quer no relacionamento com terceiros;
- A promoção e reconhecimento do mérito dos seus trabalhadores, bem como a valorização do trabalho conjunto e a partilha do conhecimento;
- O respeito pela qualidade de vida das comunidades onde se insere, contribuindo para a preservação do ambiente;
- A inovação, para fazer mais e melhor;
- A sustentabilidade do Grupo.

São princípios de ética do Grupo CP:

- **Princípio da Legalidade:** dentro dos limites dos poderes que lhe foram atribuídos e em conformidade com os fins para que os mesmos foram conferidos, os trabalhadores devem atuar de acordo com os princípios constitucionais e com a lei e o direito, bem como em harmonia com as normas e instruções internas, assim como em cumprimento das diretrizes legítimas dos superiores hierárquicos;
- **Princípio do Interesse Público:** os trabalhadores devem atuar sempre no respeito pelo interesse público, mantendo padrões elevados de ética profissional, respeitando os



direitos e interesses legalmente protegidos, em prejuízo dos interesses individuais ou de grupo;

- **Princípio da Igualdade:** os trabalhadores, na sua relação com terceiros, devem agir sem atender a favoritismos ou preconceitos que gerem discriminações de qualquer natureza, devendo assegurar que situações idênticas são alvo de tratamento igual, salvo fundamentação em contrário;
- **Princípio da Colaboração e Boa Fé:** os trabalhadores devem atuar com zelo e espírito de cooperação e responsabilidade, informando e esclarecendo de forma respeitosa, clara e simples, estimulando iniciativas e sugestões e preservando os valores da transparência e abertura no relacionamento pessoal, independentemente da posição hierárquica;
- **Princípio da Lealdade:** os trabalhadores devem desenvolver as tarefas e instruções que lhes forem atribuídas de forma cooperante, com total subordinação aos objetivos do Grupo e no interesse público, respeitando os canais hierárquicos definidos;
- **Princípio da Imparcialidade:** no âmbito da sua atividade profissional, os trabalhadores devem agir com imparcialidade e isenção, ficando impedidos de práticas ou decisões arbitrárias e comportamentos que resultem em prejuízos de terceiros ou benefícios ilegítimos;
- **Princípio da Integridade:** os trabalhadores devem agir segundo critérios de retidão e honestidade no respeito do interesse público que representam, abstendo--se de situações suscetíveis de originar conflitos de interesse, de modo a garantir a veracidade e confiança do trabalho realizado;
- **Princípio da Proporcionalidade:** na sua relação com colegas ou terceiros, os trabalhadores devem agir de modo que a sua conduta seja adequada e proporcional aos objetivos a alcançar e às tarefas a desenvolver;
- **Princípio da Prestação de Informação de Qualidade:** os trabalhadores devem manter um sentido de rigor, clareza e cortesia na prestação de informações ou esclarecimentos, os quais devem ser facultados prontamente e em tempo útil, suprimindo a prática de atos que dificultem a sua tramitação;
- **Princípio da Competência e Responsabilidade:** os trabalhadores devem agir de forma responsável, competente e dedicada, empenhando-se na valorização profissional e exercendo a sua atividade com um comportamento íntegro e de elevado profissionalismo.



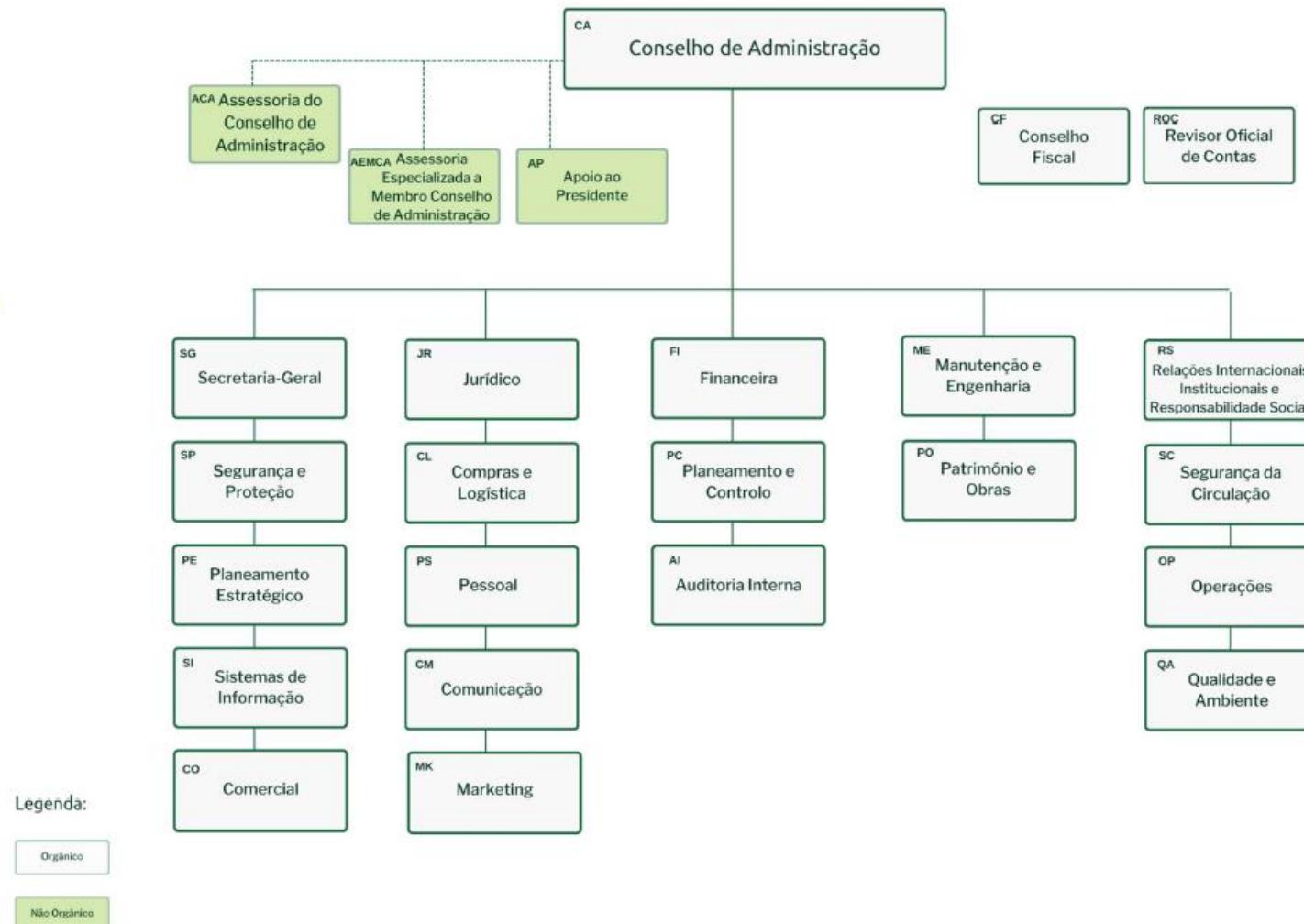
COMBOIOS DE PORTUGAL

## IV – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### IV.1 ORGANOGRAMA

AI - AUDITORIA INTERNA

AI - AUDITORIA INTERNA



Legenda:

Orgânico

Não Orgânico

## IV.2 VISÃO, MISSÃO E VALORES

### VISÃO

A CP como líder nacional de mobilidade integrada – simples, pessoal e sustentável.

### MISSÃO

Ligar pessoas e comunidades, de forma sustentada e alicerçada no modo ferroviário.

### VALORES

#### Cliente

Segurança - prestar o serviço ao Cliente com segurança.

Ambiente - contribuir para a preservação do ambiente.

Confiança – garantir a qualidade do serviço e a satisfação dos Clientes.

#### Equipa CP

Compromisso – trabalhar em equipa, com competência e partilha do conhecimento.

Ética – atuar com responsabilidade, norteando-nos pela integridade, honestidade e respeito por todos.

Resiliência - capacidade de adaptação à mudança e de encontrar soluções para as adversidades e desafios, superando-os mais fortalecidos.

#### Futuro

Inovação - inovar para garantir a competitividade da empresa, a qualidade dos serviços e a satisfação do Cliente.

Sustentabilidade – estar empenhados em obter a sustentabilidade económica, ambiental e social.

Liderança na mobilidade - ir mais longe, para moldar o futuro da mobilidade nacional, aumentando a coesão territorial.

## IV.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os dez objetivos estratégicos abaixo refletem as principais ambições e compromissos da CP para o horizonte temporal entre 2022 e 2030. Estes dependem de dois dos fatores críticos que condicionam a sua concretização: (i) o saneamento da dívida histórica e (ii) a saída do perímetro orçamental do Estado.

- **1. Preparar a CP para um novo contrato de obrigações de serviço público (CSP),** findo o atual, já com o período de cinco anos de extensão incluído, mobilizando, desde já, a empresa para garantir as exigências contratadas durante o período de vigência do mesmo.

- **2. Recuperar económica e financeiramente a CP e crescer,** recuperando, no curto prazo os valores da procura pré-pandemia e, no médio e longo prazo crescer, contribuindo para o incremento da quota modal do transporte ferroviário de passageiros para valores comparáveis com as dos melhores países europeus.
- **3. Antecipar e liderar a alta velocidade,** preparando a CP para ser competitiva num potencial contexto de concorrência, definindo um posicionamento para se perpetuar enquanto operador estruturante da mobilidade nacional.
- **4. Reformular e modernizar a oferta,** tirando partido da nova geografia ferroviária, melhorando a qualidade do serviço oferecido ao cliente, em especial no que respeita aos tempos de viagem e ao conforto a bordo, tirando partido das novas condições de operação que resultarão das intervenções em curso na infraestrutura, para melhor servir todo o país e garantir o aumento da quota de mercado.
- **5. Melhorar a experiência do cliente num novo contexto de mobilidade,** aumentando os níveis de conhecimento sobre os clientes e a personalização da oferta e das comunicações, evoluindo para modelos de cooperação abrangente com outros atores de mobilidade (MaaS).
- **6. Aumentar a eficiência, segurança e sustentabilidade dos processos,** procedendo à sua reengenharia e respetiva transformação digital, aumentando a eficiência operacional e a otimização funcional, bem como garantindo benefícios e financiamento nos projetos a implementar.
- **7. Mobilizar, qualificar e rejuvenescer as equipas,** evoluindo no sistema de gestão, reestruturando a CP e dando resposta aos desafios emergentes relacionados com as pessoas e as suas competências.
- **8. Evoluir os sistemas e transformar digitalmente a CP,** com recurso à modernização digital nas áreas mais críticas da sua operação, nomeadamente na produção de comboios, oficinas, material circulante e comercial, garantindo as infraestruturas tecnológicas necessárias à agregação e tratamento inteligente dos dados com segurança.
- **9. Inovar para modernizar a CP,** implementando sistemas de gestão da inovação e de colaboração efetiva com o seu ecossistema para desenvolver ideias e projetos diferenciadores.
- **10. Liderar a mobilidade verde e reforçar os compromissos sociais da CP,** comprometendo-se com a descarbonização do setor dos transportes e promovendo a empresa enquanto um ator central na coesão social e territorial portuguesa.



## IV.4 MISSÃO / PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DAS UNIDADES ORGÂNICAS

Órgão	Missão (resumida)
CET (não orgânico)	Zelar pela adequada inventariação dos valores a respeitar pelos Colaboradores da Empresa e contribuir para a prevenção de condutas e comportamentos contrários a esses valores.
SG	Assegurar o apoio direto ao Conselho de Administração e demais Órgãos Sociais (Conselho Fiscal, Revisor Oficial de Contas e Conselho Consultivo, Assessores do Conselho de Administração e Comissão de Ética), no exercício das competências próprias ou que lhe sejam confiadas e na interlocução com a estrutura organizativa da Empresa.
AP	Assessorar e prestar apoio técnico e administrativo ao exercício da atividade do Presidente do Conselho de Administração (PCA).
PO	Zelar pelo património da Empresa, propondo soluções que viabilizem a e/ou rentabilização dos seus imóveis; Elaborar pareceres, estudos e realizar projetos de execução, assim como o acompanhamento de obras, articulando as necessidades de intervenção com os restantes órgãos e em alinhamento com os objetivos estratégicos da Empresa; Gerir ações de manutenção preventiva e corretiva em instalações fixas com atividades da CP, colaborando com os outros órgãos da Empresa, Empresas Participadas e Concessionários.
CM	Apoiar a definição da política de comunicação da CP, interna e externa, exercendo funções nos domínios do apoio à produção de conteúdos, assessoria de imagem e de imprensa e apoio à organização de eventos.
SP	Garantir a adequada segurança e proteção (security) das pessoas e bens nas instalações fixas e a bordo dos comboios da Empresa.
AI	Prestar, de forma independente e objetiva, serviços de avaliação e de consultoria, visando acrescentar valor e melhorar a operacionalidade do Grupo CP; Promover a adoção generalizada de políticas de gestão de risco.
RS	Representar internacionalmente a Empresa, promovendo a sua identidade e disponibilizar e tratar a informação de âmbito internacional para a organização; Coordenar e assegurar a ligação da Empresa com instituições nacionais; promover e assegurar a responsabilidade social da Empresa, quer interna, quer externa.
SC	Coordenar, difundir e garantir o cumprimento de todas as regras de segurança ligadas à circulação ferroviária
PE	Apoiar o Conselho de Administração na persecução da visão, missão e estratégia da Empresa.
ME	Assegurar, com eficiência e eficácia, os processos de manutenção e reparação do material circulante, garantindo elevados níveis de desempenho operacional ao nível da fiabilidade, disponibilidade, limpeza e conforto; Garantir que as atividades de manutenção e reparação do material circulante são realizadas em conformidade com o estabelecido nos ciclos de manutenção e planos de qualidade de cada série e como definido nas políticas de qualidade, ambiente e segurança, promovendo uma cultura de melhoria contínua nos processos e métodos de trabalho.
OP	Conceber e produzir, de forma sustentável, serviços de transporte ferroviário de passageiros com preocupação pelo meio ambiente, definindo objetivos de regularidade, pontualidade e qualidade para os vários tipos de serviço; alcançar objetivos operacionais numa lógica empresarial e de obrigações de serviço público; contribuir para um modelo de oferta competitivo, promovendo o incremento da mobilidade e maior coesão social e territorial.
CO	Desenvolver, produzir e vender um serviço que corresponda às necessidades dos Clientes, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.
CL	Assegurar e gerir as aquisições de serviços, fornecimentos de materiais, bens e empreitadas transversais à Empresa, bem como de material circulante, visando o cumprimento das obrigações da Empresa; controlar e gerir o nível de stocks de bens existentes em armazém, automatizando os processos que melhor respondam às necessidades e exigências da Empresa, garantindo sempre a disponibilidade dos artigos numa lógica de racionalidade técnico-económica; Assegurar e gerir a frota automóvel da Empresa e os respetivos contratos, garantindo o cumprimento do Regulamento Automóvel.
PC	Garantir o processo de planeamento da CP - Comboios de Portugal, E.P.E. (CP) em termos individuais e consolidados; Promover os processos de controlo de gestão e de controlo orçamental, bem como assegurar o reporting atempado e a qualidade da informação de gestão recolhida; acompanhar e monitorizar a execução global do Contrato de Obrigações de Serviço Público (COSP).
QA	Desenvolver e garantir o cumprimento das políticas de Qualidade, de Ambiente, de Higiene e Segurança no Trabalho definidas pelo Conselho de Administração e pela legislação aplicável.



COMBOIOS DE PORTUGAL

## AI - AUDITORIA INTERNA

## AI - AUDITORIA INTERNA

<b>PS</b>	Apoiar o Conselho de Administração na definição da Política de Gestão de Pessoal e assegurar a sua implementação; garantir a aplicação de boas práticas, visando a satisfação e o desenvolvimento das pessoas e dos processos; apoiar a gestão das relações laborais, nomeadamente no que respeita aos processos de negociação e à relação com as Organizações Representativas dos Trabalhadores.
<b>FI</b>	Apoiar o Conselho de Administração na definição da Política Financeira do Grupo CP, dotando-o dos meios financeiros necessários à sua atividade e garantindo a gestão otimizada dos recursos financeiros disponíveis; garantir todas as operações contabilísticas da CP e das Empresas do Grupo que lhe confiarem essa missão, assegurando o cumprimento das obrigações fiscais, do processo de auditoria e de certificação legal das contas, exigidos nos termos da lei; Garantir a manutenção de um sistema de controlo de gestão, assegurando a adequada manutenção das estruturas analíticas e a gestão contabilística dos ativos fixos tangíveis, intangíveis e ativos em regime de locação; garantir a gestão da carteira de seguros da CP e das Empresas do Grupo que lhe confiarem essa missão.
<b>SI</b>	Gerir as infraestruturas e tecnologias da informação e de comunicações fixas e móveis, com o objetivo de alinhar as tecnologias com a estratégia e as necessidades do negócio.
<b>JR</b>	Assegurar a assessoria jurídica a toda a atividade da CP, diretamente ao Conselho de Administração e a todos os Órgãos da Empresa, bem como assegurar a representação da Empresa no exercício das funções inerentes ao Órgão e o patrocínio judiciário da mesma, bem como dos seus trabalhadores, quando acionados em virtude do exercício das suas funções; assegurar a gestão das relações laborais da Empresa.
<b>MK</b>	Apoiar o Conselho de Administração na definição dos objetivos de marketing; definir e conceber produtos e serviços ajustados às necessidades dos seus públicos-alvo; colaborar na conceção de parcerias comerciais; apoiar o Conselho de Administração na definição do posicionamento da marca e comunicar e gerir todos os momentos de contacto com o cliente ou potencial cliente; monitorizar a notoriedade e o valor da marca.

## V – GESTÃO DO RISCO

Podemos definir o risco como a possibilidade de determinado evento poder ocorrer, impactando na execução do plano estratégico e consequentemente na concretização dos objetivos. A probabilidade de acontecer uma situação adversa, um problema ou um dano, e o nível da importância que esses acontecimentos têm nos resultados de determinada atividade, determina o grau de risco.

Os riscos podem ser graduados em função da probabilidade da sua ocorrência e da gravidade das suas consequências, devendo estabelecer-se, para cada tipo de risco, a respetiva quantificação.

São vários os fatores que levam a que uma atividade tenha um maior ou um menor risco. No entanto, os mais importantes são inegavelmente:

- A definição clara dos processos e competências atribuídas às unidades orgânicas e a adequação do organograma da empresa à gestão responsabilizante desses mesmos processos;
- A competência da gestão, uma vez que uma menor competência da atividade gestionária envolve, necessariamente, um maior risco;
- A idoneidade dos gestores e decisores, com um comprometimento ético e um comportamento rigoroso, que levará a um menor risco;
- A qualidade dos sistemas de gestão, especialmente o de controlo interno e a sua eficácia. Quanto menor a eficácia, maior o risco.

A gestão do risco é uma atividade que assume um caráter transversal, constituindo uma das grandes preocupações das organizações. É um requisito essencial nas relações que se estabelecem entre os cidadãos e o Estado, no desenvolvimento das economias e no normal funcionamento das instituições.

Trata-se, assim, de uma atividade que tem por objetivo salvaguardar aspectos indispensáveis na tomada de decisões, para que estas se revelem conformes com a legislação e os procedimentos em vigor e com as obrigações contratuais a que as organizações estão vinculadas.

A gestão do risco é um processo de análise metódica dos riscos inerentes às atividades de prossecução das atribuições e competências das organizações, tendo por objetivo a defesa e proteção de cada interveniente nos diversos processos, salvaguardando-se, assim, o interesse coletivo. É uma atividade que envolve a gestão, *stricto sensu*, a identificação de riscos



imanentes a qualquer atividade, a sua classificação, e por fim, a propositura de medidas que possam prevenir eventuais comportamentos desviantes.

A gestão do risco é uma responsabilidade de todos os trabalhadores das organizações, independentemente do cargo ou função exercidas.

O controlo interno é uma componente essencial da gestão do risco, funcionando como salvaguarda da retidão da tomada de decisões, uma vez que previne e deteta situações anormais.

No que respeita às entidades públicas empresariais (EPE) exige-se que procurem a realização harmónica dos interesses envolvidos, tomando as decisões mais adequadas e eficientes, de uma forma clara e transparente, para que tais decisões possam ser inspecionáveis.

Para além deste Plano, a CP dispõe também de um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR), com metodologia compatível com o PGR e que o complementa, cujo desenvolvimento e promoção do reporte cabe ao Responsável pelo Cumprimento Normativo, encontrando-se igualmente publicado na intranet e internet. O PPR da CP tem como objetivo dar resposta à Recomendação 3/2015 e ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021 que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção, em particular o Anexo, Secção I, Capítulo III, Artigo 6.º, que determina que "As entidades abrangidas adotam e implementam um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (PPR) que abranja toda a sua organização e atividade, incluindo áreas de administração, de direção, operacionais ou de suporte".

## V.1 PRINCÍPIOS DE GESTÃO DO RISCO

A gestão do risco empresarial abrange um conjunto de práticas para identificar, medir, tratar e reportar os principais riscos a que cada unidade orgânica está exposta, de acordo com as boas práticas internacionais de governação e em conformidade com os requisitos legais e regulamentares. Esta prática integra a postura de gestão que a CP espera de todos, no sentido de corresponder às necessidades e expectativas dos diversos interessados na empresa, de forma a permitir o seu crescimento e a proteção dos seus trabalhadores e outros *stakeholders*, bens, resultados e reputação.

Princípios orientadores da gestão do risco empresarial da CP:

- A gestão do risco empresarial é um processo abrangente e sistematizado, no qual os riscos são continuamente identificados, analisados e conscientemente aceites, aumentados ou mitigados dentro das tolerâncias ao risco aprovadas. Deve tomar em

consideração os riscos estratégicos, operacionais, de segurança, financeiros, de conformidade, bem como todos os outros riscos que, em face da situação concreta da CP, se possam materializar. O esforço na sua prevenção deve ser proporcional à dimensão, natureza e complexidade da atividade tomando em consideração a natureza e magnitude dos riscos assumidos;

- A gestão do risco deve fazer parte das atividades correntes diárias da CP e ser partilhado pelos trabalhadores e outros *stakeholders*, os quais devem conhecer os riscos na sua área de atuação e geri-los de acordo com as políticas, regulamentos e tolerâncias ao risco aprovadas;
- A gestão do risco está intimamente ligada à estratégia, missão e visão da CP, incidindo particularmente sobre os riscos que as possam pôr em causa. Os riscos significativos devem ser geridos numa perspetiva de portfólio integrado, transversalmente a todos os seus negócios, de forma a maximizar os benefícios desse conhecimento e permitir que a exposição a riscos locais esteja suportada pelos objetivos globais da empresa;
- A gestão do risco suporta os sistemas de gestão da empresa, nomeadamente o referencial da NP EN ISO 9001, devendo estar integrada nos processos de negócio da CP, abrangendo atividades, sistemas e equipamentos de suporte, estando presente na tomada de decisão e investimentos;
- A gestão do risco deve ser planeada, revista e documentada. A comunicação interna e externa dos riscos constitui, por si só, um fator de sucesso da gestão do risco global da empresa. As políticas e procedimentos locais de gestão do risco deverão ser consistentes com estes princípios, devendo facilitar a agregação, consolidação e revisão a nível corporativo de todos os riscos significativos.

## V.2 ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE RISCO

Fazendo parte da atividade de cada gestor, a gestão de risco empresarial, no quadro das responsabilidades que lhe estão atribuídas, consiste num processo de autoavaliação dos riscos, visando:

- Produzir uma avaliação, estruturada e de conjunto, sobre o ambiente de gestão de risco existente na empresa;
- Incrementar a confiança de toda a estrutura hierárquica, e em particular do Conselho de Administração e de todos os interessados, demonstrando que a gestão na empresa está a ser efetuada conhecendo os ambientes, interno e externo, em que a atividade da empresa se desenvolve, e que os gestores estão preparados para enfrentar as

ocorrências, de forma a minimizar o impacto dos riscos e a maximizar o aproveitamento das oportunidades.

### V.3 AS FUNÇÕES DE AUDITORIA E GESTÃO DO RISCO

As funções de gestão de risco e de auditoria interna são complementares na forma como abordam o tema do risco e a forma como concorrem para os objetivos das organizações.



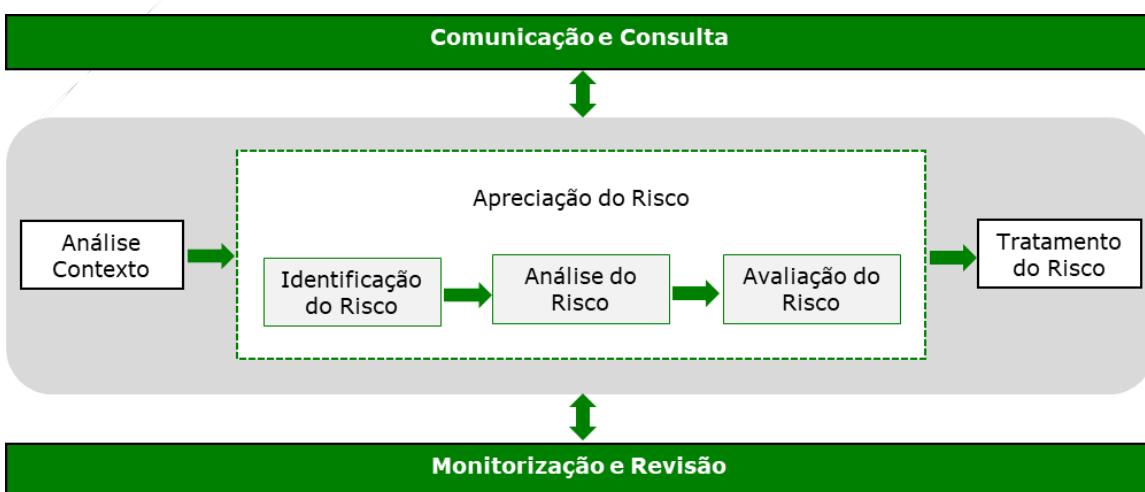
As funções de auditoria interna e gestão de risco desenvolvem a sua atividade com o foco no risco, embora sob âmbitos de atuação distintos. A abordagem integrada a estas funções apresenta diversas vantagens para a organização.



Enquanto a função de auditoria interna presta um serviço de apoio, colaboração e acompanhamento do processo de gestão de risco, a função de gestão de risco identifica necessidades de controlo dos riscos, despoletando o processo de auditoria interna.

#### V.4 O PROCESSO DA GESTĀO DO RISCO

A CP desenvolve o seu processo de gestão do risco tendo como principal orientação a metodologia definida na norma de referência NP ISO 31000:2018 - Gestāo do risco - Linhas de orientaçāo. Segundo este referencial o processo de gestão do risco deve contemplar um conjunto de atividades, que incluem a comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e a apreciação, tratamento, monitorizaçāo e revisão, registo e reporte do risco.



São realizadas um conjunto de práticas, enquadradas em cada uma dessas atividades, nomeadamente:

- **Comunicação e consulta** – Esta atividade, transversal a todas as atividades de gestão do risco, destina-se a promover a compreensão do risco na CP. São realizadas ações de sensibilização e formação, podendo as unidades orgânicas solicitar apoio à estrutura de Gestão do Risco (estrutura central e representantes locais) para questões e auxílio no desenvolvimento de metodologias específicas nesse âmbito. Os relatórios da gestão do risco são publicados na Intranet, no site institucional e são enviados às entidades reguladoras e de controlo do Estado, no cumprimento de obrigações legais e desenvolvimento de boas práticas, no sentido de abranger as partes interessadas internas e externas. As unidades orgânicas da CP são consultadas sobre aspectos de gestão do risco nomeadamente no âmbito de ações específicas programadas (ex. auditorias e ações/projetos programados) e não programadas (ex. auditorias emergentes), sendo anualmente envolvidas numa ação geral de gestão dos riscos corporativos da CP. São também responsáveis por comunicar as ações e resultados que desenvolvem no âmbito dos subsistemas de gestão do risco que representam (ex. segurança da circulação, segurança de pessoas e bens, cibersegurança). A finalidade da comunicação e da consulta é auxiliar as partes interessadas relevantes a compreender o risco, sendo a base das decisões tomadas e das razões da necessidade de definir e implementar ações específicas. Ao desenvolver esta atividade procura-se envolver as unidades orgânicas da empresa, de forma que participem nas várias etapas do processo de gestão do risco, obtendo assim o ponto de vista de diferentes interessados;
- **Análise do Contexto** – Esta atividade visa definir o âmbito do processo e a compreensão dos contextos externo e interno. Relativamente ao contexto interno e externo, a CP dispõe nomeadamente de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades na forma de análise SWOT e no âmbito do Plano Estratégico e do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Este exercício, envolvendo representantes dos diferentes Órgãos, visa apoiar a tomada de decisão e o processo de gestão do risco.
- **Apreciação do risco** – Esse conjunto de atividades abrange:
  - **Identificação do risco** – É através de reuniões interativas que se identificam e classificam os riscos que possam impedir a organização de atingir os seus objetivos. É tido em conta diferentes fatores de risco (ex. atividades, recursos, pessoas) procurando-se compreender as restrições do contexto, incluindo riscos que possam não estar sob o controlo da Empresa. No processo de identificação é descrito o risco, a atividade associada, a sua tipologia (ex. operacional, económico, reputação), o

impacto, as causas do risco, os controlos que permitem o acompanhamento do risco e os responsáveis pela sua implementação;

- **Análise do risco** – Com esta atividade, que sucede à identificação do risco, pretende-se compreender, para o período em análise, as incertezas, o comportamento das fontes do risco, as consequências da materialização do risco, verosimilhança, e natureza dos controlos, definindo especificamente o grau de impacto e a probabilidade de cada risco. Para riscos gerais da CP é utilizada uma escala qualitativa. Para riscos de subsistemas específicos (ex. segurança) são também previstas escalas quantitativas. Na definição de riscos gerais da empresa efetua-se a sua ampla divulgação em documento de trabalho de forma a obter eventuais contributos/contraditório nas diferentes perspetivas;
- **Avaliação do risco** – esta atividade é desenvolvida sistematicamente por cada responsável da organização que, relativamente aos riscos que afetam a sua atividade, deve estabelecer critérios de decisão que lhe permitam em tempo útil abordar essas incertezas, nomeadamente através da reformulação de objetivos, do ajuste dos fluxos de trabalho e da melhoria dos controlos existentes. Sendo a CP uma empresa com atividade muito regulamentada e sistemática, requer que sejam desenvolvidas ações de mitigação/melhoria em regime permanente;
- **Tratamento do risco** – Em simultâneo com as atividades de apreciação do risco, é definido o seu tratamento, distinguindo-se normalmente as medidas já em vigor (em curso), das a implementar para endereçar os riscos identificados. Na definição dessas medidas é tida em conta a sua eficácia para diminuir o impacto do risco e/ou a sua probabilidade. Desta ação pode resultar uma reanálise do risco que poderá definir um risco residual inferior ao inicialmente estabelecido, associado às medidas já em vigor. Este risco residual é o que é considerado para fins de reporte. O tratamento do risco é um pressuposto da elaboração do Plano de Atividades e Orçamento, submetido à aprovação da tutela setorial, que, entre outros objetivos, visa melhorar o perfil de risco da CP.
- **Monitorização e revisão** – Esta atividade pretende assegurar a revisão e melhoria da qualidade e eficácia do design, implementação e resultados do processo de gestão do risco. De forma geral, na CP os resultados da gestão do risco são revistos com a periodicidade necessária, de acordo com os respetivos normativos que enquadram as atividades e subsistemas de gestão do risco. O documento é enviado para revisão por todas as unidades orgânicas e depois submetido ao CA antes da sua publicação. Cabe às unidades orgânicas da CP incorporar os resultados nomeadamente aquando da preparação dos seus planos de atividade. Ao nível do controlo interno, a Auditoria Interna

da CP, utiliza os resultados do PGR e da gestão do risco em geral como inputs para a preparação do Plano Anual de Auditorias, visando verificar a eficácia dos controlos de atividades de maior risco. No âmbito do PGR da CP é também definido um plano de ação específico, incidindo sobre a melhoria das metodologias aplicadas na própria gestão do risco.

## V.5 TIPIFICAÇÃO DO RISCO

O risco encontra-se tipificado em termos de probabilidade e impacto, sendo o respetivo nível de risco obtido pelo seu cruzamento na matriz.

		Alto (3)	3	6	9
	<b>Impacto (I)</b>	Médio (2)	2	4	6
		Baixo (1)	1	2	3
			Improvável (1)	Possível (2)	Provável (3)
				<b>Probabilidade (P)</b>	

■ Risco não aceitável, requerendo o desenvolvimento de novos mecanismos de controlo ou aperfeiçoamento dos existentes;

■ Risco aceitável após monitorização da aplicação e do desempenho dos mecanismos de controlo existentes. Se o nível de risco não for reduzido na próxima avaliação é necessário aperfeiçoar os controlos existentes;

■ Aceitação do risco com manutenção dos controlos existentes.

O nível de risco (NR) inicial é o resultado da probabilidade \* impacto ( $NR = P \cdot I$ ) sem medidas preventivas. O risco residual (RR) é o risco resultante, depois de aplicadas as medidas mitigadoras, que reduzem o impacto e/ou a probabilidade.

## V.6 RESPONSÁVEIS PELA MITIGAÇÃO DO RISCO

A política de gestão do risco empresarial da CP refere que o esforço de gestão do risco deve fazer parte das atividades correntes diárias e ser partilhado pelos trabalhadores, os quais



devem conhecer os riscos na sua área de atuação e geri-los de acordo com as políticas, regulamentos e tolerâncias ao risco aprovadas.

A responsabilidade pela gestão dos riscos está atribuída ao responsável máximo de cada unidade orgânica, identificada na coluna “Responsável” pela respetiva sigla.

No sentido de apoiar a realização das ações de gestão do risco, cada órgão indica um ou mais representantes que colaboram na realização deste documento e noutras ações neste âmbito. Esta prática está instituída nomeadamente pelo sistema de gestão da qualidade, enquadrando o requisito de gestão do risco, pelo sistema de gestão do ambiente, pelo sistema de gestão de segurança, pela equipa de proteção de dados pessoais, identificando elementos que prestam apoio aos responsáveis de cada órgão na compilação, atualização e divulgação de informação junto dos seus colegas.

Cabe aos responsáveis dos respetivos órgãos, em interlocução com os representantes nomeados, analisar as causas dos respetivos riscos e elaborar planos de ação com o formalismo adequado ao nível do risco, abrangendo as medidas que tencionam implementar para a sua mitigação.

## **VI – RISCOS ESPECÍFICOS DE CADA UNIDADE ORGÂNICA, INERENTES A PROCESSOS/ATIVIDADES E PROJETOS**

Este capítulo aborda todos os processos/atividades e projetos da organização e identifica os riscos que os afetam e que possam pôr em causa os objetivos de negócio e respetivas metas. A avaliação do risco inclui a qualificação da probabilidade e impacto desses riscos (necessária para a determinação do nível de risco), a definição das medidas preventivas, dos controlos relevantes e dos responsáveis pelos riscos.

O risco residual (RR) é o risco resultante, depois de aplicadas as medidas mitigadoras, que reduzem o impacto e/ou a probabilidade.

$$\boxed{\mathbf{RR = P * I}}$$

**VI.1 SECRETARIA-GERAL (SG)**

<b>Categoría</b>	<b>Processo/ Atividade</b>	<b>Cód.</b>	<b>Risco</b>	<b>Impacto</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>R R</b>	<b>Controlo</b>	<b>Responsável</b>
Jurídico Operacional	Gestão de conteúdos empresariais	SG1	Não divulgação das deliberações do CA	Impedir/Dificultar a atividade da empresa	2	1	2	C - Intranet/SmartG	SG/SI/Prestador externo
Jurídico Operacional	Gestão de conteúdos empresariais	SG2	Utilização deficiente do SmartGovernance	Não cumprimento normativo por classificação incorreta da informação em conformidade com a Portaria de Gestão Documental da CP  Impossibilidade/Dificuldade no acesso/recuperação da informação  Pouca celeridade e encerramento não conforme dos processos	2	1	2	C - Intranet/SmartGov I - Ações de formação I - Relatórios de pendentes I - Análise da classificação	SG/Prestador externo/PE
Jurídico Operacional	Gestão de conteúdos empresariais	SG3	Perda ou desconhecimento da receção/envio de informação	Inexistencia/Demora no tratamento e/ou prestação de informação	2	2	4	C- Conclusões da análise C- Redução das Caixas de correio ainda ativas I - Licenciamento SW	SG/SI/RS
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	Gestão de conteúdos empresariais	SG4	Incumprimento normativo	Manutenção de condições operacionais desajustadas/menos adequadas  Sanções ou coimas	2	2	4	C - Análise de conformidade das UO's I - Mapa centralizado de conformidade legal	JR/Responsável do Cumprimento Normativo/UO's



## VI.2 PATRIMÓNIO E OBRAS (PO)

Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico	Gestão de empreitadas	PO1	Desvio orçamental	Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Não cumprimento integral dos trabalhos previstos no CE	1	1	1	C-Caderno de encargos C-Acompanhamento de obra (autos de medição) C-Normativo de Contratação C-Condições Gerais de Realização de Empreitadas de Construção Civil	PO/CA
Operacional	Gestão de empreitadas	PO2	Desvio de prazo	Não viabilização em tempo útil das melhores condições operacionais	1	1	1	C-Contrato C-Acompanhamento de obra (livros de obra)	PO/CA
Económico/ Operacional	Gestão de empreitadas	PO3	Identificação inadequada da necessidade	Manutenção de condições operacionais menos adequadas  Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Não cumprimento integral dos trabalhos previstos no CE Manutenção de condições operacionais menos adequadas	2	1	2	C-Parecer de entidades/ UO/técnicos envolvidos C-Registos em DMS/SmG C-Orçamento anual aprovado e plano de ações c-Decisão de investimento  C-Comunicação com UO I - Análise custo/ benefícios para valor acima 200.000€	PC/PO / CA/UO PO/OU
Económico/ Operacional	Gestão de empreitadas	PO4	Omissão de informação técnica no caderno de encargos	Não viabilização em tempo útil das melhores condições operacionais Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas	1	1	1	C-Não existência de erros e/ou omissões de projeto C-Revisão do projeto	PO-Técnicos afetos à realização dos projetos
Económico/ Operacional	Gestão de empreitadas	PO5	Ordenação incorreta das propostas dos concorrentes	Atraso na adjudicação devido a reclamações Não maximização do valor gerado pelo concurso	1	1	1	C-Relatório Preliminar/ Audiência Prévia dos Concorrentes C-Resposta às reclamações	Júri do procedimento/CL/JR
Económico/ Operacional	Gestão de empreitadas	PO6	Aprovar autos de medição para faturação sem estarem concluídos os trabalhos ou terem defeito	Utilização incorreta de fundos públicos. Restrição da atividade operacional	1	1	1	C-Livros de obra (contém atas de reuniões periódicas planeamento) C-Autos de medição	PO-Técnicos afetos à fiscalização, acompanhamento e controlo dos trabalhos/Gestor do contrato



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Gestão de empreitadas	PO7	Execução não conforme com o caderno de encargos	Utilização incorreta de fundos públicos. Restrição da atividade operacional	1	1	1	C-Livros de obra (contém atas de reuniões periódicas planeamento)	PO-Técnicos afetos à fiscalização, acompanhamento e controlo dos trabalhos
Económico/ Operacional	Gestão de empreitadas	PO8	Trabalhos complementares e/ou incumprimento de prazos	Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Manutenção de condições operacionais menos adequadas	1	1	1	C-Livros de obra (contém atas de reuniões periódicas planeamento) C-Cronograma de concretização de trabalhos C-Inclusão das respostas no Contrato C-Comunicação com o empreiteiro	PO-Técnicos afetos à fiscalização, acompanhamento e controlo dos trabalhos/ Gestor do contrato/CL/JR
Económico/ Operacional	Gestão de empreitadas	PO9	Defeitos na obra identificados durante o período de garantia	Manutenção de condições operacionais menos adequadas	1	1	1	C-Acionamento das garantias C-Comunicações com empreiteiro	PO/JR/Prestador externo
Económico/ Operacional	Gestão de empreitadas	PO10	Falhas no nível de serviço	Incapacidade ou atraso na realização de trabalhos, face às solicitações e necessidades identificadas	2	2	4	C- Plano de Gestão de Efetivos C- Plano de formação	CA/PS/PO
Económico/ Operacional	Gestão de projetos	PO11	Identificação inadequada dos riscos e das medidas a aplicar para ultrapassar constrangimentos em projetos de alguma complexidade	Perdas económicas inerentes a falhas na execução atempada nos projetos	1	1	1	C-Riscos apercebidos	UO PO-Responsável da equipa de projeto
Económico/ Operacional	Gestão de projetos	PO12	Necessidade de solicitação de trabalhos a mais comprometendo o decurso/ custo previsto do projeto	Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas	1	2	2	C-Caderno de encargos/ documentos de análise C - Normativo de Delegação de Poderes C-Normativo para a Realização da Despesa	PO/UO/PC/CA
Económico/ Operacional	Gestão de projetos	PO13	Falta de supervisão da boa e atempada execução dos contratos por parte do fornecedor/ prestador de serviços	Perdas económicas inerentes a falhas na execução atempada nos projetos Manutenção de condições operacionais menos adequadas	1	1	1	C-Atas, relatórios e comunicações de acompanhamento	PO-Responsáveis p/ acompanhamento da prestação de serviços/CL/JR



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Gestão do património	PO14	Aquisição ou venda por valor diferente do valor de mercado	Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Perda de proveito colocando em causa o financiamento da atividade	1	1	1	C-Quantidade de interessados e/ ou concorrentes convidados	CA/PO/CL/JR/FI
Económico/ Operacional	Gestão do património	PO15	Aluguer por valor diferente do valor de mercado	Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Perda de proveito colocando em causa o financiamento da atividade	1	1	1	C-Contratos/Protocolos	CA/PO/JR/FI
Económico/ Operacional	Gestão de consumos de energia eletrica em instalações (não tração)	PO16	Pagamentos indevidos	Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Utilização incorreta de fundos públicos	1	1	1	C-Leitura semestral dos contadores de energia C-Faturas de energia C-Alarmes de consumos	PO
Económico/ Operacional	Eficiência energética em edifícios - Energia	PO17	Atraso na implementação das medidas de eficiência devido à complexidade	Custos acrescidos da realização dos serviços Manutenção do perfil energético atual	2	2	4	C-Projetos de modernização das instalações C-Planos de investimento	CA/PE/PO/UO
Económico/ Operacional	Gestão de instalações	PO18	Incapacidade de acomodação das condições climatéricas extremas	Manutenção de condições operacionais menos adequadas Consumos excessivos de energia	2	2	4	C-Projetos de remodelação	PO/CA/UO



## VI.3 COMUNICAÇÃO (CM)

Categoría	Processo/ Atividade	Cód.	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação	Relações com os Média	CM1	Fatores exógenos inerentes a não implementação atempada de medidas anunciadas	Afetação da credibilidade e da reputação da marca	1	2	2	C-Recolha sistemática de notícias a nível nacional C-Comunicações aos meios de informação	CA/CM
Operacional	Gestão da comunicação interna	CM2	Tomada de conhecimento não atempada	Não cumprimento de orientações e obrigações legais	2	1	2	C- Perfis de utilizador de SI C- Registos de comunicação	CA/RS/SI UO
Operacional	Gestão da comunicação interna	CM3	Comunicação ineficaz	Perda de oportunidade e de impacto	2	1	2	C - Mails, reuniões, telefonemas, contactos presenciais e mapas de registos	UO/CM
Reputação	Eventos institucionais	CM4	Adiamento do evento	Necessidade de reprogramação de recursos	1	1	1	C- Plano do evento C- Testes	CA/CM/CO/OP/ME/ Prestadores Serviços/ Entidades envolvidas



## VI.4 SEGURANÇA E PROTEÇÃO (SP)

Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Segurança de Pessoas e Bens	SP1	Subtilização dos serviços (fraca procura)	Perda de receitas	1	1	1	C-Relatórios de Ocorrência C-Comunicações com o GI C-Escalas de trabalho das brigadas de vigilância C-Sistemas de controlo de acessos	SP/OP/CO/SI/ ME/ GI/PSV
Reputação	Segurança de Pessoas e Bens	SP2	Danos reputacionais	Perda de valor e notoriedade da marca CP	1	1	1	C-Relatórios de Ocorrência C-Comunicações com o GI C-Escalas de trabalho das brigadas de vigilância C-Sistemas de controlo de acessos	SP/OP/CO/SI/ ME/ GI/PSV
Reputação Económico Operacional	Segurança de Pessoas e Bens	SP3	Danos na integridade física e psicológica de passageiros e trabalhadores	Custos relativos a tratamentos e indemnizações  Custos associados a danos reputacionais	2	1	2	C-Campanhas de sensibilização e informação ao cliente C-Registos informáticos de sistemas de vigilância e controlo de acessos C-Escalas de trabalho das brigadas	SP/OP/RS
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Segurança de Pessoas e Bens	SP4	Perda/dano em equipamentos do material circulante	Custos de substituição/ reparação/ limpeza	1	2	2	C-Sistemas de controlo de acessos C-Registos informáticos de sistemas de vigilância e controlo de acessos C-Relatórios do prestador de serviço de vigilância humana	SP/OP/ME/ PSV/GI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Segurança de Pessoas e Bens	SP5	Indisponibilidade de material circulante para o serviço comercial	Perda de Receitas	1	2	2	C-Contrato de PSV C-Monitorização da implementação das recomendações ao GI/PSV	SP/CO/OP/ME/ PSV/GI
Económico/ Operacional	Segurança de Pessoas e Bens	SP6	Dano em equipamentos do posto de venda e salas de pessoal	Custos de substituição/ reparação/ limpeza  Perda de receita	2	1	2	C-Comunicações com o GI C-Sistemas de controlo de acessos	SP/CO/OP/GI
Económico/ Operacional	Segurança de Pessoas e Bens	SP7	Furto de equipamentos e valores do posto de venda e salas de pessoal	Custos de substituição  Perda de receitas	2	1	2	C-Registos de sistemas de videovigilância e controlo de acessos	SP/CO/OP/GI



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Proteção civil	SP8	Danos na integridade física e psicológica de passageiros e trabalhadores	Custos relativos a tratamentos e indemnizações e de coordenação com as entidades de proteção civil Custos associados a danos reputacionais	1	1	1	C-Planeamento e relatórios de simulacros c-Relatórios do prestador de serviço SST	SP/OP/CO/GI SP/PSST/QA
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Proteção civil	SP9	Danos na integridade física de pessoas no espaço ferroviário e sua envolvente	Custos relativos a tratamentos e indemnizações e de coordenação com as entidades de proteção civil Custos associados a danos reputacionais	2	1	2	C-Planeamento e relatórios de simulacros C-Monitorização da implementação das recomendações	SP/OP/QA
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Proteção civil	SP10	Dificuldade na investigação de incidentes por falta de meios de prova	Penalidades por incumprimento do CSP Não resarcimento por via legal dos prejuízos decorrentes dos incidentes	2	2	4	C-Monitorização de ações a desencadear	SP/ME
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Proteção civil	SP11	Atuação não atempada em situações de incêndio	Danos humanos, ambientais e económicos e reputacionais	2	1	2	C-Simulacros C-Registos de formação	CP
Económico/ Operacional	Gestão dos PAG's	SP12	Falha no abastecimento ao material circulante	Perda de receita por supressão de comboios (redução da oferta)	1	1	1	C-Contrato de manutenção dos equipamentos abastecedores C-Contrato de abastecimento C-Registos do abastecimento C-Orçamento	SP/Fornecedor
Económico/ Operacional	Gestão dos PAG's	SP13	Perdas no stock de gasóleo	Custos económicos	2	1	2	C-Aplicação Hecpoll C-Registos de abastecimento	SP/Fornecedor
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão dos PAG's	SP14	Derrames no abastecimento	Custos económicos e ambientais	2	1	2	C-Registos de formação e comunicações com os prestadores de serviço	SP/PS/QA/ Prestador



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Cibersegurança	SP15	Suscetibilidade a atividades exteriores de sabotagem ao sistema Ferroviário (ataques cibernéticos) Riscos reputacionais	Disrupção parcial ou total das operações	2	1	2	C-Planeamento e relatórios de simulacros C-Monitorização da implementação das recomendações	SP/SI/CP
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Cibersegurança (Disponibilidade)	SP16	Ataque cibernético por ATP (Advanced Persistent Threat)	Custos de reposição da operação  Indisponibilidade de ativos (hardware, software, dados, informação)  Perda de receitas  Sanções e Coimas	3	1	3	C- Ocorrências de cibersegurança C- Registos de formação C- Cadernos de encargos	
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Cibersegurança (Confidencialidade)	SP17	Ataque cibernético por ATP (Advanced Persistent Threat) e Engenharia Social	Exposição de dados e informação Sanções e Coimas Ações colocadas pelo titulares dos dados pessoais	3	1	3	C- Registos de deteção de vulnerabilidades C- Comunicações com as entidades de supervisão C- Políticas de segurança C- Políticas de desenvolvimento, atualização, manutenção/correção C- Programa/resultados de simulacros/testes de vulnerabilidades	SI/SP
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Cibersegurança (Integridade)	SP18	Ataque cibernético por ATP (Advanced Persistent Threat) e Engenharia Social	Custos/perdas de operação em ambiente degradado Perda de ativos (software, dados, informação) Custos de recuperação de dados, software e equipamento	3	1	3		
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Cibersegurança (Conformidade Legal)	SP19	Não cumprimento do regime jurídico de cibersegurança	Sanções e coimas	3	1	3		SI/SP

**VI.5 AUDITORIA INTERNA (AI)**

Categoría	Proceso/ Atividade	Cód.	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Operacional	Elaboração do Plano anual de Auditorias	AI1	Planeamento anual das auditorias inadequado	Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades	2	2	4	C-Propostas do CA e órgãos C-Relatórios de auditorias C-Plano anual de auditorias  C-Política, Manual, Plano Gestão Riscos  C-Deliberações do CA  C- Ações de formação e sensibilização	CA/UO  AI  AI
Reputação	Elaboração do Plano anual de Auditorias	AI2	Falta de independência da AI	Perceção de falta de imparcialidade nos resultados Menor Credibilidade comprometendo a execução de futuras auditorias	2	1	2	C-Comunicação de resultados C-Relatórios C-Carta de auditoria C-Estatutos C-Código de Ética C-Normas IIA	CA/UO AI AI
Operacional	Elaboração do Plano anual de Auditorias	AI3	Não realização de auditorias em áreas muito especializadas	Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades Desconhecimento do perfil de risco e vulnerabilidades dos processos	3	1	3	C-Plano Anual de auditoria  C-Registos de formação	AI/UO  AI/PS
Operacional	Elaboração do Plano anual de Auditorias	AI4	Incumprimento das datas previstas das auditorias	Menor aproveitamento da capacidade da AI	1	2	2	C-Notificação do Plano Anual e de cada auditoria	AI/UO
Económico/ Operacional	Elaboração do Plano anual de Auditorias	AI5	Extensão do tempo planeado	Desvio de recursos de outras ações planeadas com eventual não cumprimento do plano anual	1	2	2	C-Planeamento de auditoria	AI/UO



Categoría	Processo/ Atividade	Cód.	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Constituição de equipa auditora	AI6	Enviesamento dos resultados de Auditoria	Perceção de falta de imparcialidade nos resultados Menor Credibilidade comprometendo a execução de futuras auditorias	1	1	1	C-Alocação da equipa auditora  C-Declarações de conflito de interesse	CA/AI/UO  Auditores/ Colaboradores
								C-Alocação da equipa auditora  C-Curriculum dos auditores	AI/UO  AI
Reputação Jurídico Operacional	Planeamento da auditoria	AI7	Não percepção de riscos relevantes do processo auditado	Manutenção de controlos menos eficazes Menor qualidade do reporte interno e externo Plano Anual de Auditorias não eficaz	1	2	2	C-Plano de gestão do risco  C-Análises e relatórios de controlo de riscos  C-Plano/registros de formação/certificação  C-Plano de auditoria  C-Lista de informação solicitada ao órgão	AI  AI  AI/UO/SI
Reputação Jurídico Operacional	Planeamento da auditoria	AI8	Incorreta definição do âmbito da auditoria	Comprometimento de recursos para outras ações planeadas com eventual não cumprimento do plano anual  Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades  Desconhecimento do perfil de risco e vulnerabilidades dos processos	2	1	2	C-Definições de âmbito de auditoria	AI/UO
Reputação Jurídico Operacional	Planeamento da auditoria	AI9	Falta de informação necessária	Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades  Desconhecimento do perfil de risco e vulnerabilidades dos processos	1	2	2	C-Acessos aos SI  C-Carta de auditoria	SI  CA/UO



Categoría	Processo/ Atividade	Cód.	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação Jurídico Operacional	Definição de ações corretivas/ melhoria	AI10	Não aceitação dos resultados de auditoria (ex. recomendações, não conformidades)	Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades	2	1	2	C-Comentários dos auditados ao relatório de auditoria	UO
Reputação Jurídico Operacional	Verificação da implementação das ações corretivas	AI11	Não implementação das correspondentes ações, com manutenção de não conformidades e das respetivas causas	Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades	2	2	4	C-Comunicações aos órgãos C - PAC C-Relatórios de seguimento	AI AI/UO
Reputação Jurídico Operacional	Definição metodológica da Gestão de Risco	AI12	Não identificação ou gestão inadequada de riscos para o negócio	Perdas decorrentes da materialização do risco  Reservas nos relatórios de gestão e eventuais sanções e/ou coimas decorrentes do incumprimento de requisitos legais, normativos, boas práticas	2	2	4	C-Registos de aplicação da gestão do risco C-Ações de sensibilização	AI/UO
Reputação Jurídico Operacional	Gestão do Risco (Identificação, análise, avaliação e monitorização)	AI13	Menor eficácia e eficiência dos sistemas de gestão e do controlo interno	Aumento de custos Redução de receita Danos reputacionais	2	2	4	C-Plano de Gestão de Riscos C-Ações de formação C-PAO	AI/UO
								C-Plano de Gestão de Riscos C-Relatório de execução anual do PGR	AI/UO
								C-Relatórios de auditoria e respetivo plano de ações corretivas  I-Matriz de indicadores dos processos	AI/UO
								C-Plano de Gestão de Riscos C-Relatório de auditoria ao PGR	AI/UO

**VI.6 RELAÇÕES INTERNACIONAIS, INSTITUCIONAIS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (RS)**

<b>Categoría</b>	<b>Processo/ Atividade</b>	<b>Cód</b>	<b>Risco</b>	<b>Impacto</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>R R</b>	<b>Controlo</b>	<b>Responsável</b>
Económico	Relações Internacionais	RS1	Aumento de custos de aquisição da presença em eventos	Comprometimento de presenças futuras	1	1	1	Lista de eventos Registos de participação	RS
Operacional	Relações Internacionais	RS2	Custos de oportunidade (ex. não atualização/receção tardia de informação sobre práticas e regulamentos)	Impossibilidade de esclarecimento técnico, de gestão de oportunidades /parcerias e financiamentos	1	1	1	Comunicação sobre eventos	RS/UO
Operacional	Relações Internacionais	RS3	Falta de acesso à informação para toda a empresa	Desconhecimento de boas práticas por parte de congéneres e parceiros	1	1	1	Lista de distribuição	RS
Operacional	Relações Internacionais	RS4	Lacuna de informação proveniente de instituições internacionais	Falta de análise/preparação das alterações apresentadas pelas instituições internacionais	1	1	1	Comunicações em email/ DMS Site instituições	RS
Operacional	Relações Internacionais	RS5	Assimetria de informação relativa ao envolvimento de órgãos da empresa em processos internacionais	Falta de alinhamento/ uniformidade no posicionamento da empresa em processos internacionais	2	1	2	Documentos de trabalho, atas e relatórios de participação	RS/UO
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Responsabilidade Social	RS6	Dificuldade na utilização dos serviços por Clientes com Necessidades Especiais	Não cumprimento de requisitos legais Perda de Reputação Acidentes/Incidentes Custos por danos	2	2	4	C-Projetos de construção/ remodelação C-Projeto de instalação de equipamentos no mc C-Cadernos de encargos e especificações técnicas de SI	RS/PO/IP/OP/CO/ME
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Responsabilidade Social	RS7	Dificuldade na implementação dos princípios de RS	Não cumprimento de requisitos legais Perda de Reputação Insatisfação dos trabalhadores	2	2	4	I- Plano de RS I - Carta Compromisso C- Ações disponíveis intranet C- Projeto Roteiro da Sustentabilidade	CA/RS/PC/UO Partes Interessadas
Operacional	Responsabilidade Social	RS8	Dificuldade no recrutamento e retenção	Falta de recursos humanos	2	2	4	C-Protocolos C-Intranet I - Processo recrutamento	RS/PS

**VI.7 SEGURANÇA DA CIRCULAÇÃO (SC)**

Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Jurídico Operacional	Gestão do Sistema de Gestão de Risco (SIRISE)	SC1	Não identificação ou avaliação incompleta de riscos de segurança da operação	Manutenção de controlos e mecanismos de segurança inadequados por não implementação de medidas mitigadoras	2	2	4	Registos em SIGO, eGoc, participações dos trabalhadores, reclamações de clientes e informação de outras entidades  Ações de divulgação do SGS inseridas na formação inicial e atas do CES e CAC	SC/OP/CO/SI  SC/OP/CO
Jurídico Operacional	Gestão do Sistema de Gestão de Risco (SIRISE)	SC2	Nível apurado de risco da operação desfasado da realidade e não aceitável	Manutenção de controlos e mecanismos de segurança inadequados por não implementação de medidas mitigadoras	2	1	2	Relatórios  Monitorização do desempenho da segurança  Registos do SIGO e dados do SIRISE	SC/OP/CO/ME
Jurídico Operacional	SGS - Identificação dos objetivos de segurança próprios da CP	SC3	Objetivos definidos sem "colagem" à realidade/ objetivos inatingíveis ou não identificação do objetivo	Falta de motivação e envolvimento dos trabalhadores Avaliação menos positiva do SGS por parte de entidades externas	1	1	1	Monitorização do desempenho da segurança  Registos do SIGO	SC/ME/OP/CO/PS/QA
Jurídico Operacional	SGS - Monitorização dos objetivos de segurança - Acompanhamento e monitorização do desempenho de segurança na atividade da empresa	SC4	Omissão de análise de ocorrências a considerar por não terem sido registadas ou identificadas como "importantes"	Desconhecimento do perfil de risco completo da atividade com menor implementação de ações	1	2	2	Acompanhamento diário e detalhado da operação  Análise de situações  Registos do SIGO e dados do SIRISE	SC/ME/OP/CO
Jurídico Operacional	SGS - Objetivos de Segurança - Planeamento de Ações	SC5	Planeamento enviesado	Não cumprimento do plano de ações Não atingir os objetivos de segurança	1	3	3	Plano anual de segurança  Manual do SGS  Relatórios do SIRISE  Aprovação pelo CES	CES/CAC/SC/ UO
Jurídico Operacional	SGS - Avaliação da implementação das ações	SC6	Não atingir os objetivos de segurança	Avaliação menos positiva do SGS por parte de entidades externas	1	3	3	Relatórios semestrais e anuais de segurança  Plano anual de segurança  Projeto técnico	CES/CAC/SC/ UO PS



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Jurídico Operacional	SGS - Método Comum de Segurança para determinação e avaliação do risco para alterações ao Sistema Ferroviário - Avaliação do impacto	SC7	Desconhecimento do perfil de risco da organização	Incumprimento normativo Agravamento de condições de segurança Restrição operacional	1	1	1	Projeto de alteração Relatório de aplicação do MCS Manual do SGS	SC/UO
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Segurança da Circulação (Safety)	SC8	Acidente (ex. colhidas e colisões, descarrilamentos)	Perda de vidas humanas, ferimentos graves ou leves Custos relativos a indemnizações, tratamentos e seguros Diminuição do nível de confiança	3	1	3	Ocorrências em SIGO e troca de relatórios diários Informação e recomendações decorrentes de averiguações Reclamações Relatórios Segurança Indicadores do SGI Planos/contratos de manutenção Plano de Formação e de acompanhamentos	
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Segurança da Circulação (Safety)	SC9	Prejuízos materiais	Custos relativos a reparação e imobilização do material circulante	3	1	3	Exames periódicos Avaliação no âmbito da formação (trabalhadores) ICOP5/16	SC/GI/OP/CO/PS/ ME/Prestadores de serviço e fornecedores
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Segurança da Circulação (Safety)	SC10	Aumento do nível de risco de segurança da circulação	Aumento do nº de acidentes/Incidentes Perda de vidas humanas, ferimentos graves ou leves Prejuízos associados aos acidentes/incidentes Sanções decorrentes da avaliação menos positiva do SGS	3	1	3	Avaliação e níveis de serviço previstos contratualmente Atas de reuniões	
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Inquéritos	SC11	Recorrência de incidentes	Manutenção de condições operacionais não conformes Custos indevidamente imputados devido ao não esclarecimento das circunstâncias que provocaram as ocorrências	2	1	2	C- Monitorização da execução C- Relatórios de inquérito Nomeações das CI C- Monitorização da implementação das recomendações Relatórios de inquérito	SC/OP/CO/ME



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico Jurídico Operacional	Recolha, arquivo e tratamento de dados taquimétricos	SC12	Falha na deteção de práticas de condução incorretas  Falha na deteção de incumprimentos regulamentares	Aumento de custos  Aumento de risco de incidentes	1	1	1	C- Registos C- Relatórios de análise de dados	SC/ Produção
Económico Jurídico Operacional	Análise dos documentos regulamentares de segurança e sua distribuição	SC13	Falhas operacionais por não aplicação de regras e procedimentos adequados	Aumento de custos  Aumento de risco de incidentes	1	1	1	C- Comunicações aos/dos trabalhadores  C-Relatório Mensal de Monitorização da distribuição dos documentos regulamentares	SC/OP/CO/ME
Económico Jurídico Operacional	Análise dos documentos regulamentares de segurança e sua distribuição	SC14	Não cumprimento de leis e regulamentos	Penalizações	1	1	1	C- Relatório mensal de monitorização da distribuição dos documentos regulamentares  C- Comunicações às hierarquias via correio eletrónico	OP/CO/ANS
Económico Jurídico Operacional	Elaboração e atualização dos regulamentos de segurança – Contactos internos para atualização ou preparação de documentos	SC15	Desadequação ou inexistência de regras e procedimentos face ao enquadramento e às atividades operacionais	Falhas operacionais por não aplicação de regras e procedimentos adequados	1	1	1	C- Recomendações de Comissões de Inquérito  C- Relatórios de Acompanhamentos Técnicos  C- Regulamentação interna de segurança Normas da ANS	SC OP/CO/ME
Económico Jurídico Operacional	Elaboração e atualização dos regulamentos de segurança – Contactos externos para contributo na redação e enquadramento dos documentos	SC16	Desadequação de regras e procedimentos face ao enquadramento nacional e europeu	Falhas operacionais por não aplicação de regras e procedimentos adequados	1	1	1	C-Atas das reuniões  C-Normas nacionais de segurança	SC/ME
Operacional	Segurança da Circulação (Safety)	SC17	Desconhecimento de atividades com impacto na segurança e incapacidade de análise	Falhas operacionais por inexistência de regras e procedimentos adequados	2	2	4	I-PAO	CA/PS/SC

**VI.8 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO (PE)**

Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico Jurídico Operacional	Gestão da Informação	PE1	Dificuldade de acesso atempado à informação	Perda pontual de informação Tomada de decisão menos sustentada Erros, omissões ou falta de uniformidade no reporte interno e externo Perda ou não maximização de resultados de ações legais	2	2	4	C- Caderno de encargos e lançamento de concurso C- Regulamento do sistema de gestão da informação C- Portaria de gestão de documentos com tabela de retenção (Plano de classificação)  I- Plano de preservação digital	PE/SI/UO PE/OU CA/Tutelas PE/SI/UO PE/SI
Jurídico	Gestão da Informação	PE2	Não cumprimento de obrigações legais de gestão documental	Restrições ou sanções por incumprimento da Portaria	2	2	4	I- Auditorias C-Ações de sensibilização	PE/OU
Económico Jurídico Operacional	Gestão da Informação	PE3	Perda de informação	Tomada de decisão menos sustentada Erros, omissões ou falta de uniformidade no reporte interno e externo	2	1	2	C- Regulamento do sistema de gestão da informação  I- Portaria de gestão de documentos com tabela de retenção (Plano de classificação)  I- Plano de preservação digital  C- Relatório de avaliação entregue à DGLAB (aguarda aprovação dessa entidade) C- Caderno de encargos	PE/OU CA/Tutelas PE/SI/UO PE/CL/OU
Económico Jurídico Operacional	Gestão da Informação	PE4	Acesso indevido à Informação contendo dados pessoais	Penalidades por incumprimento da legislação	2	1	2	C- Regulamento do sistema de gestão da informação  C- Caderno de encargos	PE/OU
Económico Jurídico Operacional	Gestão da Informação	PE5	Inacessibilidade e deterioração da informação	Penalidades por incumprimento da legislação	2	1	2	C- Recenseamento/ Armazenamento  I- Procedimento contratual	PE/OU SI



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação Económico Operacional	Inovação	PE6	Inovação pouco sustentada e cultura de inovação pouco desenvolvida	Perda de quota de mercado para empresas mais inovadoras	2	1	2	C- Monitorização da implementação do SGIN  C- Monitorização do Score Global do Innovation Scoring  I - Monitorização dos acessos ao Portal da	PE/UO
Económico/Operacional	Gestão de Projetos Estratégicos	PE7	Incapacidade de gerir projetos e consequentemente não cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos	Menor aproveitamento de recursos financeiros por perda de benefícios Manutenção de situações de menor eficácia e eficiência das atividades  Perda de negócio, aumento de custos e manutenção de inconformidades legais e de situações de menor eficiência	2	1	2	C- Plano Estratégico  C- Relatório do estado dos projetos  C- Monitorização das metas definidas	Responsáveis de projetos/órgão/PE
Económico/Operacional	Plano Estratégico	PE8	Conhecimento insuficiente da estratégia da empresa	Falta de alinhamento dos projetos com a estratégia  Não atingir as metas associadas aos objetivos estratégicos  Menor aproveitamento de recursos financeiros	1	1	1	C- Relatório do estado dos projetos  C- Monitorização das metas definidas	Responsáveis de projetos/órgãos/PE/RS
Económico/Operacional	Estudos de procura de transporte de suporte ao investimento em material circulante e no redesenho de nova oferta ferroviária	PE09	Realização dos estudos posteriores ao processo de aquisição do material circulante ou desadequada definição do MC a adquirir e respetiva afetação	Inversão do processo de aquisição de MC face a identificação das necessidades de oferta de serviço Não potenciar as melhores abordagens dos projetos  Menor retorno dos investimentos financeiros	1	1	1	Plano de investimentos no material circulante  Cenários de exploração  Plano de alterações de infraestrutura	PE/CO/OP e Consultores
Económico	Avaliação da Satisfação dos Clientes	PE10	Atraso no estabelecimento de protocolo com a IP	Custos adicionais	1	1	1	CSP Plataforma de concurso	PE/IP
Reputação	Avaliação da Satisfação dos Clientes	PE11	Não rentabilização do investimento/totalidade da informação face à utilização efetuada da informação recolhida	Manutenção dos níveis de insatisfação	1	1	1	C- Orçamento  I- Contrato de utilização da infraestrutura	PE/CA



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação/ Operacional	Cliente Mistério	PE12	Não implementação de medidas corretivas	Manutenção de situações de não conformidade	2	1	2	C- Relatórios trimestrais. APP Dragon Dashboard	PE
Financeiro/ Económico/ Operacional	Gestão de Ativos	PE13	Incapacidade de criar cultura de gestão de ativos	Implementação limitada do sistema de gestão de ativos  Subutilização do ativo  Inadequação do ativo às necessidades de comercialização	2	1	2	C- Plano Diretor de Gestão de Ativos C-Ações de formação	PE/ME/CO/OP
Financeiro/ Económico/ Operacional	Gestão de Ativos	PE14	Falta de alinhamento entre a estratégia organizacional e a gestão do ativo	Subutilização do ativo  Inadequação do ativo às necessidades de comercialização	2	1	2	C- Plano Diretor de Gestão de Ativos PNI 2030  C- Sistema Integrado de Gestão de Ativos	PE/ME/CO/OP
Financeiro/ Económico/ Operacional	Gestão de Ativos	PE15	Desadequação dos ativos relativamente às novas condições de exploração	Subutilização do ativo  Inadequação do ativo às necessidades de comercialização	2	1	2	Afetação do material às condições de exploração/oferta  Plano de investimentos no material circulante  Cenários de exploração  Plano de alterações de infraestrutura	PE/ME/CO/OP
Financeiro/ Económico/ Operacional	Gestão de Ativos	PE16	Não cumprimento do serviço por parte do ativo	Indisponibilidade do ativo  Diminuição do índice de regularidade e de pontualidade	2	1	2	Plano de Gestão de Ativos  Monitorização da implementação das melhorias propostas  Matriz competências	PE/CL/ME/CO/OP
Operacional	Gestão contratual	PE17	Incumprimento contratual por parte do prestador de serviços	Adiamento dos benefícios da prestação do serviço	1	1	1	Controlo de qualidade prevista no contrato de adjudicação	PE/Consultor/ Prestador de serviço

**VI.9 MARKETING (MK)**

<b>Categoría</b>	<b>Processo/ Atividade</b>	<b>Cód</b>	<b>Risco</b>	<b>Impacto</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>R R</b>	<b>Controlo</b>	<b>Responsável</b>
Económico/ Operacional	Plano de Marketing	MK1	Não realização do planeado por falta de recursos financeiros	Redução dos proveitos potenciais	1	1	1	Revisão trimestral	MK
Reputação/ Operacional	Comunicação ao cliente	MK2	Deficiente definição/identificação das necessidades de Comunicação	Redução dos proveitos potenciais Danos reputacionais Insatisfação do cliente	2	1	2	C- Plano de Marketing C- PAO C-Monitorização das vendas/ procura do produto	MK/CO
Económico/ Operacional	Comunicação ao cliente	MK3	Redução da eficácia da comunicação	Redução dos proveitos potenciais	2	1	2	C-Resultados dos estudos de mercado e da avaliação das campanhas	MK
Reputação Económico Operacional	Gestão das redes sociais	MK4	Perda de capacidade de inovação e retenção de clientes	Danos reputacionais Insatisfação do cliente	1	1	1	C- Relatório Mensal das Redes Sociais C-Snapshot estatístico dos canais digitais	MK
Reputação Económico	Índice de satisfação do cliente	MK5	Diminuição da satisfação	Limitação ao crescimento da quota de mercado Danos reputacionais	2	2	4	C-Resultado do estudo de satisfação C-PAO	MK/CO/PE
Reputação Económico Operacional	Índice de satisfação do cliente	MK6	Não implementar medidas corretivas ou adequadas	Insatisfação do cliente Perda de oportunidade e retorno do investimento	2	2	4	C- PAO	MK/UO
Económico/ Operacional	Gestão de parcerias	MK7	Proposta de parcerias pouco sustentáveis	Perda de receita	1	1	1	C- Reuniões de acompanhamento com os parceiros C- Monitorização mensal	Marketing



## VI.10 MANUTENÇÃO E ENGENHARIA

Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão do sistema de manutenção de material circulante	ME1	Suspensão ou revogação da certificação	Perda da certificação de segurança (SGS) Suspensão da atividade da empresa	1	1	1	C- Auditoria ao Sistema de Gestão Manutenção (ERM)	ME/QA/UO
Reputação Económico Operacional	Manutenção material elétrico	ME2	Não cumprimento de objetivos de custo, fiabilidade e disponibilidade	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Perda de compensações financeiras decorrentes do não cumprimento do CSP (penalizações) Perda de receitas e de quota de mercado Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	C- Cadernos encargos C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas C- Relatórios de auditoria C- RAVEX, DTB, SAP, SIGO  C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas C- Relatório SAP, DTB, SIGO	ME/OP/SI Fornecedores MC  ME/CL/SI
Reputação Económico Operacional	Manutenção material elétrico	ME3	Não cumprimento de objetivos de custo, fiabilidade e disponibilidade por causas externas	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Perda de receitas e de quota de mercado Perda de compensações financeiras decorrentes do não cumprimento do CSP (penalizações) Custos acrescidos de manutenção e na limpeza/desgraftagem do MC Danos reputacionais	2	2	4	C- Projeto de melhoria de vigilância e acessos C- Reuniões com GI	ME/OP/SC/SP GI
		ME4	Acidentes/incidentes	Ferimentos ou perda de vidas humanas Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviços Custos de reparação	1	1	1	C- SAP I – Projetos estratégicos	ME/SI
		ME5	Indisponibilidade de material circulante	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Perda de receitas e de quota de mercado Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	C- Investimentos/intervenções na infraestrutura do GI C- Reporte de ocorrências	ME/OP/SC/GI



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação Económico Operacional	Manutenção material diesel	ME6	Não cumprimento de objetivos de custo, fiabilidade e disponibilidade	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Perda de compensações financeiras decorrentes do não cumprimento do CSP (penalizações)  Perda de receitas e de quota de mercado  Custos acrescidos de manutenção	2	2	4	C- Cadernos de encargos C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas	ME/OP Fornecedores MC  ME
Reputação Económico Operacional	Manutenção material diesel	ME7	Não cumprimento de objetivos de custo, fiabilidade e disponibilidade por causas externas	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Perda de receitas e de quota de mercado  Custos acrescidos de manutenção	2	2	4	C- Contrato aquisição C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas	ME/CL
Reputação Económico Operacional	Manutenção material diesel	ME8	Acidentes/Incidentes	Ferimentos ou perda de vidas humanas Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviços Custos de reparação	2	1	2	C- Registos de comunicações de ocorrências. C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas.	ME
Reputação Económico Operacional	Manutenção material rebocado	ME9	Não cumprimento de objetivos de fiabilidade e disponibilidade	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	C- Planos de investimento  C- Cadernos de encargos  C- Relatório SAP  C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas.	ME/CL
Reputação Económico Operacional	Manutenção material rebocado	ME10	Não cumprimento de objetivos de custo, fiabilidade e disponibilidade por causas externas	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Perda de receitas e de quota de mercado  Custos acrescidos de manutenção	1	1	1	C- Relatório SAP  C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas. I - Projeto IAB	ME/OP/SC
Reputação Económico Operacional	Manutenção material rebocado							C- Contrato aquisição C- Relatório SAP. C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas. C-Reuniões de direção ME/OP	ME/OP/GI



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação Económico Operacional	Manutenção material rebogado	ME11	Avarias/Accidentes	Ferimentos ou perda de vidas humanas Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos de reparação	1	1	1	C- Registos de comunicações de ocorrências. C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas.	ME/SI
Económico/Operacional	Logística materiais, componentes e equipamentos	ME12	Acréscimo de custos e tempos de resposta às necessidades da manutenção	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	2	4	C- Propostas de fornecimento C- Planos de formação C- Planos de investimento C- Planos de reparação C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões/visitas técnicas C- Protocolos	ME/CL/ Fornecedores de equipamentos/
				Custos acrescidos de manutenção					
		ME13	Indisponibilidade de material circulante	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	3	6	C- Relatório SAP C- Propostas de fornecimento C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas.	ME/CL/ Fornecedores de equipamentos e MC
				Custos acrescidos de manutenção					
Económico/Operacional	Logística materiais, componentes e equipamentos	ME14	Falta de desempenho das operações de manutenção e reparação	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	2	4	C- Estudos de melhoria C- Planos de investimento C- Propostas de fornecimento C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas.	ME/PO/ Fornecedores de soluções de logística
				Custos acrescidos de manutenção					
		ME15	Perda ou destruição de materiais, peças e equipamentos	Custos acrescidos de manutenção e reparação Aumento dos custos de imobilizado Perda de valor	2	2	4	C- Estudos de melhoria C- Planos de investimento C- Propostas de fornecimento C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas.	ME/PO/ Fornecedores de soluções de logística
Económico/Operacional	Logística materiais, componentes e equipamentos	ME16	Furto de materiais, peças e equipamentos	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	2	4	C- Contratos C- Registos de ocorrências C- Planos de melhoria C- Planos de investimento	SP/PO/ME/ Prestador Serviço Vigilância
Económico/Operacional	Manutenção/ Reparação de material circulante	ME17	Indisponibilidade de técnicos de manutenção/ reparação	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	2	4	C- Efetivo e planos de necessidades de recrutamento C- Procedimentos de contratação	PS/Órgãos/ Tutelas
			Atraso na colocação na linha de produção	Custos acrescidos de manutenção					
		ME18	Atraso na colocação na linha de produção	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Planos de formação C- Planos de trabalho	PS/ME



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Instalações e equipamentos oficiais	ME19	Acidente ou doença profissional	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C-Relatórios Ecosaúde C- Relatórios ACT C- Relatórios de Auditoria	PS/ME/QA/PO/ Ecosaúde
Económico/ Operacional	Instalações e equipamentos oficiais	ME20	Avaria ou perda de materiais, equipamentos e material circulante	Aumento dos custos de produção do serviço	2	1	2	C- Planos de manutenção de instalações e equipamentos C- Planos de investimento	ME/PO/QA/ Ecosaúde
				Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço				C- Registos de ocorrências	
				Custos acrescidos de manutenção				C- Relatórios Ecosaúde C- Relatórios de Auditoria	
Económico/ Operacional	Instalações e equipamentos oficiais	ME21	Falta de desempenho/ produtividade da manutenção/ reparação	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Relatórios SAP C- Relatórios de ocorrências C- Relatórios Ecosaúde I- Relatórios de estudos e auditoria. C- Planos de investimento	ME/PO/ Ecosaúde/ Auditores/PE/ Prestador Serviço externo
Económico/ Operacional	Gestão de Sistemas de TI de suporte às operações	ME22	Falta de desempenho/ produtividade da manutenção/ reparação	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	2	4	I-Propostas de desenvolvimento C- Estudos e projetos I- Cadernos de encargos C - SAP	ME/SI/ Prestadores de serviços
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão de Resíduos	ME23	Não cumprimento de legislação aplicável	Sanções e coimas Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Relatórios Ecosaúde C- Relatórios ACT C - Auditorias internas	QA/ME/PS/ Ecosaude/ACT
Económico Jurídico Operacional	Manutenção de material circulante com prestação a Terceiros	ME24	Não cumprimento contratual	Perda de receita Penalidades	2	2	4	C- Contrato C- Penalidades	ME/Empresas clientes de serviços de manutenção
Económico	Reparação de material circulante	ME25	Perda de indemnizações de seguros de unidades acidentadas	Aumento de custos de reparação	2	1	2	C – Orçamento de reparação C – Registos de mão de obra, materiais e outros custos afetos à reparação.	ME/JR/OP/ Seguradoras
Económico/ Operacional	Reparação de material circulante	ME26	Indisponibilidade de material circulante por causas externas	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	2	4	C- Diretório C- Reporte de ocorrências C- Relatórios de peritagem e de inquérito	ME/OP/RS/GI
								C- Diretório C- Reporte de ocorrências C- Relatórios de peritagem e de inquérito	ME/OP/RS/GI/ GPIAAF
								C- Diretório C- Reporte de ocorrências C- Relatórios de peritagem e de inquérito	ME/OP/GI/ GPIAAF
								C- Registo de ocorrências C- Comunicações ao GI	ME/OP/SP/GI PSV



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Reparação de material circulante	ME27	Indisponibilidade de material circulante	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Custos acrescidos de manutenção	2	2	4	C- Plano de recrutamento C- Planos de formação C- Efetivo habilitado C- Matriz de competências  C- Pedidos de fornecimento C- Parcerias  C- Contratos C- Protocolos e parcerias	PS/ME/OP Fernave/ PSF
Operacional	Conceção, desenvolvimento, controlo e receção de MC	ME28	Incompatibilidade/desadequação à função	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Ações de formação C- Visitas C- Documentação C- Visitas técnicas	ME/ Fornecedores PS
Económico/ Operacional	Implementação de Projetos/Medidas Corretivas/ Modificações MC	ME29	Não cumprimento de objetivos de segurança, fiabilidade e disponibilidade	Aumento dos custos de produção do serviço  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Custos acrescidos de manutenção  Perda de negócio/serviço	2	1	2	C- PAO C- Relatório SAP C- Rotação do MC  C- Propostas de fornecimento  C- Processo de certificação  C- Processo recrutamento	ME/PSM  ME  ME/Fabricante/ ERA/IMT/ Entidades de avaliação e certificação  ME/PS
Económico/ Operacional	Operação de Socorro	ME30	Atraso na prestação de socorro em situação de acidente ou avaria que implique imobilização do MC	Aumento dos custos de produção do serviço  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Penalidades por incumprimento contratual	1	2	2	C- Escalas C- Manual de manutenção	ME/OP/CO/GI
		ME31	Atraso nas intervenções de manutenção/reparação	Aumento dos custos de produção do serviço  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	1	1	1	C- Planos de manutenção	ME
		ME32	Não aplicação contrato	Aumento dos custos de produção do serviço	1	1	1	C-Contrato plurianual	ME/FI/JR/OP/CO/GI
Operacional	Planeamento da manutenção de material circulante – Parque em Exploração	ME33	Não reabilitação atempada do MC	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	1	1	1		ME/OP
		ME34	Incapacidade de lançamento de novos serviços devido à redução do parque operacional/ativo	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	1	1	1	C- Relatório SAP C- PAO	ME/OP
		ME35	Indisponibilidade do MC ativo	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	1	1	1	C- Relatório SAP C- Reuniões técnicas	ME/OP



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Estabelecimento de necessidades Material Circulante	ME36	Menor rentabilidade do serviço devido ao aumento dos gastos, e perda de fiabilidade e disponibilidade	Aumento dos custos de produção do serviço  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	C- Plano de acompanhamentos C- Plano de auditorias  C- Relatório SAP	ME/OP  ME/CL
Económico/ Operacional	Execução do Orçamento de Exploração (MC)	ME37	Aumento da indisponibilidade de MC	Perda de compensações financeiras por não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente inerentes ao Contrato de Serviço Público  Danos reputacionais  Perda de receita	3	1	3	C- Relatório execução do PAO C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas. C- Relatório SAP C- Ficheiro excel com desagregação detalhe do orçamento.	ME/CL
Económico	Execução do Orçamento de Investimento (MC)	ME38	Aumento da indisponibilidade de MC	Perda de compensações financeiras por não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente inerentes ao Contrato de Serviço Público  Danos reputacionais  Perda de receita	2	1	2	C- Relatório execução do PAO	ME/JR/CL/ Fornecedores
Económico Jurídico Operacional	Revisão de material circulante	ME39	Acidente com trabalhador	Ferimentos e/ou perda de vidas humanas  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Plano de Formação C- Procedimentos C- Relatórios de acompanhamento técnico C- Relatórios de auditoria	ME/Operadores de Material e Chefes de Equipa de Material/PS
		ME40	Indisponibilidade de material circulante	Incidentes/Accidentes com impacto em pessoas  Custos de recuperação/indemnização relativas pessoas e bens  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Plano de Formação C- Procedimentos C- Relatórios de acompanhamento técnico C- Relatórios de auditoria	ME/Operadores de Material e Chefes de Equipa de Material/PS
Económico Jurídico Operacional	Manobras	ME41	Acidente com trabalhador	Ferimentos e/ou perda de vidas humanas  Custos de recuperação/indemnização  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Conteúdos de formação sobre boas práticas C- Utilização de EPI's C- Procedimentos C- Relatórios de acompanhamento técnico	ME/Operadores de Manobra e Operadores Chefes de Manobra/PS



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico Jurídico Operacional	Manobras	ME42	Acidente com trabalhador de prestador de serviços (ex. limpeza, vigilância, manutenção de infraestrutura ou equipamentos)	Ferimentos e/ou perda de vidas humanas  Custos de recuperação/indemnização  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Contratos C- Auditorias	ME/Operadores de Manobra e Operadores Chefes de Manobra/PS/ Prestadores serviços
Económico Jurídico Operacional	Manobras	ME43	Indisponibilidade de material circulante	Aumento dos custos de produção do serviço  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	C- Programas de manutenção C- Relatórios de ocorrências C- Plano de investimentos	ME/PO/ Prestadores de serviços de manutenção de infraestruturas
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Limpeza de material circulante	ME44	Incumprimento do serviço de limpeza	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Penalidades por incumprimento dos níveis serviço CSP  Danos reputacionais/ Reclamações	1	1	1	C- Contrato de prestação de serviços C- Rotações teórica de material C- Rotação prática de material	ME/Prestadores de serviço
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Limpeza de material circulante	ME45	Avaria ou perda de equipamentos (ex. bancos, pavimentos, equipamentos elétricos, mesas de condução)	Aumento dos custos de produção do serviço  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Conteúdos de formação sobre boas práticas C- Procedimentos C- Reclamações de clientes C- Registos de ocorrências C- Relatórios de acompanhamento C- Relatórios de auditoria	ME/Prestadores de serviço
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Limpeza de material circulante	ME46	Acidentes pessoais	Ferimentos e/ou perda de vidas humanas  Custos de recuperação/indemnização  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Conteúdos de formação sobre boas práticas C- Procedimentos C- Registos de ocorrências	ME/Prestadores de serviço
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Limpeza de material circulante	ME47	Limpeza não atempada do material circulante	Aumento dos custos de produção do serviço  Custos decorrentes da contratualização de atividades de limpeza  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Danos reputacionais	2	1	2	C- Legislação de enquadramento C- Contratos C- Relatórios de acompanhamento	ME/Prestadores de serviço



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração	ME48	Elevada exposição e flutuação excessiva de preços de mercado de energia	Aumento dos custos de produção do serviço	2	2	4	C- Caderno de encargos. C- Análise de propostas. C- Contratos I – Análise do mercado C – Relatório de auditoria	ME/CL/ Fornecedores/ IP
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração	ME49	Aumento das tarifas de acesso às redes fixadas anualmente pela ERSE	Aumento dos custos de produção do serviço	2	1	2	C – Estimar impacto do aumento, no início de cada ano.	ME
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração	ME50	Pagamentos indevidos na contratação em consórcio de operadores	Aumento dos custos de produção do serviço	2	1	2	C- Acordos e chave de repartição I - Projeto telecontagem	ME/Operadores/ IP
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração	ME51	Perdas de energia no material circulante	Aumento dos custos de produção do serviço	2	1	2	C- Faturação de consumos C- Relatórios de estudos C- Relatórios de Auditoria energética. C- Planos de investimento	ME/OP/ Prestadores de serviço
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração	ME52	Não aproveitamento de energia da frenagem	Não redução dos custos de produção do serviço  Incumprimento metas ambientais	2	1	2	I- Planeamento e entregáveis dos projetos	
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração	ME53	Consumo energético excessivo devido ao impacto das características da infraestrutura nas marchas dos comboios	Aumento dos custos de produção do serviço  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Horários C- Plano de formação C- Comunicações ao GI	OP/PS/GI
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração	ME54	Pagamentos indevidos devidos a consumos de equipamentos da infraestrutura	Aumento dos custos de produção do serviço	2	2	4	C- Estudos C- Comunicações ao GI	ME/OP/GI
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para instalações	ME55	Consumo energético excessivo devido às características das infraestruturas oficiais	Aumento dos custos de produção do serviço	2	1	2	C- Consumos C- Relatórios de auditoria energéticas C- Plano de investimentos	PO/ME/ Prestadores de serviços de auditoria
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Contratos de prestação de serviços de manutenção	ME56	Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente (SIMEF - Fiabilidade material elétrico série 5600)	Aumento dos custos de produção do serviço  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Relatório SAP. C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas	ME ME/PSM
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Contratos de prestação de serviços de manutenção	ME57	Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente (RENFE – Fiabilidade material diesel série 592)	Aumento dos custos de produção do serviço  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	2	4	C- Relatório SAP. C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas	ME ME/PSM
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Contratos de prestação de serviços de manutenção	ME58	Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente (SIMEF – Disponibilidade material elétrico série 5600)	Aumento dos custos de produção do serviço  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Relatório SAP. C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas	ME ME/PSM ME/OP/GI



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Contratos de prestação de serviços de manutenção	ME59	Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente (RENFE – Disponibilidade material diesel série 592)	Aumento dos custos de produção do serviço  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	2	4	C- Relatório SAP. C- Projeto técnico de melhoria.  C- Reuniões técnicas	ME  ME/PSM  ME/OP/GI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Manutenção do Sistema Convel	ME60	Indisponibilidade de material Circulação sem Convel ao serviço	Aumento dos custos de produção do serviço  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Atrasos na circulação com velocidade limitada (2º agente na cabine)	2	1	2	C- Plano de manutenção C-Projeto de desenvolvimento	ME/ fornecedores
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Manutenção do Rádio-Solo	ME61	Indisponibilidade material Atrasos circulação	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Contrato de instalação de rádios GSMR e Dual Model (GSMR/CPN)	ME/ fornecedores
Económico/ Operacional	Controlo metrológico (Laboratório de Metrologia)	ME62	Avaria ou perda de equipamentos	Aumento dos custos de produção do serviço  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	Contratos de prestação de serviços de prestadores de serviços de calibração (PSC) Identificação dos equipamentos Plano de calibração Manuais de fabricante Instruções/Condições de armazenamento e de manuseamento	PSC/ME
Económico/ Operacional	Controlo metrológico (Laboratório de Metrologia)	ME64	Furto de materiais ou equipamentos	Aumento dos custos de produção do serviço  Perda económica  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	1	1	1	C- Contrato de vigilância C- Planos de formação C- Controlo de distribuição	ME/SP  ME
Económico/ Operacional	Controlo metrológico (Laboratório de Metrologia)	ME65	Incumprimento contratual com clientes externos	Custos de recuperação/indemnização	2	1	2	C- Contratos de prestação de serviços a clientes externos (ex. Medway, Simef, IP)	ME
Económico/ Operacional	Controlo metrológico (Laboratório de Metrologia)	ME66	Perda da Acreditação para a função de metrologia	Aumento dos custos de produção do serviço  Custos devido ao recurso a prestadores de serviço externos  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	C- Contratos de prestação de serviços de prestadores de serviços de calibração (PSC) C-Relatórios de auditoria	Entidades de Acreditação (IPAC)/ME/PSC



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico Jurídico Operacional	Análise de Lubrificantes (Laboratório de óleos)	ME67	Perda de instalações e equipamentos devido a incêndio	Aumento dos custos de produção do serviço  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	C- Plano de Emergência de Campolide C- Procedimentos de trabalho C- Normas de ensaio C- Fichas de Segurança dos produtos C- Relatórios de auditoria interna e externa C- Plano de ações de risco	ME/QA/AI/SP
		ME68	Acidente de trabalho	Ferimentos e/ou perda de vidas humanas  Custos de recuperação/indemnização  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2		
Económico Jurídico Operacional	Análise de Lubrificantes (Laboratório de óleos)	ME69	Derrame (óleos, combustível, produtos químicos)	Sanções e coimas  Custos de recuperação/indemnização  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	1	1	1	C- Contrato de prestação de serviços licenciado C- Planos de manutenção de infraestruturas C- Planos de manutenção de equipamentos C- GAR C- Relatórios de auditoria interna e externa C- Plano de ações de risco	ME/QA/AI
Económico Jurídico Operacional	Análise de Lubrificantes (Laboratório de óleos)	ME70	Furto de materiais ou equipamentos	Aumento dos custos de produção do serviço  Perda económica  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Custos acrescidos de manutenção	2	1	2		
Económico Jurídico Operacional	Análise de Lubrificantes (Laboratório de óleos)	ME71	Avaria de equipamentos do MC	Aumento dos custos de produção do serviço  Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço  Custos acrescidos de manutenção	2	2	4	C- Contratos de prestação de serviços a clientes externos (ex. Medway, Simef) C- Programa de recolha de análises C- Especificações de fabricante C- Manual de manutenção C- Estudos	ME
Económico Jurídico Operacional		ME72	Incumprimento contratual com clientes externos	Custos de recuperação/indemnização	2	2	4		
Económico/ Operacional	Cooperação com Universidades e Centros tecnológicos (e.g., RCM, certificações processos)	ME73	Atraso na realização de parcerias e protocolos	Perda de potenciais benefícios económicos e operacionais	1	1	1	I- Protocolos e parcerias	CA/ME/ Parceiros/ Entidades Públicas
Económico/ Operacional	Valorização do material circulante não operacional	ME74	Estabelecimento de critérios desadequados de valorização do material circulante	Perda de potenciais benefícios económicos e operacionais	2	1	2	C- Critérios de valorização	CA/ME/FI



## VI.11 OPERAÇÕES (OP)

Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Jurídico Operacional	Controlo da Atividade – Coordenar e consolidar o processo de planeamento	OP1	Não cumprimento de prazos legais	Sanções por incumprimento	2	1	2	C- Calendarização intermédia das tarefas e deliverables	Planeamento e apoio à gestão
Jurídico Operacional	Controlo da Atividade - Produzir informação e Relatórios de gestão	OP2	Relatórios elaborados fora de tempo	Tomada de decisão menos sustentada	2	1	2	C- Relatórios por área/tipo de serviço	Planeamento e apoio à gestão
Operacional	Controlo da Atividade - Assegurar a Monitorização de Desempenho da OP	OP3	Monitorização deficiente ou não atempada	Tomada de decisão menos sustentada	1	2	2	C- Mapas de atividade C- PAO	Planeamento e apoio à gestão
Operacional	Elaboração de horário técnico	OP4	Não elaboração atempada de propostas de horário Técnico	Esforço acrescido para a divulgação do horário definitivo	3	2	6	C- Registo dos pedidos  C- Monitorização periódica do cumprimento dos prazos do DR	OP  OP
Económico/ Operacional	Elaboração de horário técnico	OP5	Impossibilidade de realização de estudos de exploração que suportem decisões estratégicas da empresa	Dificuldade na otimização do horário Aumento de custos da prestação do serviço de transporte Implementação de soluções menos eficientes	3	3	9	I-Acompanhamento do Projeto "Sistemas Operacionais"  C- Efetivo	OP  OP
Económico/ Operacional	Elaboração das rotações de material motor	OP6	Não elaboração do planeamento de material circulante	Desaproveitamento da capacidade do material	3	3	9	C- Efetivo	OP
Económico/ Operacional	Elaboração das rotações de material motor	OP7	Impossibilidade de realização de estudos de exploração que suportem decisões estratégicas da empresa	Incapacidade de gerir o ciclo de vida do material circulante Aumento de custos da prestação do serviço de transporte Implementação de soluções menos eficientes (Dificuldade na otimização da utilização do material circulante)	3	3	9	C- Monitorização periódica do cumprimento dos prazos do DR  C- Efetivo	OP
Económico/ Operacional	Elaboração das escalas de pessoal circulante	OP8	Não elaboração em tempo oportuno dos Projetos de Escala	Dificuldade na otimização na afetação de pessoal  Acréscimo de custos por implementação de soluções menos eficientes	3	2	6	C- Monitorização periódica do cumprimento dos prazos do DR I-Especificação dos requisitos do novo sistema	OP  SI



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Jurídico Operacional	Elaboração das escalas de pessoal circulante	OP9	Incumprimento dos prazos legais para divulgação das escalas de serviço	Eventuais sanções e/ou coimas	2	1	2	C- Monitorização periódica do cumprimento dos prazos do DR I-Especificação dos requisitos do novo sistema	OP SI
Jurídico Operacional	Elaboração das escalas de pessoal circulante	OP10	Implementação de soluções com tarefas por planear e/ou incumprimento de regras do AE	Possível supressão de comboios por falta de pessoal Eventuais sanções e/ou coimas	2	1	2	C- Monitorização periódica do cumprimento dos prazos do DR I-Especificação dos requisitos do novo sistema	OP SI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Transporte de passageiros	OP11	Não cumprimento da oferta de serviço	Perda de receita Penalidades por incumprimento do CSP Perda dos certificados e carta de condução Diminuição do nível de satisfação do cliente Reclamações	2	2	4	C- Acompanhamento por parte dos Depósitos C - Monitorização das competências por parte das hierarquias C- Registros R-Trip C- Situação diária MM	OP PS/SI ME
Reputação Económico Operacional	Transporte de passageiros	OP12	Não cumprimento da oferta de serviço Diminuição do resultado operacional	Redução da procura/Perda de receita Custos por implementação de medidas de proteção	2	1	2	C- Relatórios de ocorrências	ME/OP/CO SP/SC GI
Reputação/ Operacional	Transporte de passageiros	OP13	Enfraquecer imagem, notoriedade e valores posicionais associados à marca	Diminuição do nível de satisfação Reclamações Perda de clientes	2	1	2	C- Acompanhamento pelos responsáveis	CO/OP/ PS GI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Acompanhamento do Transporte	OP14	Implementação de soluções operacionais menos eficientes	Aumento de custos da prestação do serviço de transporte	2	2	4	C- Monitorização periódica I-Especificação dos requisitos do novo sistema	OP SI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Acompanhamento do Transporte	OP15	Incumprimento das condições de transporte estabelecidas em horário, da pontualidade e regularidade no âmbito do Diretório Rede e do Contrato de serviço Público	Diminuição do nível de satisfação, aumento de reclamações e perda de clientes Aumento de custos Penalidades por incumprimento do CSP	2	2	4	C- Comunicações do GI e informação de alterações à oferta C- Análise e propostas C- Registo de ocorrência C- Relatórios semanais, mensais e anuais C- Reuniões C- Atas das reuniões conjuntas CP/GI C- Horário C- Comunicações	CA/OP/CO SC/SI/ME/SP GI
Operacional	Acompanhamento do Transporte	OP16	Falha na ligação ao GI ou a outro operador	Atrasos na circulação	1	2	2	C- Regulamentação C- Relatórios de emergências / Simulacros	OP SP ME
Operacional	Acompanhamento do Transporte	OP17	Défice na qualidade dos registos de ocorrências	Desconhecimento do perfil de risco efetivo das operações	2	2	4	C- Registos do SIGO C- Relatório Diário de Ocorrências	OP

**VI.12 COMERCIAL (CO)**

<b>Categoría</b>	<b>Processo/ Atividade</b>	<b>Cód</b>	<b>Risco</b>	<b>Impacto</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>R R</b>	<b>Controlo</b>	<b>Responsável</b>
Económico/ Operacional	Controlo da Atividade – Coordenar e consolidar o processo de planeamento	CO1	Não cumprimento de prazos legais	Sanções por incumprimento do dever de informação no âmbito do CSP	2	1	2	C- Calendarização intermédia das tarefas e deliverables	CO/Serviços de Apoio à Gestão/ SI
Económico/ Operacional	Controlo da Atividade - Produzir informação e Relatórios de gestão	CO2	Relatórios elaborados fora de tempo	Tomada de decisão menos sustentada	2	1	2	C- Relatórios (serviço/linha/eixo) por segmento	CO/Serviços de Apoio à Gestão/ SI
Económico/ Operacional	Controlo da Atividade - Assegurar a Monitorização de Desempenho da CO/	CO3	Monitorização deficiente ou não atempada	Tomada de decisão menos sustentada	2	1	2	C- Mapas de atividade C- PAO	CO/Serviços de Apoio à Gestão/ SI
Económico/ Operacional	Conceber, desenvolver e implementar novos Produtos e Serviços	CO4	Desajustamento da oferta à procura e às necessidades dos clientes atuais e potenciais	Perda de clientes, receitas/vendas Deterioração da sustentabilidade económica da empresa Não captação de novos clientes Perda de quota de mercado Diminuição do grau de satisfação	2	2	4	C- Reclamações e Sugestões C- Estudo de Satisfação anual C- Plano de Marketing C- Contrato Serviço Público C- Inquéritos satisfação  C- Visitas regulares ao terreno  C- Estruturar Cenários de evolução e Prever Impactos  C- Reuniões de Responsáveis  C- Ocupação de comboios C- Procura e receita por tipo de serviço/linha/comboio  C- Relatórios Mensais de Desempenho  C- Processos de contratação	Comercial Marketing SI Parceiros ME PE
Económico/ Operacional	Conceber, desenvolver e implementar novos Produtos e Serviços	CO5	Lançamento de produtos pouco sustentáveis	Falta de sustentação comercial	1	1	1	C- Registos na DW C- Ações de comunicação C- Registos de formação	Comercial Marketing SI Parceiros



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação Económico Operacional	Producir e garantir a informação ao cliente	CO6	Informação/ divulgação ao cliente desatualizada/ não atempada /incompleta	Custos acrescidos para a divulgação da informação  Perda de clientes, receitas/ vendas  Não captação de novos clientes Perda de quota de mercado Diminuição do grau de satisfação Reclamações	2	2	4	C- Validação prévia de todos os conteúdos C- Diretório de Rede C- Plano de Ações C- Reuniões de acompanhamento C- Reclamações C- Articulação com CL e fornecedor C- Visitas periódicas às estações	Marketing Comercial Compras e Logística GI
Económico/Operacional	Gerir o material promocional	CO7	Quantidades desajustadas do material promocional	Custos não justificados Promoção limitada	1	1	1	C- Memorandos com a justificação	
Económico/Reputação/Operacional	Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética	CO8	Indisponibilidade dos canais de venda	Perda de receita Diminuição do nível de satisfação Reclamações	3	2	6	C- Contratos de Prestação de Serviços	CO/SI/CL/SP
Reputação Económico Operacional	Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética	CO9	Indisponibilidade de validadores	Perda de receita Diminuição do nível de satisfação	2	2	4	C - Monitorização de incidentes C - Contratos de prestação de serviços	CO/SI/CL/SP
Económico/Reputação/Operacional	Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética	CO10	Fraude	Perda de receita	2	2	4	C – Procedimentos de aquisição de sistemas  C- Relatório das Brigadas C- Disponibilidade dos canais de acesso	CO/SI  CO
Económico/Reputação/Operacional	Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética	CO11	Desempenho insuficiente do canal	Insatisfação do cliente	2	2	4	C- Relatório de anomalias mensal; C - Relatório de performance e evolução dos canais semestral	CO/SI
Económico/Operacional	Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética	CO12	Atraso na consolidação da receita	Informação para reporte incompleta	2	1	2	C- Relatório do Sistema de Telegestão C- Relatórios do PCGBi	SI/ Comercial
Económico Jurídico Operacional	Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética	CO13	Incumprimento dos níveis de serviço do CSP	Sanções e/ou coimas	2	1	2	C- Relatório diário dos sistemas e canais de venda	CO/SI
Reputação/Operacional	Informação e venda através da Linha de Atendimento	CO14	Incapacidade de gestão do volume/ conteúdo da nova informação comercial	Danos reputacionais Insatisfação do cliente	2	1	2	C- SLA	CO/ Fornecedor



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação Económico	Informação e venda através da Linha de Atendimento	CO15	Indisponibilidade e falta de qualidade dos meios do fornecedor	Danos reputacionais Insatisfação do cliente	2	1	2	C- SLA	CO/ Fornecedor
Reputação Económico	Informação e venda através da Linha de Atendimento	CO16	Baixa do nível de serviço ao cliente por não cumprimento dos níveis de serviço contratados	Danos reputacionais Insatisfação do cliente Custos associados a reclamações	2	1	2	C- Contrato. C- SLA contratualizados C- CRM	CO Fornecedor
Económico Jurídico Operacional	Venda de Títulos de Transporte	CO17	Apropriação indevida de dinheiro	Atraso na contabilização da receita Esforço acrescido para a regularização	2	1	2	C- Acompanhamento pelos inspetores (comercial e receita)	Comercial SAG
Económico/Operacional	Venda de Títulos de Transporte	CO18	Utilização gratuita do serviço	Perda de receita	3	1	3	C- Visitas aos comboios e monitorização da procura	Comercial/SI
Reputação/Operacional	Coordenar, formar, selecionar, dinamizar e avaliar a atividade da equipa de Vendas e Estações	CO19	Enfraquecer imagem, notoriedade e valores posicionais associados à marca (dano reputacional)	Baixa do nível de serviço ao cliente	1	2	2	C- Controlo em SAP da distribuição/stock C- Visitas às estações C - Registo das deficiências nas instalações	Comercial Pessoal Compras e Logística Marketing
Reputação/Operacional	Coordenar, formar, selecionar, dinamizar e avaliar a atividade da equipa de Vendas e Estações	CO20	Fraçao desempenho	Baixa do nível de serviço ao cliente Perda de clientes Reclamações	2	1	2	C- Visitas às estações C- Acompanhamento pelos responsáveis C- Reclamações	CO
Reputação Económico Operacional	Coordenar, formar, selecionar, dinamizar e avaliar a atividade da equipa de Vendas e Estações	CO21	Redução do horário de funcionamento da Bilheteira	Perda de receitas e de quota de mercado	2	1	2	C- Relatório da atividade	CO/PS
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão de reclamações /pedidos de reembolsos	CO22	Tempo de resposta às reclamações excessivo Incumprimento legal	Diminuição do grau de satisfação Aumento das reclamações Sanções/Coimas por incumprimento de tempos de resposta (Contraordenações da AMT)	2	2	4	C- Efetivo C- Relatórios trimestrais de monitorização C- Relatórios para o regulador C- Registos na DW C- Registos no CRM	CA/ OC/DE/DP CO
Económico Jurídico Operacional	Fiscalização/ Venda de Títulos de Transporte	CO23	Apropriação indevida de dinheiro	Atraso na contabilização da receita Esforço acrescido para a regularização	2	1	2	C- Acompanhamento pelos inspetores (comercial e receita)	Comercial - Serviços Apoio à Gestão



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Fiscalização/ Venda de Títulos de Transporte	CO24	Utilização gratuita do serviço	Perda de receita	3	1	3	C- Visitas aos comboios e monitorização da procura C-Brigadas de fiscalização	CO
Económico/ financeiro	Gestão contratos	CO25	Pagamento serviços não realizados/não cobrança penalidades previstas contratualmente	Custo excessivo	2	1	2	Reuniões com os prestadores serviço Penalidades Relatórios controlo Faturas	CO
Económico/ financeiro	Gestão contratos	CO26	Serviço ao cliente indisponível ou em condições deficientes	Perda de receita /clientes Danos reputacionais	2	1	2		
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Transporte de passageiros	CO27	Não cumprimento da oferta de serviço Diminuição do resultado operacional	Perda de receita Penalidades por incumprimento do CSP Perda de competências Diminuição do nível de satisfação do cliente Reclamações	2	2	4	C- Acompanhamento por parte dos Depósitos C - Monitorização das competências por parte das hierarquias C- Registos R-Trip C- Registos IPTráfego C- Contratação de serviços rodoviários C- Reclamações	CO OP/PS/SI ME
Reputação Económico Operacional	Transporte de passageiros	CO28	Não cumprimento da oferta de serviço Diminuição do resultado operacional	Redução da procura/Perda de receita Custos por implementação de medidas de proteção	2	1	2	C- Relatórios de ocorrências C- Registos IPTráfego C- Contratação de serviços rodoviários C- Reclamações	ME/OP/CO/SP/SC GI
Reputação/ Operacional	Transporte de passageiros	CO29	Enfraquecer imagem, notoriedade e valores posicionais associados à marca	Diminuição do nível de satisfação Reclamações Perda de clientes	2	1	2	C- Acompanhamento pelos responsáveis	CO / PS GI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Transporte de passageiros	CO30	Incumprimento das condições de transporte estabelecidas em horário, da pontualidade e regularidade no âmbito do Díretório Rede e do Contrato de serviço Público	Diminuição do nível de satisfação, aumento de reclamações e perda de clientes Aumento de custos Penalidades por incumprimento do CSP	2	2	4	C- Comunicações do GI e informação de alterações à oferta C- Análise e propostas C- Registo de ocorrência C- Relatórios semanais, mensais e anuais C- Reuniões C- Atas das reuniões conjuntas CP/GI C- Horário C- Comunicações	CA/CO/OP SC/SI/ME/SP GI



## VI.13 COMPRAS E LOGÍSTICA (CL)

Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação/ Operacional	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL1	Não cumprimento do prazo para a satisfação da Reserva (Armazéns/Gestão de Stocks)	Diminuição dos níveis de serviço/qualidade	2	1	2	C-Comunicação com UO	CL/OU
Económico	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL2	Não cumprimento do prazo para a satisfação da Reserva (Armazéns/Gestão de Stocks) – MC	Custos devidos a imobilização excessiva do material circulante	2	2	4	C-Planeamento de necessidades	CL/ME
Económico	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL3	Falta ou custo unitário excessivo do artigo	Diminuição dos níveis de serviço/qualidade  Custos devidos a imobilização excessiva do material circulante  Desvio de verbas colocando em causa outras aquisições	1	2	2	C-Comunicação com UO	CL/OU
Reputação	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL4	Insatisfação do cliente/órgão por incapacidade de entrega	Diminuição dos níveis de serviço/qualidade	2	2	4	C- Comunicação com UO	CL/OU
Económico	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL5	Abate de artigos não consumidos	Custos de abate/transporte /destruição/reciclagem	1	1	1	C- Comunicação com UO	CL/OU
Económico	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL6	Valor excessivo do stock dos artigos	Encargos financeiros não justificados pela atividade	2	2	4	C- Stock de artigos C- Efetivo oficinas	CA/CL/ME
Económico/ Operacional	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL7	Dificuldade de organização e conservação das peças	Custo excessivo com o manuseamento, transporte e preparação das peças para aplicação e sua preservação	3	2	6	I-Projetos/estudos de construção C - Reuniões de projeto	CA/PO/CL/ME
Económico/ Operacional	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL8	Falta de conformidade dos artigos	Custos associados à devolução do bem, à imobilização excessiva do mat. circulante e à especificação da nova encomenda	1	1	1	C- Especificações e condições na entrega.	CL/OU
Económico/ Operacional	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL9	Atraso na disponibilização da peça	Custos associados à imobilização excessiva do mat. circulante	1	2	2	C- Registos em SAP dos artigos em controlo de qualidade (valor e quantidade)	ME/CL



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico	Gestão da Frota Automóvel	CL10	Atraso na divulgação dos indicadores do mês n	Verbas não disponíveis à regularização das despesas	1	1	1	C-Indicadores de gestão de frota	CL/Prestadores de serviços
Operacional	Gestão da Frota Automóvel	CL11	Viaturas inoperacionais	Restrição da atividade operacional Diminuição dos níveis de serviço	2	2	4	C-Cadernos de encargos C-Autorizações tutelares	CA/JR/CL
Jurídico Operacional	Gestão da Frota Automóvel	CL12	Não cumprimento de metas ambientais	Impacto ambiental	1	1	1	C - Consumos combustíveis	CA/CL
Económico/Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL13	Atraso na contratualização de encomendas/contratos, com valor inferior a 10.000 €	Restrição da atividade operacional Diminuição dos níveis de serviço	1	1	1	C-Procedimento	CL/UO
Reputação/Económico/Jurídico/Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL14	Atraso/concurso deserto para encomendas/contratos, com valor entre 10.000 € e 135.000 € (prazo de 75 dias)	Restrição da atividade operacional Diminuição dos níveis de serviço	2	1	2	C-Caderno de encargo C-Deliberações de preparação do projeto	CL/UO
Económico/Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL15	Custo/atrasto na elaboração do caderno de encargos de encomendas/contratos, com valor superior a 135.000	Restrição da atividade operacional Diminuição dos níveis de serviço	2	1	2	C-Caderno de encargos	CL/JR/UO
Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL16	Incorreta identificação de requisitos da necessidade de compra ou alteração de requisitos	Atraso no lançamento dos procedimentos de compras	2	1	2	C-Orçamento anual C-Mapa de ações C-Caderno de encargos	CL/JR/UO
Económico Jurídico Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL17	Solicitação de serviços extra não previstos na definição inicial da necessidade de compra	Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas  Redução da duração do contrato	2	1	2	C-Aprovação das necessidades pelos colaboradores com delegação de competências  C - Normativo Gestor do Contrato	CL/UO
Económico/Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL18	Aprovação de necessidades sem valorização do custo real	Relançamento do procedimento ajustado	2	1	2	C-Propostas comerciais	CL/UO
Económico Jurídico Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL19	Atraso na requisição do serviço	Não aproveitamento de verbas orçamentadas Falta de conformidade legal Restrição da atividade operacional Diminuição dos níveis de serviço	2	2	4	C-Mapa de ações C-Cumprimento dos cronogramas	CL/UO



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL20	Atraso no lançamento do procedimento de consulta e seleção de fornecedores	Não aproveitamento de verbas orçamentadas Restrição da atividade operacional	2	2	4	C-Cronograma de realização C-Especificação	CL/UO
Económico/ Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL21	Falta de concorrentes no mercado	Restrição da atividade operacional Custo dos bens ou serviços	1	1	1	C-CCP (Código de Contratação Pública) c-Dокументos que atestam o não impedimento	CL/UO
Económico/ Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL22	Ordenação incorreta das propostas (critérios multifactor)	Atraso na adjudicação devido a reclamações Não maximização do valor gerado pelo concurso	1	1	1	C-Cadernos de Encargos /Relatório Final / C-Proposta de Adjudicação C-Código de Ética C-Propostas de Júri do procedimento C-Atas de nomeação	Júri do procedimento CA/UO
Económico/ Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL23	Não reformulação /anulação do concurso	Atraso ou anulação da adjudicação Não aproveitamento de verbas orçamentadas Restrição da atividade operacional	1	1	1	C-Pedidos e respostas de esclarecimento C-Cadernos de Encargos /Relatório	CA/ Júri do procedimento
Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL24	Atraso no fornecimento/ execução do bem/ serviço	Restrição da atividade operacional	2	1	2	C-Contrato C-Declaração de visita	Gestor do contrato
Económico Jurídico Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL25	Aprovação da adjudicação da prestação do serviço sem que a mesma tenha sido executado ou executado em condições deficientes	Utilização incorreta de fundos públicos Restrição da atividade operacional	1	1	1	C-Certificados de conformidade C-Autos de receção C-Normativo do GC	Gestor do contrato
Económico/ Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL26	Não cumprimento integral do contrato	Utilização incorreta de fundos públicos Restrição da atividade operacional	1	1	1	C-Contratos C-Atas de acompanhamento C-Normativo do GC	CL/Gestor do contrato UO
Económico/ Operacional	Avaliação de fornecedor	CL27	Contratação recorrente de fornecedor com não conformidades	Utilização incorreta de fundos públicos Restrição da atividade operacional	2	1	2	C-Registos de avaliação C-Critérios de avaliação C-Registos de não conformidade	CL/Gestor do contrato

**VI.14 PLANEAMENTO, CONTROLO E INFORMAÇÃO DE GESTÃO (PC)**

Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão	PC1	Desvios orçamentais	Restrição da atividade operacional	2	3	6	C-Orcamentos e planos de ações C-Autorizações da tutela	CA/PC
Económico/ Operacional	Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão	PC2	Atraso na receção de verbas referentes às obrigações de serviço público	Restrição da atividade operacional	2	2	4	C-Contrato de Serviço Público C-Relatórios de reporte	CA/PC/Tutela
Reputação Económico	Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão	PC3	Aplicação de penalidades no âmbito do contrato serviço público	Custos de incumprimento contratual	2	2	4	C-Monitorização do contrato serviço público	PC/UO/ Prestador Serviço
Económico/ Operacional	Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão	PC4	Não aprovação atempada do PAO	Atraso no lançamento das ações e recrutamento	2	3	6	C-Solicitação de aprovação	CA/PC/Tutelas
Económico/ Operacional	Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão	PC5	Diminuição de orçamentos	Restrição da atividade operacional	2	3	6	C-Pedidos de descativação C-Controllo de fundos disponíveis C-Planos de ações	CA/PC/UO/ Tutelas
Económico/ Operacional	Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão	PC6	Não execução do orçamento	Restrição da atividade operacional	2	2	4	C-Acompanhamento da execução do Orçamento	CA/PC/UO/ Tutelas
Económico/ Operacional	Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão	PC7	Diminuição ou incapacidade de execução do orçamento de investimentos	Restrição da atividade operacional	2	2	4	C-Acompanhamento da execução do Orçamento I-Análise custo-benefício dos projetos	PC/UO
Económico/ Operacional	Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão	PC8	Diminuição da receita de exploração	Quebra de tesouraria Restrição da atividade operacional	2	3	6	C-Acompanhamento da execução do Orçamento de exploração	CA/PC/UO/ Entidades

**VI.15 QUALIDADE, AMBIENTE E SEGURANÇA (QA)**

Categoría	Proceso/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	RR	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão do Sistema da Qualidade	QA1	Perda da Certificação	Dificuldade em estabelecer parcerias e na contratação Diminuição do nível de confiança percebida pelo cliente e restantes PI's  Danos reputacionais  Impacte económico	1	1	1	C-Relatórios de Auditorias C-Monitorização dos PACs C-Documentação de suporte ao sistema C-Relatório da Revisão ao SGQ  C-Caderno de Encargos e encomenda C-Orçamento	CA/UO/AI/CL QA
Reputação/ Operacional	Gestão do Sistema da Qualidade	QA2	Sistema de Gestão desadequado ao desenvolvimento da empresa	Restrição da atividade operacional por controlo de gestão inadequado  Diminuição do nível de satisfação do cliente  Perda de Clientes	2	1	2	C-MIP - Mapa dos indicadores dos processos C-Relatório Qualidade do Serviço C-Relatório da Revisão SGQ  C-Questionários de satisfação Clientes (Clientes do transporte ferroviário, Metro Porto, ADP, ...) C-Análise periódica de contexto C-Auditorias	QA/UO/SI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão ambiental	QA3	Não cumprimento dos requisitos legais ambientais	Degradação da marca CP  Deterioração do meio ambiente, com contaminação de águas superficiais/subterrâneas e de solos  Coimas e outras sanções por incumprimento legal  Inviabilização da certificação	3	3	9	C-Identificação dos locais a intervençinar C-Lista de Requisitos normativos I-Matriz de aspetos e impactos ambientais C-Seguro de responsabilidade ambiental C-Relatórios e PAC de Auditorias C- PAO e seus ajustamentos  C-Monitorizar, através do projeto estratégico F.4.1.1, a execução do plano de investimentos de obra para atingir a conformidade legal ambiental	CA/QA/UO/AI/PO
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão ambiental	QA4	Poluição ambiental (solo, ar, ruído) com impacto negativo na imagem da empresa	Sanções por incumprimento legal  Custos de recuperação ambiental  Diminuição do nível de satisfação do cliente  Degradação da marca CP e danos reputacionais	3	2	6	C-Monitorizar, através do projeto estratégico F.4.1.1, a execução do plano de investimentos de obra para atingir a conformidade legal ambiental C-Seguro de responsabilidade ambiental C-Relatórios e PAC de Auditorias C-Registos de formação relacionados com a temática ambiental.	CA/QA/UO/AI/PO /FI/PC/PS/ME



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	RR	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão ambiental	QA5	Libertação de GFE para a atmosfera	Efeito de estufa e aquecimento global	2	1	2	C - Manutenção e renovação periódica dos certificados dos técnicos de GFE.	QA/ME
Económico/ Operacional	Gestão de consumos de água	QA6	Desperdício no Consumo/ Pagamentos indevidos	Consumo excessivo e desnecessário de recurso natural escasso  Desperdício de verbas colocando em causa outras iniciativas  Utilização incorreta de fundos públicos	2	1	2	C - Acompanhamento diário da telemetria implementada nos contadores de água (ainda não na totalidade).  C - Análise de desvios de faturaçao e consumo, através de relatório SAP.  C - Alertas por contadores, através de email e plataforma específica, nos contadores com telemetria implementada.	QA/UO/PO/FI
Económico Jurídico	Segurança e Saúde no Local de Trabalho	QA7	Fornecimento e/ou uso indevido de informação reservada e sensível dos colaboradores	Sanções e penalidades por incumprimento legal	3	1	3	C-Monitorização da aplicação dos regulamentos (EPD)  C-Normas e Procedimentos de Segurança informática  C-Política de Privacidade dos Dados Pessoais  C-Código de Ética  C-Auditórias  C-Condições Gerais de Aquisição de Bens e Serviços CP	QA/SI Prestador de Serviços de SST AI EPD
Económico Jurídico Operacional	Segurança e Saúde no Local de Trabalho	QA8	Não cumprimento legal e da responsabilidade sobre a segurança e saúde no trabalho (SST)	Sanções e penalidades por incumprimento legal  Restrição da atividade operacional	2	1	2	C-Identificação ao PSSST dos locais a intervençao e do efetivo CP em serviço (para desenvolvimento das actividades de verificação e monitorização) e lista de pessoas para troca de informações relavantes.  C-Lista de Requisitos normativos/legislação  C-Carta de Riscos e outras avaliações de riscos específicas e respetivas medidas de controlo.  C- Apólice de Seguro de acidentes de trabalho contratada e recibos de pagamento.  C-Relatório de Auditorias e monitorização dos PAC  C-Processos/atividades documentados.  C-Relatórios do PSSST e internos, de vários âmbitos.  C-Monitorização de indicadores específicos: (MIP)  C- Plano de Formação da Empresa e sua monitorização.  C - Resposta atempada às notificações da ACT ou de outra Autoridade, no domínio SST, de forma articulada com o Jurídico.	QA/UO/AI Prestador de serviços Saúde/FI/JR/PS



Categoría	Proceso/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	RR	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Segurança e Saúde no Local de Trabalho	QA9	Deficiente prevenção de lesões profissionais, problemas de saúde, e de acidentes de trabalho	<p>Custos relativos a tratamentos, indemnizações por acidente de trabalho ou doença profissional</p> <p>Restrição ou condicionamento das atividades operacionais e ou perdas de receitas, por indisponibilidade do efetivo</p> <p>Efetivo pouco saudável</p>	1	1	1	<p>C-Controlos dos PAO.</p> <p>C-Carta de Riscos e outras avaliações de riscos específicas e respetivas medidas de controlo.</p> <p>C-Contratos com PSSST e de Psicologia Aplicada.</p> <p>C-Linha de Apoio à Saúde Mental para os trabalhadores CP.</p> <p>C-Lista de locais de trabalho (anexo aos contratos com PSSST, conforme necessário).</p> <p>C - EPI utilizados nas atividades (códigos SAP).</p> <p>C-Apólice de seguro de acidentes de trabalho.</p> <p>C-Relatórios do PSSST ou relatórios internos (AT, outros).</p> <p>C-Participações de Acid. Trabalho</p> <p>C-Fichas de Aptidão para o Trabalho (Med. Trab.).</p> <p>C-Registos de formação (ações do Plano de Formação, registos de acolhimento de novos trabalhadores, evidências de sensibilização de trabalhadores internos e externos).</p> <p>I-Evidências de ações de sensibilização sobre como proceder para situações climáticas extremas.</p> <p>C-Registos de manutenção/inspeção dos equipamentos de proteção coletiva (EPC) e de outros equipamentos e dos locais de trabalho (incluindo a limpeza e higienização dos mesmos).</p> <p>C- Planos de ações corretivas e seu seguimento.</p> <p>C- Documentação do SGSST e do SGP.</p>	UO/QA/PS/ Prestadores de Serviços de SST/de Formação/ de manutenção/ Psicotécnicos
Operacional	Segurança e Saúde no Local de Trabalho	QA10	Descaracterização dos AT e/ou uso indevido	<p>Custos administrativos para regularização da caracterização</p> <p>Custos associados ao AT pagos pela Empresa</p> <p>Restrição da atividade operacional</p>	1	1	1	<p>C-Relatórios de inquérito ao acidente pela Seguradora.</p> <p>C-Informação da avaliação da Seguradora sobre o apuramento do nexo de causalidade do acidente e das consequências relatadas em Participações de AT.</p> <p>C- Registos de decisões do Tribunal do Trabalho sobre responsabilidades de AT (para situações de quando a CP era Autosseguradora).</p>	QA/PSST/ Seguradora (através da SAROS)/JR/SC
Operacional	Segurança e Saúde no Local de Trabalho	QA11	Utilização excessiva de recursos administrativos no processamento do AT	Custos administrativos para regularização da caracterização	1	1	1	<p>C-Participações de AT</p> <p>C-Informações prestadas ao Perito da Seguradora, tendo presente os princípios de Proteção de Dados (RGPD).</p>	UO/QA/ Seguradora (através da Saros)/EPD/JR/PS



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	RR	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Segurança e Saúde no Local de Trabalho	QA12	Propagação de doença contagiosa no local de trabalho	Restrição da atividade operacional com supressão de serviços  Perda de receita	1	1	1	C-Plano de Contingência (conforme orientações das Autoridades Sanitárias). C-Registos de formação, ou de sensibilização dos trabalhadores internos ou externos. C-Evidências de informação aos passageiros. C-Registos de disponibilização de EPI relacionados com a doença em causa. C - Contrato de Saúde/Medicina no Trabalho inclui a vacinação dos trabalhadores para a gripe sazonal. C-Registos/contratos da limpeza e higienização de instalações e de material circulante. C-Relatórios e Planos de ações corretivas	UO/QA/ Prestador de Serviços de SST
Económico/ Operacional	Segurança e Saúde no Local de Trabalho	QA13	Deficiente desenvolvimento dos Contratos de Saúde e Segurança no Trabalho com Ecosaúde e Exames Psicológicos (psicotécnicos) com Fernave	Restrição ou condicionalismos da atividade operacional.  Custos da execução dos contratos ultrapassam a verba aprovada para os mesmos.	2	1	2	C - Contratos e registos de monitorização dos mesmos.  C- Trocas de informação entre Partes Interessadas, incluindo atas de reuniões se se realizarem.	UO/GC/QA/PS Ecosaúde/ Fernave
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	ERM	QA14	Perda da certificação ERM	Perda de Clientes externos da Manutenção de MC (ADP, IP, ...)  Compromisso da Autorização de segurança da CP (SGS), com potencial inibição da atividade e consequente perda de receita.  Degradação da imagem da CP	3	1	3	C-Relatórios de auditorias internas e externas e monitorização dos PAC. C-Monitorização de pontos críticos do Sistema (competências tarefas críticas p/ segurança, alterações com impacte na segurança, ...) C-Acompanhamento dos objetivos de segurança.  C- Caderno de encargos e obtenção de orçamento	QA/ME/AI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	Transporte ferroviário de passageiros	QA15	Incumprimento normativo	Manutenção de condições operacionais desajustadas/menos adequadas  Sanções ou coimas  Reclamações  Perda de clientes e receita  Danos reputacionais	3	1	3	C - Auditorias C- Ficheiro "Conformidade legal" C- Análise de conformidade das UO's I - Mapa centralizado de conformidade legal	JR/Responsável do Cumprimento Normativo/UO's/QA



## VI.16 PESSOAL (PS)

Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	RR	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Planeamento de Pessoal	PS1	Envelhecimento do efetivo com impacto na gestão/ produtividade	Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço Aumento do absentismo Custos de recrutamento	2	2	4	C- Informação da Tutela  C – Restrições físicas e/ou psicológicas (exames médicos e psicológicos)  C - Informação da chefia	CA/PS/UO/ Tutela/PSST
Económico Jurídico Operacional	Planeamento de Pessoal	PS2	Aumento da litigância em foro laboral	Aumento de custos e conflitualidade	1	2	2	C – Parecer do PS C - AE's	CA / UO / PS
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Planeamento de pessoal	PS3	Efetivo não ajustado às necessidades da empresa	Perda de know-how Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço	2	1	2	C- Informação da chefia C- Instruções de trabalho C - Status report/cronograma do projeto	UO/PS
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Recrutamento interno e externo	PS4	Identificação inadequada de necessidades de recrutamento (subvalorizada)	Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço  Aumento de custos com a prestação de trabalho	1	1	1	C- Propostas de levantamento de necessidades C- Proposta em QGE C- Orçamento C- Procedimentos do SGI C- Serviços de transporte realizados face à disponibilidade do efetivo C- Pareceres emitidos	UO/PS/CA
Económico/ Operacional	Recrutamento interno e externo	PS5	Admissão de pessoal que não cumpra os requisitos técnicos e comportamentais	Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço  Custos de formação e substituição do trabalhador	2	1	2	C- Normas do concurso C- Textos de abertura do concurso e sua distribuição C-Prova de Aptidão Profissional (PAP) C- Resultados das provas Informação/relatório C- Resultados dos exames	UO/PS/ Prestadores de Serviços de Aptidão Física/ Psicológica e de Formação
Económico/ Operacional	Recrutamento interno e externo	PS6	Admissão de candidaturas inválidas e/ou fraudulentas	Possível admissão de pessoal não qualificado	1	2	2	C- Documentos de prova das condições exigidas C- Listas de candidatos admitidos/excluídos do concurso	PS
Económico/ Operacional	Recrutamento interno e externo	PS7	Não admissão dos melhores candidatos	Custo de oportunidade	1	2	2	C- Normas do concurso. C- Processo de recrutamento. C- Contratos	PS



Categoría	Proceso/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	RR	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Recrutamento externo	PS8	Diminuição da qualidade do campo de recrutamento	Desistência precoce dos candidatos/trabalhadores Diminuição da qualidade do processo de recrutamento	2	2	4	C - Entrevistas de saída C - Indicadores	PS
Económico/ Operacional	Gestão da formação	PS9	Atraso na disponibilização do recurso para a prestação de trabalho	Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço	1	1	1	C- Processo de recrutamento	PS/PSF
Económico Jurídico Operacional	Gestão da formação	PS10	Plano insuficiente/ desadequado	Perda ou não atualização de competências/conhecimento  Redução da qualidade de serviço	1	1	1	C- Levantamento de necessidades e orientações estratégicas C- Legislação laboral C- Acordo de Empresa C- Regul. de Carreiras C- Plano de Formação	PS/UO
Económico	Gestão da formação	PS11	Realização de formação não necessária	Custos acrescidos	1	1	1	C- Solicitações  C- Deliberações do CA	CA/PS/UO
Económico Jurídico Operacional	Gestão da formação	PS12	Não realização de formação planeada	Perda ou não atualização de competências/conhecimento  Redução da qualidade de serviço	2	2	4	C- Indicadores	UO/PS
Operacional	Gestão da formação	PS13	Falta de eficácia da formação	Perda ou não atualização de competências  Ausência de melhorias/ eficácia nos processos	1	1	1	C- Resultados de avaliação de eficácia da formação. C- Divulgação da informação em Conselho de Formação C- Relatórios auditorias	PS/UO
Reputação Económico Operacional	Gestão das competências	PS14	Perda de competências/ certificação dos colaboradores	Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço	2	1	2	C- Avaliação do cumprimento dos ciclos de formação C- Relatório de avaliação da formação	CA/PS
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão de Pessoal	PS15	Redução de disponibilidade do efetivo	Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço  Aumento de custos	2	1	2	C- Indicadores de Pessoal C- Relatório Control de Atividade C- Contrato com o PSST (prestador de serviços de saúde no trabalho)	CA/PS/PSST



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	RR	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão de Pessoal	PS16	Aumento do custo da realização dos serviços planeados	Redução da disponibilidade orçamental	3	1	3	C- Informação da Tutela C- Indicadores de Pessoal C- Relatório Controlo de Atividade	CA/PS/UO/ Tutela
Reputação Económico	Apoio social e Gestão de benefícios	PS17	Não atribuição ou atribuição indevida do benefício nos termos do Regulamento de concessões de viagem	Insatisfação do trabalhador Perda de receita	1	1	1	C- Documentos de suporte ao pedido	PS
Económico	Apoio social e Gestão de benefícios	PS18	Atribuição indevida de viagens a colaboradores e familiares	Perda de receita	1	1	1	C- Acordo de Empresa C- SAP-RH. C- Regulamento de Concessões	PS
Reputação	Processamento de remunerações	PS19	Não pagamento do salário atempadamente	Insatisfação do trabalhador	1	1	1	C- Data de pagamento	PS
Económico	Processamento de remunerações	PS20	Pagamento indevido de remunerações e abonos	Redução da disponibilidade orçamental	1	1	1	C- Acordo de Empresa C- Código de Ética C- Delegação de Poderes C- Deliberações do CA C- SAP C- Registos de assiduidade (ELO) C- Escalas e Registos de prestação de trabalho (SGPC) ou modelos de trabalho extraordinário	PS/UO/ Responsáveis
Reputação/ Operacional	Avaliação de desempenho	PS21	Avaliação não conforme ao desempenho	Insatisfação dos trabalhadores	1	1	1	C- Regulamentos de Carreiras C- Manuais de Avaliação de Desempenho C- Código de Ética C- Plano de desenvolvimento	CA/UO
Financeiro/ Jurídico	Gestão de normativos	PS22	Inconformidade do Relato de Sustentabilidade (componente S)	Dificuldade/Aumento do custo de financiamento Danos reputacionais	2	1	2	I - Certificação do relatório de sustentabilidade	UO/PS
Operacional	Gestão de normativos	PS23	Atraso na disponibilidade do Manual de Organização atualizado	Esforço adicional na compilação de informação	1	1	1	C- Despacho DMS/email/SG Deliberação	CA/PS



**COMBOIOS DE PORTUGAL**

**AI - AUDITORIA INTERNA**

## VI.17 FINANCEIRA (FI)

Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Financeiro	Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade - Financiamento	FI1	Dificuldade na colocação da dívida no mercado	Falta de recursos financeiros para a atividade Aumento do custo da nova dívida	1	1	1	C- Passivo C- Taxas de financiamento	CA/UO/FI
Financeiro	Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade - Pagamentos	FI2	Ausência de disponibilidade financeira	Restrição da atividade operacional	1	1	1	C- Prazo de pagamento C-Passivo C-Controllo da execução do orçamento de exploração, investimento e tesouraria	CA/UO/FI/
Económico/ Operacional	Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade - Pagamentos	FI3	Atrasos de pagamento	Restrição da atividade operacional Influência negativa sobre o indicador do Prazo Médio de Pagamento	1	1	1	C- Email de alerta C-Controllo da execução do orçamento de exploração, investimento e tesouraria	FI/UO/Gestores de Contrato/Áreas Logísticas
Financeiro	Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade – “No Default”	FI4	Dificuldade na obtenção do financiamento necessário para assegurar o serviço da dívida	Atraso no pagamento da dívida com eventual custo associado	2	1	2	C- Inexistência de incumprimento	CA/FI
Económico Jurídico	Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade – Encerramento mensal da contabilidade	FI5	Incumprimento dos prazos legais de prestação de contas e/ou reporte de informação tardia para efeitos de gestão	Sanções e/ou coimas	1	1	1	C- Prazos de encerramento	CA/FI
Económico	Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade – Cumprimento de prazos de obrigações fiscais	FI6	Incapacidade de recuperação de imposto por não entrega atempada de declarações/Coimas fiscais	Redução da disponibilidade financeira	1	1	1	C- Notificações AT C- Reembolsos de impostos pendentes C-Coimas fiscais	FI/Tutela/ /JR/UO
Financeiro	Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade – Reservas às contas	FI7	Existência de reservas que colocam em causa a credibilidade e transparência da informação financeira da empresa junto dos credores e acionistas	Dificuldade de financiamento Impacto Reputacional	2	1	2	C- Reservas C-Registos de formação C- Aprovação da documentação de Prestação de Contas por parte do Accionista	CA/FI/UO/ Acionista
Financeiro/ Económico/ Operacional	Gestão administrativa e financeira – Previsão de encargos financeiros	FI8	Elaboração incorreta da estimativa de encargos financeiros a suportar com o plano da dívida	Orçamento desajustado das necessidades da empresa implicando pedidos extraordinários de recursos financeiros	1	1	1	C- Orçamentos de exploração, investimento e acompanhamento da respetiva execução	CA/FI/UO
Financeiro	Gestão administrativa e financeira – Seleção, contratualização e gestão de fontes de financiamento	FI9	Contratualização de financiamentos com custos (ex. spread) não adequados ao risco efetivo da empresa	Acréscimo de custos de financiamento	1	1	1	C- Propostas de financiamento C- Contratos de financiamento	CA/FI/UO
Financeiro	Gestão administrativa e financeira – Seleção, contratualização e gestão de fontes de financiamento	FI10	Ausência de garantias do Estado para suporte ao financiamento da empresa (ex.aval, carta de conforto)	Incapacidade de financiamento	1	1	1	C-Cartas formalizando junto da Tutela pedido de apoio ao financiamento das necessidades da empresa ou propondo fontes alternativas de financiamento	CA/FI



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação Económico Jurídico	Gestão contabilística - Prestação de contas de acordo com os normativos legais internos	FI11	Multas por incumprimento Reparos pelas entidades de supervisão	Risco reputacional e perda de credibilidade da informação	1	1	1	C- Prazos de entrega da informação C-Registos de formação	CA/FI/UO
Económico/Operacional	Gestão contabilística - Inquéritos e pedidos de informação	FI12	Incumprimento dos prazos estipulados	Risco reputacional e perda de credibilidade da informação	1	1	1	C- Prazos de entrega da informação	CA/FI/UO
Financeiro/Económico/Operacional	Gestão de ativos fixos tangíveis e intangíveis	FI13	Falta de reconciliação entre as existências físicas e do registo contabilístico dos bens patrimoniais inventariáveis	Diminuição da fidedignidade do registo do património Eventuais reservas nas contas	1	1	1	C- Registos em SAP C- Relatórios de Auditoria	FI/UO UO/AI
Financeiro/Económico/Operacional	Gestão de ativos fixos tangíveis e intangíveis	FI14	Não valorização adequada dos ativos; Desaparecimento de ativos	Diminuição da capacidade de financiamento Custo de reposição dos ativos	1	1	1	C- Ocorrências	FI/AI/UO
Económico/Operacional	Gestão de relacionamento com entidades terceiras à empresa - Faturação	FI15	Atraso na emissão ou emissão desajustada de faturação	Impactos fiscais/Coimas Redução da liquidez	1	1	1	C- Contrato de cliente C- Registos em SAP C- Análise de contratos C- Auditorias	FI/UO/Gestores de Contrato/ auditores internos e externos
Financeiro/Económico/Operacional	Gestão de relacionamento com entidades terceiras à empresa - Contas correntes	FI16	Ausência de registo e controlo contabilístico das operações que relevam patrimonial, económica e financeiramente	Reporte de informação não fidedigna Redução da liquidez	1	1	1	C- Reconciliação saldos com as entidades C- Informação diligente dos Gestores de Contrato C-Propostas de regularização de saldos submetidas a decisão do CA C- Auditorias	FI/UO/Gestores de Contrato/ Unidades Logísticas/ Auditores Internos e Externos
Económico	Gestão de relacionamento com entidades terceiras à empresa - Cobranças	FI17	Atraso na cobrança	Redução da liquidez da empresa	1	1	1	C- Contratos/Protocolos com clientes C-Backoffice eRequisição C- Registos de Corte Crédito em coordenação com UO C- Análise da idade dos saldos; Prazo médio de recebimentos C- Documentos internos e Legislação aplicável C- Garantias bancárias	FI/UO/Gestores de Contrato
Económico Jurídico	Seguros	FI18	Existência de riscos não cobertos Coimas por incumprimento de legislação aplicável	Custos excessivos com a recuperação dos ativos e custos com coimas Incapacidade da empresa de assumir as responsabilidades decorrentes dos sinistros	1	1	1	C- Monitorização constante junto dos órgãos de alterações aos ativos cobertos por seguros C-Coimas C- Relatórios de Auditoria	FI/UO AI/ Auditores externos



## VI.18 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SI)

Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Planeamento de Atividade	SI1	Perda de Oportunidade na satisfação de necessidades	Deficiente e desadequado planeamento, priorização de atividades e orçamentação  Restrição da atividade operacional custos de oportunidade pela não realização de melhorias	3	1	3	I- Plano de ações C- Decisões e atas de reuniões de steering C-Comunicações com UO C- Cadernos de requisitos	PS/SI/UO
Económico/ Operacional	Planeamento de Atividade	SI2	Falta de Integridade na carteira de Projetos/Atividades	Deficiente e desadequado planeamento, priorização de atividades e orçamentação  Restrição da atividade operacional custos de oportunidade pela não realização de melhorias	3	1	3	I- Plano de ações C- Decisões e atas de reuniões de steering C-Comunicações com UO C- Cadernos de requisitos	PS/SI/UO
Económico/ Operacional	Planeamento de Atividade	SI3	Reduzida Qualidade de Planeamento e Orçamentação	Deficiente e desadequado planeamento, priorização de atividades e orçamentação  Restrição da atividade operacional Custos de oportunidade pela não realização de melhorias	2	1	2	I- Plano de ações C- Decisões e atas de reuniões de steering C-Comunicações com UO C- Cadernos de requisitos	PS/SI/UO
Económico/ Operacional	Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI	SI4	Desvio dos projetos ao âmbito e objetivos, custos e tempo inadequados	Restrição da atividade operacional  Custos de oportunidade pela não realização de melhorias	2	1	2	C- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto C- Plano de projetos e da afetação de recursos C- Templates metodológicos	CA/ SI / UO
Económico/ Operacional	Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI	SI5	Falhas de Qualidade da gestão de projetos com desadequação das entregas face aos objetivos	Restrição da atividade operacional  Custos de oportunidade pela não realização de melhorias	2	1	2	C- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos C- Templates metodológicos	CA/ SI / UO/PMO
Económico/ Operacional	Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI	SI6	Falta de Integração na carteira de Projetos/ Atividades	Falta ou sobrecarga de recursos humanos  Subotimização, falta de complementariedade e integração dos SI	2	1	2	C- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos C- Templates metodológicos	CA/ SI / UO/PMO
Económico/ Operacional	Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI	SI7	Aumento de Custos e desvios ao Orçamento	Custos de oportunidade pela não realização de melhorias	1	1	1	C- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos C- Templates metodológicos	CA/ SI / UO/PMO



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI	SI8	Falhas de Disponibilidade de produtos finais e equipamentos	Restrição da atividade operacional Custos de oportunidade pela não realização de melhorias	2	1	2	C- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos C- Templates metodológicos	CA/ SI/ UO/PMO
Económico/ Operacional	Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI	SI9	Falta de Eficiência e Eficácia na gestão e execução de projetos/ actividades	Desvios dos projetos ao âmbito, objetivos, custos e tempo adequado	2	1	2	C- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos C- Templates metodológicos	CA/ SI/ UO/PMO
Económico/ Operacional	Fornecimento de consultoria e assessoria técnica relativamente à implementação de sistemas e tecnologias de informação	SI10	Perda de Integração na carteira de Projetos/ Atividades e no portfolio e arquitectura de sistemas	Decisões desadequadas/ não suportadas	2	1	2	C- Decisões de nomeação de equipas de projeto C- Decisões sobre relatórios dos grupos de trabalho	CA/ SI/ UO/PMO
Económico/ Operacional	Desenvolvimento e Manutenção Evolutiva de Aplicações	SI11	Perda de Oportunidade na satisfação de necessidades		2	2	4		
Económico/ Operacional	Desenvolvimento e Manutenção Evolutiva de Aplicações	SI12	Falhas de Qualidade das entregas e desadequação aos objetivos	Não cumprimento do prazo ou do objetivo das tarefas e dos entregáveis Redundância de aplicações ou falha na cobertura aplicacional de processos empresariais importantes	2	1	2	C- Caderno de requisitos I- Business case C- Documentos de teste I- Procedimentos de aquisição	
Económico/ Operacional	Desenvolvimento e Manutenção Evolutiva de Aplicações	SI13	Falta de Eficiência e Eficácia na execução do desenvolvimento e manutenção evolutiva	Diminuição da qualidade e da integração entre aplicações Não harmonização, completude e conformidade aplicacionais face à arquitetura existente ou preconizada (plano SI)	2	1	2	I- Caderno de requisitos C- Contrato C- Estrutura organizativa	CA/PS/ UO/ CL/ JR/ SI
Económico/ Operacional	Desenvolvimento e Manutenção Evolutiva de Aplicações	SI14	Falta de Integridade dos desenvolvimentos efetuados relativamente às aplicações existentes e à coesão da arquitetura instalada ou planeada	Aumento de custos Utilização indevida de recursos empresariais Aquisições de equipamentos e desenvolvimento de SW desfasados da evolução tecnológica	2	1	2	I- Plano e arquitetura de Sistemas de Informação C- Plano e controlo de pedidos de desenvolvimento C- Plano de formação C- Plano e orçamento de investimentos	
Económico/ Operacional	Manutenção técnica preventiva e corretiva de aplicações	SI15	Falhas de Disponibilidade de aplicações		3	1	3		RH/ JR/ CL/ SI
Económico/ Operacional	Manutenção técnica preventiva e corretiva de aplicações	SI16	Degradação da qualidade das aplicações	Dificuldades de manutenção sistemática e atempada de aplicações	3	1	3	C- Plano de atividades C- Orçamento de investimentos C- Procedimentos e planos de execução C- Contratos	RH/ JR/ CL/ SI
Económico/ Operacional	Manutenção técnica preventiva e corretiva de aplicações	SI17	Aumento de Custos	Indisponibilidade no funcionamento de aplicações Aplicações a funcionar com limitações	2	1	2		RH/ JR/ CL/ SI
Económico/ Operacional	Manutenção técnica preventiva e corretiva de aplicações	SI18	Degradação da eficiência e eficácia do processo de manutenção		2	1	2	C- Plano de atividades C- Orçamento de investimentos C- Procedimentos e planos de execução C- Contratos	RH/ JR/ CL/ SI



Categoría	Proceso/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Integração de Informação	SI19	Falta de Qualidade dos dados e informação de gestão		3	1	3		
Económico/ Operacional	Integração de Informação	SI20	Falta de Integridade dos dados, das fontes de dados, da informação produzida, dos conceitos para a sua interpretação e falta de coerência intra e inter aplicações e bases de armazenamento	Baixa qualidade da informação de referência empresarial e da informação para gestão Limitações de abrangência e lacunas importantes na informação empresarial transversalmente disponível Falta de clareza na interpretação da informação Aparecimento de informação redundante, discrepante e opaca Não otimização de processos e de recursos com custos acrescidos devido à dispersão e multiplicação dos processos de produção da informação de gestão	3	1	3	C- Protocolos de transferência de informação I- Documento empresarial de definição dos KPIs, forma de cálculo e de apresentação C- RGPD C- Documento de diagnóstico	Terceiros/ UO/ PC/ AI/ SI
Económico/ Operacional	Integração de Informação	SI21	Diminuição da eficiência e eficácia do processo de integração de informação		2	1	2		
Económico/ Operacional	Integração de Informação	SI22	Perda da confidencialidade sobre a informação tratada		3	1	3		
Económico/ Operacional	Integração de Informação	SI23	Falhas na disponibilidade de dados e de informação		2	1	2		
Económico/ Operacional	Gestão de acessos a recursos e SI	SI24	Perda da confidencialidade sobre dados	Acessos indevidos a recursos, aplicações e informação. Comprometimento da segurança sobre recursos e informação	2	1	2	C-Política de S.I. C- Diretório C- Solicitações de acessos C- Lista de RLS	SP/AI/ UO/ SI/ RLS/ Key users
Económico/ Operacional	Gestão de acessos a recursos e SI	SI25	Falhas de integridade e segurança dos recursos, dados e informação		2	1	2	C-Política de S.I. C- Diretório C- Solicitações de acessos C- Lista de RLS	SP/AI/ UO/ SI/ RLS/ Key users
Económico/ Operacional	Operacionalização de Controlo de Cibersegurança	SI26	Falhas de integridade e segurança dos sistemas e da informação	Quebras de segurança Danos em sistemas e dados	3	1	3	C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- Sistemas de deteção, monitorização e controlo	SP/SI
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI27	Falhas de Disponibilidade de sistemas	Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	3	1	3	C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI28	Degradação da Qualidade dos sistemas	Falhas de HW Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	3	1	3	C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI29	Aumento de Custos pela obsolescência e ineficácia dos sistemas e diliação dos processos	Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	2	1	2	C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI30	Degradação da eficiência e eficácia dos processos de administração, monitorização e manutenção de sistemas	Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	2	1	2	C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI31	Perdas de Oportunidade na satisfação de necessidades por falha nos sistemas	Falhas de HW Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	3	1	3	C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI32	Falhas de Qualidade do serviço	Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	2	1	2	C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI33	Falta de Integridade dos sistemas relativamente à coesão da arquitetura instalada ou planeada	Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	2	1	2	C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Gestão da Recuperação de Desastre (DR)	SI34	Perda de Disponibilidade de sistemas	Perda de sistemas e informação Processos de negócio suportados em SI comprometidos Perda de ativos Aumento de custos	3	1	3	C- Plano de DR C- Orçamento de exploração e investimento I- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão da Recuperação de Desastre (DR)	SI35	Falhas de Integridade e segurança dos sistemas e da informação	Perda de sistemas e informação Processos de negócio suportados em SI comprometidos Perda de ativos Aumento de custos	3	1	3	C- Plano de DR C- Orçamento de exploração e investimento I- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão de Data Center	SI36	Perda de Disponibilidade de sistemas	Custos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo	3	1	3	C- Orçamento de exploração e investimento C- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos	PO/CL/ SI
Económico/ Operacional	Gestão de Data Center	SI37	Aumento de Custos	Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo	2	1	2	C- Orçamento de exploração e investimento C- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos	PO/CL/ SI
Económico/ Operacional	Gestão de Data Center	SI38	Falhas de Qualidade do serviço	Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo	3	1	3	C- Orçamento de exploração e investimento C- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos	PO/CL/ SI
Económico/ Operacional	Gestão de Data Center	SI39	Degradação da eficiência e eficácia dos processos de gestão do Data Center	Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo	3	1	3	C- Orçamento de exploração e investimento I- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos	PO/CL/ SI
Económico/ Operacional	Gestão de Data Center	SI40	Perda de Integridade física e de Segurança dos Sistemas, infraestruturas, equipamentos e informação	Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo	3	1	3	C- Orçamento de exploração e investimento I- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos	PO/CL/ SI
Económico/ Operacional	Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates	SI41	Falta de Disponibilidade de sistemas com impacto negativo na receita	Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias	2	1	2	C-Registros e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos	SI



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates	SI42	Perda de Integridade física de equipamentos	Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias	2	1	2	C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates	SI43	Aumento de custos de manutenção	Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias	2	1	2	C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates	SI44	Degradação da eficiência e eficácia dos processos de gestão, manutenção e operação de MVAs Validadores e Gates	Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias	2	1	2	C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão de Redes	SI45	Faltas de Disponibilidade dos serviços de redes e comunicações	Inexistência parcial/total de comunicações Falhas de segurança face a acessos indevidos Diminuição de rendimento de processos por degradação do serviço de rede Lentificação da resposta dos sistemas	3	1	3	C-Monitorização da rede C-Sistemas de deteção e diagnóstico C-Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão de Redes	SI46	Degradação da eficiência e eficácia dos processos dependentes de redes e comunicações	Inexistência parcial/total de comunicações Falhas de segurança face a acessos indevidos Diminuição de rendimento de processos por degradação do serviço de rede Lentificação da resposta dos sistemas	2	1	2	C-Monitorização da rede C-Sistemas de deteção e diagnóstico C-Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão de Redes	SI47	Falhas de Qualidade do serviço	Inexistência parcial/total de comunicações Falhas de segurança face a acessos indevidos Diminuição de rendimento de processos por degradação do serviço de rede Lentificação da resposta dos sistemas	2	1	2	C-Monitorização da rede C-Sistemas de deteção e diagnóstico C-Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão de Redes	SI48	Falhas de segurança no acesso a sistemas	Inexistência parcial/total de comunicações Falhas de segurança face a acessos indevidos Diminuição de rendimento de processos por degradação do serviço de rede Lentificação da resposta dos sistemas	3	1	3	C-Monitorização da rede C-Sistemas de deteção e diagnóstico C-Contratos	SI
Económico/ Operacional	Suporte à utilização de S.I.	SI49	Aumento de Custos pela ineficácia do suporte e diliação da resposta	Baixa qualidade de serviço Falhas de triagem dos incidentes e problemas Alargamento do tempo de resposta Insatisfação/ reclamações dos clientes e trabalhadores	2	1	2		PS/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Suporte à utilização de S.I.	SI50	Baixa eficiência e eficácia dos processos de suporte à utilização de S.I.	Indisponibilidade de aplicações Incumprimento de SLAs Aumento do backlog (trabalhos em espera)	2	1	2	I- Procedimentos C-Ferramenta de registo e gestão de incidentes/problems C- Registos na aplicação Pedidos de Suporte C- Registos de ocorrências	PS/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Suporte à utilização de S.I.	SI51	Perdas de Oportunidade na satisfação de necessidades por falta de suporte		2	1	2		PS/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Suporte à utilização de S.I.	SI52	Degradação da Qualidade do serviço		2	1	2		PS/ UO/ SI

Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	Causas	P	N R	Medidas de mitigação (C - Em curso; I - a implementar)	I'	P'	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI28	Degradção da Qualidade dos sistemas	Falhas de HW Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	3	Falta de investimento Dinâmica tecnológica não acompanhada em investimento. Evolução dos sistemas não acompanhada pela capacidade de infraestrutura Falhas de dimensionamento dos sistemas. Obsolescência do parque informático. Insuficiência ou falha de sistemas de controlo. Inexistência ou insuficiência de solução técnica Picos de procura. Inadequação da capacidade dos S.I. Insuficiência de recursos humanos (RH) e formação Quantidade de RH especializados insuficiente e falta de especialização em áreas de competência relevantes (ex. adm.BD) Peso e demora nos processos de contratação Descontinuidade de contratos de manutenção e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção. Complexidade do CCP (Código da Contratação Pública)	2	6	C- Investimento na renovação infraestrutura/ parque informático C- Investimento na arquitetura/infraestrutura de sistemas C- Melhoria dos sistemas de monitorização, deteção e controlo de segurança dos sistemas I- Investimento em sistemas de segurança I- Investimento em soluções de backup e de descentralização dos mesmos C- Recrutamento de trabalhadores e/ou contratação de serviços especializados I- Recursos internos ou externos especializados I- Melhoria do processo de gestão da formação e Aumento da capacidade formativa I- Mitigação do impacto do CCP nos processos de contratação I- Melhoria do processo de compra e contratação I- Apoio jurídico especializado C- Gestão eficaz dos contratos e Identificação antecipada de necessidades contratuais	3	1	3	C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI29	Aumento de Custos pela obsolescência e ineficácia dos sistemas e diliação dos processos	Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	2	Falta de investimento Dinâmica tecnológica não acompanhada em investimento. Falhas de dimensionamento dos sistemas. Obsolescência do parque informático. Insuficiência ou falha de sistemas de controlo. Inexistência ou insuficiência de solução técnica Inadequação da capacidade dos S.I. Insuficiência de recursos humanos (RH) e formação Quantidade de RH especializados insuficiente e falta de especialização em áreas de competência relevantes (ex. adm.BD) Peso e demora nos processos de contratação Relação negocial frágil em relação a grandes empresas multinacionais. Complexidade do CCP (Código da Contratação Pública)	2	4	I- Investimento na renovação infraestrutura/ parque informático I- Investimento na arquitetura/infraestrutura de sistemas C- Melhoria dos sistemas de monitorização, deteção e controlo de segurança dos sistemas C- Investimento em sistemas de segurança I- Investimento em soluções de backup e de descentralização dos mesmos C- Recrutamento de trabalhadores e/ou contratação de serviços especializados I- Recursos internos ou externos especializados I- Melhoria do processo de gestão da formação e Aumento da capacidade formativa I- Mitigação do impacto do CCP nos processos de contratação I- Melhoria do processo de compra e contratação	2	1	2	C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	Causas	P N R	Medidas de mitigação (C - Em curso; I - a implementar)	I'	P'	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI30	Degradção da eficiência e eficácia dos processos de administração, monitorização e manutenção de sistemas	Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	2	Dinâmica tecnológica não acompanhada em investimento. Obsolescência do parque informático. Insuficiência ou falha de sistemas de controlo. Processo e meios de controlo de acessos a S.I. desatualizado Inexistência ou insuficiência de solução técnica Inadequação da capacidade dos S.I. Insuficiência de recursos humanos (RH) e formação Quantidade de RH especializados insuficiente e falta de especialização em áreas de competência relevantes (ex. adm.BD) Investimento insuficiente em formação face às necessidades e dinâmica da área tecnológica Processo de planeamento e orçamentação da formação pouco flexível Conhecimentos detidos por um único colaborador e sem redundância Peso e demora nos processos de contratação Descontinuidade de contratos de manutenção e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção. SLAs contingentes Complexidade do CCP (Código da Contratação Pública)	2 4	C- Investimento na renovação infraestrutura/parque informático C - Investimento na arquitetura/infraestrutura de sistemas C- Melhoria dos sistemas de monitorização, deteção e controlo de segurança dos sistemas I - Investimento em sistemas de segurança C- Investimento em soluções de backup e de descentralização dos mesmos C- Recrutamento de trabalhadores e/ou contratação de serviços especializados I- Recursos internos ou externos especializados I- Melhoria do processo de gestão da formação e Aumento da capacidade formativa	2	1 2	C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI	
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI31	Perdas de Oportunidade na satisfação de necessidades por falha nos sistemas	Falhas de HW Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	3	Falta de investimento Evolução dos sistemas não acompanhada pela capacidade de infraestrutura Falhas de dimensionamento dos sistemas. Obsolescência do parque informático. Insuficiência ou falha de sistemas de controlo. Processo e meios de controlo de acessos a S.I. desatualizado Inexistência ou insuficiência de solução técnica Picos de procura. Inadequação da capacidade dos S.I. Insuficiência de recursos humanos (RH) e formação Quantidade de RH especializados insuficiente e falta de especialização em áreas de competência relevantes (ex. adm.BD) Investimento insuficiente em formação face às necessidades e dinâmica da área tecnológica Processo de planeamento e orçamentação da formação pouco flexível Conhecimentos detidos por um único colaborador e sem redundância Peso e demora nos processos de contratação Descontinuidade de contratos de manutenção e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção. SLAs contingentes Complexidade do CCP (Código da Contratação Pública)	2 6	C- Investimento na renovação infraestrutura/parque informático C - Investimento na arquitetura/infraestrutura de sistemas C- Melhoria dos sistemas de monitorização, deteção e controlo de segurança dos sistemas C- Investimento em sistemas de segurança C- Investimento em soluções de backup e de descentralização dos mesmos C- Recrutamento de trabalhadores e/ou contratação de serviços especializados C- Recursos internos ou externos especializados I- Melhoria do processo de gestão da formação e Aumento da capacidade formativa	3	1 3	C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI	



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	Causas	P R	Medidas de mitigação (C-Em curso; I-a implementar)	I' P'	R R	Controlo	Responsável	
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI32	Falhas de Qualidade do serviço	Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	2	Falta de investimento Dinâmica tecnológica não acompanhada em investimento. Evolução dos sistemas não acompanhada pela capacidade de infraestrutura Falhas de dimensionamento dos sistemas. Obsolescência do parque informático. Insuficiência ou falha de sistemas de controlo. Processo e meios de controlo de acessos a S.I. desatualizado Inexistência ou insuficiência de solução técnica Picos de procura. Inadequação da capacidade dos S.I. Insuficiência de recursos humanos (RH) e formação Quantidade de RH especializados insuficiente e falta de especialização em áreas de competência relevantes (ex. adm.BD) Investimento insuficiente em formação face às necessidades e dinâmica da área tecnológica Processo de planeamento e orçamentação da formação pouco flexível Conhecimentos detidos por um único colaborador e sem redundância Peso e demora nos processos de contratação Descontinuidade de contratos de manutenção e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção. Relação negocial frágil em relação a grandes empresas multinacionais.	2	C- Investimento na renovação infraestrutura/parque informático C - Investimento na arquitetura/infraestrutura de sistemas C- Melhoria dos sistemas de monitorização, deteção e controlo de segurança dos sistemas C- Investimento em sistemas de segurança C- Investimento em soluções de backup e de descentralização dos mesmos C- Recrutamento de trabalhadores e/ou contratação de serviços especializados C- Recursos internos ou externos especializados I- Melhoria do processo de gestão da formação e Aumento da capacidade formativa	2	1	2	C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI33	Falta de Integridade dos sistemas relativamente à coesão da arquitetura instalada ou planeada	Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	2	Falta de investimento Evolução dos sistemas não acompanhada pela capacidade de infraestrutura Falhas de dimensionamento dos sistemas. Obsolescência do parque informático. Insuficiência ou falha de sistemas de controlo. Inexistência ou insuficiência de solução técnica Inadequação da capacidade dos S.I. Quantidade de RH especializados insuficiente e falta de especialização em áreas de competência relevantes (ex. adm.BD) Peso e demora nos processos de contratação Fragilidades dos contratos de manutenção. Complexidade do CCP (Código da Contratação Pública)	2	C- Investimento na renovação infraestrutura/parque informático C - Investimento na arquitetura/infraestrutura de sistemas C- Melhoria dos sistemas de monitorização, deteção e controlo de segurança dos sistemas C- Investimento em sistemas de segurança C- Investimento em soluções de backup e de descentralização dos mesmos C- Recrutamento de trabalhadores e/ou contratação de serviços especializados C- Recursos internos ou externos especializados I- Melhoria do processo de gestão da formação e Aumento da capacidade formativa	2	1	2	C- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI



Categoría	Proceso/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	Causas	P R	Medidas de mitigação (C - Em curso; I - a implementar)	I' P'	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Gestão da Recuperação de Desastre (DR)	SI34	Perda de Disponibilidade de sistemas	Perda de sistemas e informação Processos de negócio suportados em SI comprometidos Perda de ativos Aumento de custos	3	Inexistência de solução técnica. Falta de plano e procedimentos. Falta de investimento. Deslocalização de backups inexistente Deslocalização de serviços inexistente Fenómenos naturais extremos	2 6	C- Definição e implementação de Plano de Disaster Recovery C- Investimento em solução de Disaster Recovery I- Contratualização de serviços C-Deslocalização de backups	3 1	3 3	C- Plano de DR C- Orçamento de exploração e investimento I- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão da Recuperação de Desastre (DR)	SI35	Falhas de Integridade e segurança dos sistemas e da informação	Perda de sistemas e informação Processos de negócio suportados em SI comprometidos Perda de ativos Aumento de custos	3	Inexistência de solução técnica. Falta de plano e procedimentos. Falta de investimento. Deslocalização de backups inexistente Deslocalização de serviços inexistente Fenómenos naturais extremos	2 6	C- Definição e implementação de Plano de Disaster Recovery C- Investimento em solução de Disaster Recovery I- Contratualização de serviços C-Deslocalização de backups	3 1	3 3	C- Plano de DR C- Orçamento de exploração e investimento I- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão de Data Center	SI36	Perda de Disponibilidade de sistemas	Custos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo	3	Desadequação de capacidade dos equipamentos que suprem as comodidades de infraestrutura do centro Falta ou insuficiência de sensores de deteção ambiental Falta ou insuficiência de deteção de falhas Deteção não atempada de acidentes e do seu saneamento Estrutura física do centro de dados desadequada em termos de eficiência e com falhas nomeadamente na deteção de incêndio Falta de RH dedicados à monitorização Peso e demora nos processos de contratualização Descontinuidade de contratos de manutenção de HW e das comodidades de infraestrutura (climatização, sistemas anti-intrusão, energia ininterrupta, etc.) e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção estabelecidos. Tempo excessivo de resposta dos intervenientes na resolução Fenómenos naturais extremos	2 6	C- Investimento na remodelação/deslocalização do espaço físico do Data Center C- Investimento em equipamentos de infraestrutura do centro (ex. Deteção de incêndios) C- Investimento em sistemas e sensores de deteção de falhas C- Recrutamento de trabalhadores para afetação às tarefas de monitorização C- Gestão eficaz dos contratos e identificação antecipada de necessidades contratuais I- Melhoria do processo de procurement C- Definição de SLAs adequados em contratos C- Gestão eficaz dos contratos	3 1	3 3	C- Orçamento de exploração e investimento C- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos	PO/CL/ SI
Económico/ Operacional	Gestão de Data Center	SI37	Aumento de Custos	Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo	2	Desadequação de capacidade dos equipamentos que suprem as comodidades de infraestrutura do centro Falta ou insuficiência de deteção de falhas Deteção não atempada de acidentes e do seu saneamento Dimensão do espaço do Data Center Estrutura física do centro de dados desadequada em termos de eficiência e com falhas nomeadamente na deteção de incêndio Peso e demora nos processos de contratualização Descontinuidade de contratos de manutenção de HW e das comodidades de infraestrutura (climatização, sistemas anti-intrusão, energia ininterrupta, etc.) e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção estabelecidos. Tempo excessivo de resposta dos intervenientes na resolução	2 4	C- Investimento na remodelação/deslocalização do espaço físico do Data Center C- Investimento em equipamentos de infraestrutura do centro (ex. Deteção de incêndios) C- Investimento em sistemas e sensores de deteção de falhas C- Recrutamento de trabalhadores para afetação às tarefas de monitorização C- Gestão eficaz dos contratos e identificação antecipada de necessidades contratuais I- Melhoria do processo de procurement C- Definição de SLAs adequados em contratos C- Gestão eficaz dos contratos	2 1	2 2	C- Orçamento de exploração e investimento C- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos	PO/CL/ SI



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	Causas	P R	Medidas de mitigação (C-Em curso; I-a implementar)	I' P R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Gestão de Data Center	SI38	Falhas de Qualidade do serviço	Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center  Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo	3	Desadequação de capacidade dos equipamentos que suprem as comodidades de infraestrutura do centro Falta ou insuficiência de sensores de deteção ambiental Falta ou insuficiência de deteção de falhas Deteção não atempada de acidentes e do seu saneamento Estrutura física do centro de dados desadequada em termos de eficiência e com falhas nomeadamente na deteção de incêndio Falta de RH dedicados à monitorização Peso e demora nos processos de contratualização Descontinuidade de contratos de manutenção de HW e das comodidades de infraestrutura (climatização, sistemas anti-intrusão, energia ininterrupta, etc.) e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção estabelecidos. Tempo excessivo de resposta dos intervenientes na resolução	2 6	C- Investimento na remodelação/deslocalização do espaço físico do Data Center  C- Orçamento de exploração e investimento C- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos	3 1 3	PO/CL/ SI	
Económico/ Operacional	Gestão de Data Center	SI39	Degradação da eficiência e eficácia dos processos de gestão do Data Center	Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center  Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo	3	Desadequação de capacidade dos equipamentos que suprem as comodidades de infraestrutura do centro Falta ou insuficiência de sensores de deteção ambiental Falta ou insuficiência de deteção de falhas Deteção não atempada de acidentes e do seu saneamento Dimensão do espaço do Data Center Estrutura física do centro de dados desadequada em termos de eficiência e com falhas nomeadamente na deteção de incêndio Falta de RH dedicados à monitorização Peso e demora nos processos de contratualização Descontinuidade de contratos de manutenção de HW e das comodidades de infraestrutura (climatização, sistemas anti-intrusão, energia ininterrupta, etc.) e falhas na sua execução Fragilidades dos contratos de manutenção estabelecidos. Tempo excessivo de resposta dos intervenientes na resolução	2 6	C- Investimento em equipamentos de infraestrutura do centro (ex. Deteção de incêndios) C- Investimento em sistemas e sensores de deteção de falhas C- Recrutamento de trabalhadores para afetação às tarefas de monitorização C- Gestão eficaz dos contratos e identificação antecipada de necessidades contratuais I- Melhoria do processo de procurement C- Definição de SLAs adequados em contratos C- Gestão eficaz dos contratos	3 1 3	PO/CL/ SI	
Económico/ Operacional	Gestão de Data Center	SI40	Perda de Integridade física e de Segurança dos Sistemas, infraestruturas, equipamentos e informação	Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center  Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo	3	Falta ou insuficiência de sensores de deteção ambiental Falta ou insuficiência de deteção de falhas Deteção não atempada de acidentes e do seu saneamento Estrutura física do centro de dados desadequada em termos de eficiência e com falhas nomeadamente na deteção de incêndio Falta de RH dedicados à monitorização Tempo excessivo de resposta dos intervenientes na resolução	2 6	C- Orçamento de exploração e investimento I- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos	3 1 3	PO/CL/ SI	



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	Causas	P N R	Medidas de mitigação (C - Em curso; I - a implementar)	I' P' R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates	SI41	Falta de Disponibilidade de sistemas com impacto negativo na receita	Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias	2	Vandalismo Rotura de stock Precariedade na vigilância, monitorização e comunicação de falhas Antiguidade de equipamentos Dificuldades com fornecimentos de peças e de reparação externa de avarias das mesmas Dificuldades do processo de aquisição e de contratação	2 4		2 1 2	C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates	SI42	Perda de Integridade física de equipamentos	Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias	2	Vandalismo Precariedade na vigilância, monitorização e comunicação de falhas Fenómenos naturais extremos	2 4	C- Recolha/troca de equipamentos (desde que com constituição de reserva de equipamentos) C- Vigilância humana, videovigilância preventiva	2 1 2	C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates	SI43	Aumento de custos de manutenção	Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias	2	Vandalismo Rotura de stock Precariedade na vigilância, monitorização e comunicação de falhas Antiguidade de equipamentos Dificuldades com fornecimentos de peças e de reparação externa de avarias das mesmas	2 4	C- Constituição de reserva de peças com maior incidência de avarias/vandalismo C- Garantir continuidade de contratos de fornecimento de peças e de reparação C- Aquisição e substituição de equipamentos (MVA)	2 1 2	C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates	SI44	Degradação da eficiência e eficácia dos processos de gestão, manutenção e operação de MVAs	Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias	2	Rotura de stock Precariedade na vigilância, monitorização e comunicação de falhas Antiguidade de equipamentos Dificuldades com fornecimentos de peças e de reparação externa de avarias das mesmas Dificuldades do processo de aquisição e contratação Falta de recursos humanos dedicados Fragilidade dos contratos de manutenção	2 4		2 1 2	C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão de Redes	SI45	Faltas de Disponibilidade dos serviços de redes e comunicações	Inexistência parcial/total de comunicações Falhas de segurança face a acessos indevidos Diminuição de rendimento de processos por degradação do serviço de rede Lentificação da resposta dos sistemas	3	Indisponibilidade do serviço prestado pelos fornecedores de rede de dados Falta ou insuficiência de ferramentas de deteção e diagnóstico Falhas de diagnóstico Falta de capacidade de monitorização dedicada Inadequação da capacidade disponível face à requerida	1 3	C- Redundância dos prestadores de serviço, quando possível e adequado C- Prever redundância de equipamentos C- Investimento em sistemas de deteção e diagnóstico C- Recrutamento de trabalhadores para afetação às tarefas de monitorização e/ou contratação de serviços para o efeito	3 1 3	C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos	SI



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	Causas	P N R	Medidas de mitigação (C - Em curso; I - a implementar)	I' P' R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Gestão de Redes	SI46	Degradação da eficiência e eficácia dos processos dependentes de redes e comunicações	Inexistência parcial/total de comunicações	2	Indisponibilidade do serviço prestado pelos fornecedores de rede de dados Má qualidade do serviço prestado pelos fornecedores de rede de dados Falta ou insuficiência de ferramentas de deteção e diagnóstico Falhas de diagnóstico Falta de capacidade de monitorização dedicada Diminuição de rendimento de processos por degradação do serviço de rede Lentificação da resposta dos sistemas	1 2	C- Redundância dos prestadores de serviço, quando possível e adequado C- Prever redundância de equipamentos C- Investimento em sistemas de deteção e diagnóstico C- Recrutamento de trabalhadores para afetação às tarefas de monitorização e/ou contratação de serviços para o efeito	2 1 2	C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão de Redes	SI47	Falhas de Qualidade do serviço	Falhas de segurança face a acessos indevidos Diminuição de rendimento de processos por degradação do serviço de rede Lentificação da resposta dos sistemas	2	Falhas de segurança face a acessos indevidos Diminuição de rendimento de processos por degradação do serviço de rede Lentificação da resposta dos sistemas	2 4	C- Redundância dos prestadores de serviço, quando possível e adequado C- Prever redundância de equipamentos C- Investimento em sistemas de deteção e diagnóstico C- Recrutamento de trabalhadores para afetação às tarefas de monitorização e/ou contratação de serviços para o efeito	2 1 2	C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão de Redes	SI48	Falhas de segurança no acesso a sistemas		3	Falha ou insuficiência de ferramentas de deteção e diagnóstico Falhas de diagnóstico Falta de capacidade de monitorização dedicada	2 6	C- Redundância dos prestadores de serviço, quando possível e adequado C- Prever redundância de equipamentos C- Investimento em sistemas de deteção e diagnóstico C- Recrutamento de trabalhadores para afetação às tarefas de monitorização e/ou contratação de serviços para o efeito	3 1 3	C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Suporte à utilização de S.I.	SI49	Aumento de Custos pela ineficácia do suporte e diliação da resposta		2		1 2	C- Implementar ferramentas adequadas ao registo e gestão dos incidentes e problemas e de atualização da base de conhecimento C- Definição de procedimentos para garantir a atualização continua dos pedidos e da base de conhecimento	2 1 2		PS/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Suporte à utilização de S.I.	SI50	Baixa eficiência e eficácia dos processos de suporte à utilização de SI	Baixa qualidade de serviço Falhas de triagem dos incidentes e problemas Alargamento do tempo de resposta Insatisfação/ reclamações dos clientes e trabalhadores Indisponibilidade de aplicações Incumprimento de SLAs Aumento do backlog (trabalhos em espera)	2	Circuitos de registo de pedidos de suporte não claro para os utilizadores entre suporte a utilização de aplicações e suporte a incidentes de infraestrutura Falta de definição e divulgação de procedimentos Plataforma de suporte à gestão de incidentes precária e com lacunas importantes na base de conhecimento Inexistência ou precariedade de BD de conhecimento Quantidade e competências limitadas dos RH afetos ao 1º nível de triagem Insuficiência de recursos humanos Elevado número de pedidos não sistematizados e passados para 2º nível de atendimento Descrição incorreta do incidente ou indisponibilidade por parte do utilizador (ex. trabalho por turnos, abrangência geográfica) Complexidade dos pedidos (ex. avaria intermitente) Triagem de problemas demorada e com falhas	2 4	I- Criação de guiões de triagem de incidentes baseada em sistematização dos mesmos C- Criação de registo informático das soluções aplicadas para criação de base de conhecimento C- Divulgação dos canais apropriados para apresentação de pedidos C- Sensibilização dos superutilizadores para a priorização e triagem de solicitações C- Sensibilização dos utilizadores para a correta descrição do pedido I- Melhorar o nível de competências para a triagem no 1º nível, recrutamento e formação C- Realização de procedimento definindo os circuitos de trabalho/escalonamento de responsabilidade	2 1 2	I- Procedimentos C- Ferramenta de registo e gestão de incidentes/problems C- Registros na aplicação Pedidos de Suporte C- Registros de ocorrências	PS/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Suporte à utilização de S.I.	SI51	Perdas de Oportunidade na satisfação de necessidades por falta de suporte		2		1 2	C- Substituição de equipamentos quando adequado C- Contacto telefónico atempado junto dos utilizadores para esclarecimento do pedido C- Recrutamento de trabalhadores	2 1 2		PS/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Suporte à utilização de S.I.	SI52	Degradação da Qualidade do serviço		2		2 4				PS/ UO/ SI



Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	Causas	P N R	Medidas de mitigação (C- Em curso; I- a implementar)	I'	P'	R R	Controlo	Responsável	
Económico/ Operacional	Gestão das Telecomunicações fixas e móveis	SI53	Faltas de Disponibilidade dos serviços de telecomunicações nomeadamente por falta de cobertura		1	Cobertura deficiente Qualidade do serviço dependente de prestadores externos	3 3			1	2	2	C- Procedimentos C- Ferramenta de suporte à gestão de equipamentos e sua atribuição C- Planeamento de atividades C- Contratos e SLAs	Terceiros/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Gestão das Telecomunicações fixas e móveis	SI54	Baixa eficiência e eficácia dos processos de gestão das telecomunicações, dos equipamentos e da sua atribuição e das avarias	Má qualidade do serviço de telecomunicações Serviços desadequados às necessidades Insatisfação de clientes e colaboradores	2	Cobertura deficiente Qualidade do serviço dependente de prestadores externos Inexistência de procedimentos para a atualização do inventário de equipamentos e da sua atribuição Inexistência de ferramentas de suporte ao registo e gestão do inventário de equipamentos, sua atribuição e controlo de avarias	2 4	C- Definição de procedimentos de atualização do inventário de equipamentos e da sua atribuição C- Implementação de ferramenta de suporte ao registo e gestão dos equipamentos e da sua atribuição C- Melhoria da contratualização e dos SLAs definidos na mesma		2	1	2	C- Procedimentos C- Ferramenta de suporte à gestão de equipamentos e sua atribuição C- Planeamento de atividades C- Contratos e SLAs	Terceiros/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Gestão das Telecomunicações fixas e móveis	SI55	Degradação da Qualidade do serviço	Mau funcionamento de aplicações com dependência do serviço de telecomunicações Inventário de equipamentos e sua atribuição desatualizado	2	Demora e tratamento não sistematizado de pedidos de intervenção Mudanças processuais não identificadas com antecedência compatível com prazo contratual Mudança não prevista de requisitos do negócio no decurso do contrato com fornecedor	2 4	I- Partilha com fornecedores de plataforma de gestão para agilização de pedidos e controlo de serviço C- Antecipação das necessidades decorrentes de evolução de processos e sistemas		2	1	2	C- Procedimentos C- Ferramenta de suporte à gestão de equipamentos e sua atribuição C- Planeamento de atividades C- Contratos e SLAs	Terceiros/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Gestão das Telecomunicações fixas e móveis	SI56	Aumento de Custos derivado das necessidades de revisão dos contratos		2	Qualidade do serviço dependente de prestadores externos Mudanças processuais não identificadas com antecedência compatível com prazo contratual Mudança não prevista de requisitos do negócio no decurso do contrato com fornecedor	1 2			2	1	2	C- Procedimentos C- Ferramenta de suporte à gestão de equipamentos e sua atribuição C- Planeamento de atividades C- Contratos e SLAs	Terceiros/ UO/ SI



## VI.19 JURÍDICO (JR)

Categoría	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Jurídico Operacional	Assessoria Jurídica e Contencioso	JR1	Custo/esforço excessivo na elaboração de pareceres emitidos no prazo máximo de 20 dias úteis	Pareceres com fundamentação insuficiente prejudicando a defesa	1	1	1	C- Peças dos processos, comunicações C- Ações de sensibilização C- Registos dos sistemas técnicos	JR/UO JR UO
Jurídico Operacional	Assessoria Jurídica e Contencioso	JR2	Ultrapassagem de prazos legais	Perda de oportunidade de defesa ou interposição de ação	2	1	2	C - Ações de sensibilização	JR/Jurigest/SI
Económico Jurídico	Assessoria Jurídica e Contencioso	JR3	Insuficiente demonstração de eventuais custos/danos da empresa (ex: não resarcimento de danos, não demonstração da tese da CP)	Prejuízos decorrentes	1	2	2	I - Formação aos colaboradores envolvidos	JR/UO
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão da Legislação e Normas	JR4	Não conformidade da empresa relativamente a leis e regulamentos	Sanções e/ou coimas	2	1	2	C- Comunicações via Email/DMS C- Documentação regulamentar e instruções de trabalho. C- Propostas de alteração C- Mapa de legislação e Normas	JR UO
Reputação/ Operacional	Relação laboral	JR5	Eventual caducidade de processo disciplinar	Prejuízo na organização dos recursos humanos	2	1	2	C- Pedidos via Email/DMS	JR/UO
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Relação laboral	JR6	Redução ou interrupção do serviço	Perda de receita e imagem da CP	1	2	2	C- Acordos C- Instrução do processo	CA/JR JR/UO



## VI.20 PROJETOS

Categoría	Projeto	Cód	Risco	Impacto	I	p	R R	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	B1.1.2 Oficina para Instalações de AV	PO19	Impossibilidade de utilização do novo mat circ para exploração	Perda de receita  Danos reputacionais	3	2	6	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  C - Auditorias	PO, JR, PE, ME, QA
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	F4.2.1 Eficiência energética nos edifícios CP e em ambiente oficinal - Instalações e Equipamentos - Otimização de consumos energéticos	PO20	Incumprimento legal  Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Sanções ou coimas  Custos excessivos por falta de melhoria da eficiência  Danos reputacionais	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	PO, QA
Financeiro/ Económico/ Operacional	F5.2 Gestão Integrada do Edificado	PO21	Desconhecimento das características de ativos	Perda de histórico  Dificuldades de gestão da informação  Tempos de resposta longos  Cadastro disperso e não atualizado	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	PO, SI
Operacional	D2.1 Comunicação Interna: Colocação de Painéis Informativos Digitais	CM4	Falta de alinhamento com a estratégia da empresa	Não melhoria da comunicação direta com os trabalhadores  Não dinamização da cultura CP para motivar e comprometer as pessoas	2	1	2	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	CM, SI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	E3.3 Implementação de tecnologia (videovigilância) para aumentar os níveis de segurança percebida pelos clientes	SP20	Manutenção de condições de segurança menos eficazes e eficientes  Incapacidade para aumentar os níveis de segurança percebida pelos clientes  Dificuldade na investigação de incidentes por falta de meios de prova	Tempo excessivo de intervenção por parte do pessoal/agentes da segurança (vigilância e autoridade)  Penalidades por incumprimento do CSP  Não resarcimento por via legal dos prejuízos decorrentes dos incidentes	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SP, ME, SI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	E5.1 Evoluir de um SOC standard para um SOAR vs. Atualização conforme sugestão cumprimento DL65/2021	SP21	Incidente de segurança de informação	Perda de informação  Sanções/coimas/ indemnizações	3	2	6	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  C - Auditorias	SP, SI



Categoría	Projeto	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Operacional	A1.1.3 Implementação de aplicação para gestão de risco empresarial	AI14	Não atualização atempada do perfil de risco da empresa	Atraso na definição de medidas de mitigação	2	1	2	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto I - Processo concursal	AI, SI, SP, UO
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	F3.1 Plano de Responsabilidade Social	RS9	Incumprimento legal e normativo  Reputação e Imagem Corporativa comprometida	Sanções ou coimas  Eventual perda de quota de mercado da mobilidade  Quebra da reputação  Dificuldade na melhoria do Clima Organizacional  Custos de eliminação ou mitigação de riscos não identificados	3	1	3	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	RS
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	A2. 4 Estabelecer Contrato de Utilização da Infraestrutura com IP	SC18	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Aumento de custos  Perda de receita  Dificuldade no cumprimento de níveis de serviço  Restrições operacionais  Danos reputacionais	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  C - Pedidos de esclarecimento	SC, RS, OP, JR, PE
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	D1.2 Desenvolver uma cultura de segurança na CP	SC19	Adesão interna limitada	Não diminuição do risco operacional	2	1	2	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  Plano de Comunicação	PS, QA, OP, ME, SP, RS, CO
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	A1.1.6 Sistema de Gestão de Projetos	PE19	Dificuldade ou atraso na implementação do projeto	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  C - Ações de Formação/apresentações de projetos  C - Reuniões de steering	PE, PSE, Gestor Projeto, UO



Categoría	Projeto	Cód	Risco	Impacto	I	p	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	A1.1.9 Gestão de Ativos	PE20	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Aumento de custos  Dificuldade no cumprimento de níveis de serviço	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  I - Plano diretor de Gestão de Ativos  I - Auditorias	PE, ME
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	B1.1.1 Plano de Negócio AV	PE21	Perda de quota de mercado	Perda de receita  Danos reputacionais	3	2	6	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  C - Auditorias	PE, OP, QA, ME, RS
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	B1.1.3 Operacionalização da AV	PE22	Impossibilidade de utilização do novo mat circ para exploração	Perda de receita  Danos reputacionais	3	2	6	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  C - Auditorias	PE, QA, OP, Assessor CA, MK, JR, ME, PS, SI, CO, SC, PE
Reputação Económico Operacional	C2.2.1 Auscultação ativa dos clientes	PE23	Não conhecimento atempado das necessidades, expectativas e fatores de satisfação dos clientes	Perda de receita  Danos reputacionais  Não incremento dos níveis de satisfação por falta de implementação de melhorias	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	PE, MK, OC, ME, SI
Reputação Económico Operacional	C2.2.2 Reportar anomalias	PE24	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Danos reputacionais  Não incremento dos níveis de satisfação do cliente  Reclamações	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	PE, OC, ME, SI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	C4.2 MaaS	PE25	Perda de quota de mercado	Perda de receita  Não incremento dos níveis de satisfação do cliente	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	PE, MK, CO, SI, JR, EPD, FI

Categoría	Projeto	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	D1.5.2 Simuladores	PE26	Dificuldade no cumprimento do serviço por falta de competências do efetivo	Não diminuição do risco operacional  Não diminuição de custos	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  Acordos de Parceria CP/CCG e CP/IP  Reclamações recebidas  Efetivo	PE, PS, ME, FERNAVE, OC
Reputação Económico Operacional	F2.1 Implementar o Sistema de Gestão da Inovação	PE27	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Dificuldade na aplicação de melhores práticas em serviços e processos	2	1	2	Reuniões/email  Avaliação dos documentos  Análise das presenças  Monitorização da verba afeta à Formação e respetiva taxa de execução  Monitorização dos scores específicos do Innovation Scoring  Reuniões de PDS e avaliação do progresso do projeto	PE
Reputação Económico Operacional	C3.3 Estratégia para Experiências Turísticas	MK9	Falta de condições para implementar a estratégia dos Produtos	Perda de receita	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  C - Auditorias	MK, OP, CO, SI, ME
Reputação/ Operacional	D2.2 Marketing Interno: Gestão da Mudança (inclus D2.3 Comunicação Interna: Dia CP)	MK10	Falta de alinhamento com a estratégia da empresa	Não dinamização da cultura CP para motivar e comprometer as pessoas  Insatisfação dos trabalhadores	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	CM, RS
Reputação Económico Operacional	F1.1.1 Definição da estratégica de Marca	MK11	Incapacidade de potenciar a percepção de marca	Incapacidade para otimizar processos internos e externos  Dificuldade em melhorar a satisfação dos trabalhadores e a imagem da empresa	1	2	2	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	MK, RS, CO, CM
Reputação Económico Operacional	F1.1.2 Material Circulante	MK12	Incapacidade de melhorar a percepção da comunicação visual e da marca para o Cliente	Custos excessivos por falta de uniformização  Incapacidade de melhorar a gestão oficial	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	MK, RS, CO, ME

Categoría	Projeto	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	A1.3 Sistema de Condução Eficiente/Ecodriving	ME75	Condução menos eficiente	Custos de energia e desgaste do material	2	2	4	I-Análise da informação resultante dos contadores digitais e em fase de testes do algoritmo  C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  I - Processo concursal	ME, AEMCA, SI
Económico/ Operacional	A1.5 Estudo e implementação de configurações tipo "push-pull" no MC (âmbito do PRR em consórcio)	ME76	Atraso na revitalização da Indústria Ferroviária Nacional	Não obtenção de novo perfil de qualificações de pessoal  Devolução dos incentivos recebidos	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	ME, Entidades Externas, OP, PC, FI, RS, JR
Económico/ Operacional	A1.1.10 Implementação e Revisão da Metodologia RCM	ME77	Manutenção de material circulante menos eficaz e eficiente	Aumento de custos  Dificuldade no cumprimento de níveis de serviço  Restrições operacionais	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  C- Registos SAP  I - Manual de Manutenção atualizado	ME, SI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	A2.2 Novo material circulante (22 automotoras)	ME78	Não disponibilização atempada do novo mat circ para exploração	Aumento de custos  Dificuldade no cumprimento de níveis de serviço  Restrições operacionais  Danos reputacionais	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  C - Plano de fornecimento  I - Penalidades contratuais	ME, JR, CL, FI, PC, PE, PO
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	A2.2 Novo material circulante (117 automotoras)	ME79	Não disponibilização atempada do novo mat circ para exploração	Aumento de custos  Dificuldade no cumprimento de níveis de serviço  Restrições operacionais  Danos reputacionais	3	2	6	C - Processo jurídico  C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  I - Plano de fornecimento  I - Penalidades contratuais	ME, JR, CL, FI, PC, PE, PO



Categoría	Projeto	Cód	Risco	Impacto	I	p	R R	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	A2.2 Novo material circulante (AV)	ME80	Não disponibilização atempada do novo mat circ para exploração	Perda de receita Danos reputacionais	3	2	6	I - Processo jurídico C - Reuniões de acompanhamento do Projeto I - Plano de fornecimento I - Penalidades contratuais C - Business Case	ME, JR, CL, FI, PC, PE, PO GI
Económico/ Operacional	E2.1.1 Manutenção Remota do Material Circulante ou Telemanutenção	ME81	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Aumento de custos da manutenção Tempo excessivo de imobilização Dificuldade na otimização da manutenção do material circulante	2	2	4	C- Projeto instalação C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	ME, SI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	E3.4 Nextstop	ME82	Incapacidade para melhorar a informação ao passageiro Insatisfação do cliente	Reclamações Sanções/Coimas/ Indemnizações Custos excessivos de manutenção Perda de clientes	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	ME, SI, CO, OP, RS
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	F4.1.2 Contenção de descargas WC	ME83	Incumprimento legal Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Sanções ou coimas Danos reputacionais Imobilização do material circulante	2	2	4	Consultas ao mercado Comunicações com o PO, OP e ME	ME, CL
Económico/ Operacional	F4.2.4 Telecontagem de energia com georeferenciação	ME84	Incapacidade de melhorar a sustentabilidade das operações	Custos excessivos com energia	3	1	3	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C- Caderno de Encargos	ME, SI



Categoría	Projeto	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Financeiro/ Económico/Op eracional	F5.1 Novo conceito oficial	ME85	Impossibilidade de utilização do novo mat circ para exploração  Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Perda de receita  Danos reputacionais  Custos excessivos com as operações e manutenção  Ineficiência energética	3	2	6	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  - Relatórios de Projeto	ME, PO, OP, PE
Económico/ Operacional	Alteração do comando de abertura de Portas	ME86	Eficácia da solução	Custos de acidentes com passageiros	1	1	1	C- Análise de risco C- Regulamentação C- Projeto C- Resultados protótipo C – Projeto de solução técnica	ME/OP/CO/
Económico/ Operacional	Escadas para evacuação de passageiros	ME87	Inadequação da solução	Restrições operacionais	1	1	1	I- Resultados Protótipo	ME
Económico/ Operacional		ME88	Atraso na implementação		1	1	1		ME
Económico/ Operacional	GSM-R	ME89	ME81 - Atraso na instalação (2300/2400)	Restrições operacionais	2	1	2	C- Contrato C- Procedimento de contratação  I- Cenários de instalação C- Programação de instalação C- Processo certificação	ME/ Fornecedor/ Entidade Certificadora
Económico/ Operacional	Estratégia de Migração para o ERTMS	ME90	ME82- Aumento dos custos de manutenção da operacionalidade do sistema de controlo de velocidade existente (Convel)	Restrições operacionais	2	2	4	C- Plano de manutenção C- Stock de equipamentos C- Contratos reparação	ME/ Fornecedores/ Entidades reparadoras
Económico/ Operacional	Adaptação de carruagens RENFE	ME91	ME85 - Atraso na adaptação	Restrições operacionais com impacto no nível de serviço, incluindo CSP e na oferta	2	1	2	C- Solicitações à Tutela C- Processo recrutamento	ME/PS
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	B2.2. Horário 2028	OP18	Impossibilidade de utilização do novo mat circ para exploração	Perda de receita  Danos reputacionais	3	2	6	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  C - Auditorias	OP, CO, PE



Categoría	Projeto	Cód	Risco	Impacto	I	p	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	F4.2.5 Eficiência energética na exploração comercial	OP19	Incapacidade de melhorar a sustentabilidade das operações	Custos excessivos com energia	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	OP, ME, QA
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	C3.2 Cumprir na hora	CO31	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Sanções e penalidades  Perda de receita  Danos reputacionais  Não incremento dos níveis de satisfação do cliente  Reclamações	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	CO, SI
Reputação Económico Operacional	C4.3 Preço Dinâmico	CO32	Não incremento da receita	Perda de quota de mercado  Não incremento dos níveis de satisfação do cliente	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C - Auditorias	CO, SI
Económico/ Operacional	E2.2.3 Armazém digital	CL28	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes  Incapacidade para o aumento de disponibilidade do material circulante	Tempos de movimentação excessivos  Informação de stocks não atualizada atempadamente	3	1	3	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto C - Auditorias	CL, ME, SI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	A2.3 Preparar Novo /Prorrogação CSP	PC9	Perda de sustentabilidade da empresa	Exclusão da CP dos concursos, por decisão política	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	PC, CO, ME, FI, JR, SL, OP
Jurídico Operacional	D1.4 Plano de melhoria da execução dos exames médicos periódicos	QA16	Incumprimento legal  Dificuldade no cumprimento do serviço por falta de competências do efetivo	Perda de receita  Danos reputacionais	2	1	2	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  C - Indicadores trimestrais  C - Monitorização periódica para comprovação das alterações solicitadas	QA, SI, Ecosaúde



Categoría	Projeto	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	F4.1.1 Certificação do SGA e conformidade legal	QA17	Incumprimento legal  Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Sanções ou coimas  Danos reputacionais	2	2	4	C - Auditorias  C - Verificar a atualização da informação sobre ambiente na Internet  C - Verificar as queixas relacionadas com o Ambiente registadas no Portal da Queixa.  C - Reuniões de Acompanhamento com CA, PO e Projetistas e Empreiteiros	QA, PO, SP
Económico/ Operacional	F4.2.3 Central solar fotovoltaica do Entroncamento (Energia P/ Tração)	QA18	Incapacidade de melhorar a sustentabilidade das operações	Custos excessivos com energia	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	QA, ME, PE, PO
Económico/ Operacional	D1.3 Atrair e reter talento	PS24	Dificuldade no cumprimento do serviço por falta de efetivo	Perda de receita  Danos reputacionais	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	PS, ME, OP e CO
Económico/ Operacional	D1.5.1 Planos Individuais de Desenvolvimento	PS25	Dificuldade no cumprimento do serviço por falta de competências do efetivo	Perda de receita  Danos reputacionais  Insatisfação dos trabalhadores  Aumento da litigância laboral	2	1	2	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	PS, SI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	A1.1.1 Otimização de processos	SI57	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Sanções/coimas  Restrições operacionais  Perda de oportunidade de redução de custos	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento dos Projetos precedentes	SI, UO
Reputação Económico Operacional	A1.1.2 Gestão da limpeza	SI58	Menor eficiência no planeamento e controlo de atividades de limpeza	Não cumprimento dos níveis serviço do CSP  Danos reputacionais	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, ME
Económico/ Operacional	A1.1.4 Digitalização de processos para gestão de equipamentos comerciais e infraestruturas físicas	SI59	Menor eficiência no controlo de intervenções em equipamentos e infraestruturas	Não cumprimento dos níveis serviço do CSP  Condições operacionais menos adequadas	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  I - Contratos de prestação de serviços	SI, PO



Categoría	Projeto	Cód	Risco	Impacto	I	p	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	A1.1.5 Reengenharia de processos com atualização para SAP S/4HANA	SI60	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Informação menos adequada ao controlo dos processos	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, UO
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	A1.1.7 Plataforma de Gestão de Conteúdos (consumo interno / consumo externo)	SI61	Perda de informação Incumprimento legal	Dificuldade na comunicação e ineficiências na partilha de conhecimento  Dificuldades na aplicação do Plano de Classificação e sua retenção  Sanções/coimas	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto (equipa Teams)	SI, PE, SG, CM
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	C3.1 Informação em tempo real	SI62	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Sanções e penalidades  Perda de receita  Danos reputacionais  Não incremento dos níveis de satisfação do cliente  Reclamações	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto  Plano de integração e comunicação entre os gestores dos projetos e programas.	SI, OP, ME, MKT, PE, CO
Económico/ Operacional	C3.4.2 Portal da Bilheteira	SI63	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Não incremento dos níveis de satisfação do cliente e do trabalhador	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, CO, PS, CM
Reputação Económico Operacional	C4.1.1 Bilheteira Única CP	SI64	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Perda de quota de mercado  Não incremento dos níveis de satisfação do cliente  Não redução de custos	3	1	3	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, FI, PE, CO
Reputação Económico Operacional	C4.1.2 Omnicanal + Novas soluções de venda e validação (UL e UP)	SI65	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Perda de quota de mercado  Não incremento dos níveis de satisfação do cliente  Não redução de custos	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, CO, MK



Categoría	Projeto	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação Económico Operacional	C4.1.3 MVAs v2 + Novas MVA	SI66	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Perda de receita  Não incremento dos níveis de satisfação do cliente  Não redução de custos	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, PO, CO, MK
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	C4.1.4 EPVC v2	SI67	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Perda de receita  Não incremento dos níveis de satisfação do cliente  Não redução de custos	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, CO
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	C4.1.5 Novos Validadores CP	SI68	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Perda de receita  Não incremento dos níveis de satisfação do cliente  Não redução de custos	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, PO, CO, MK
Económico Jurídico Operacional	E1.1 Interoperabilidade - Aplicações telemáticas passageiros - TAP/TSI	SI69	Incumprimento legal	Perda de receita Custos operacionais	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, OP, CO, PE
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	E1.2 Sistemas Operacionais	SI70	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes  Impossibilidade de realização de estudos de exploração que suportem decisões estratégicas da empresa	Dificuldade na otimização do horário  Incapacidade de gerir o ciclo de vida do material circulante  Aumento de custos da prestação do serviço de transporte  Implementação de soluções menos eficientes (Dificuldade na otimização da utilização do material circulante e na afetação de pessoal)	3	2	6	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, OP, CO, PS
Económico Jurídico Operacional	E2.1.2 Informação tempo real registos taquimétricos	SI71	Falha na deteção de práticas de condução incorrectas  Falha na deteção de incumprimentos regulamentares  Incapacidade de aferir o funcionamento correto dos sistemas embarcados	Aumento de custos  Aumento de risco de incidentes  Dificuldade na otimização da manutenção do material circulante	2	1	2	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI



Categoría	Projeto	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico Jurídico Operacional	E2.2.1 Diário Técnico de Bordo Digital (eDTB)	SI72	Incapacidade para o aumento de disponibilidade e de fiabilidade no material circulante	Aumento de custos  Aumento de risco de incidentes  Dificuldade na otimização da manutenção do material circulante	2	1	2	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, OP, RS, M, PE, AI, JR, CO
Económico/ Operacional	E2.2.2 Oficina Digital	SI73	Incapacidade para o aumento de disponibilidade e de fiabilidade no material circulante	Dificuldade no aumento da rapidez de circulação da informação  Incapacidade para diminuir o tempo perdido em tarefas administrativas  Tempo excessivo de imobilização do material	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, ME
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	E3.1 Infraestrutura a bordo do MC	SI74	Atraso nos projetos dependentes  Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes  Incapacidade para o aumento de disponibilidade do material circulante	Incapacidade de recolha e distribuição de dados em tempo real para e de todos os sistemas embarcados  Não disponibilização da informação para otimização da frota em tempo real	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, ME, CO, OP
Económico/ Reputação/ Operacional	E3.2 Wifi4All	SI75	Perda de oportunidade de aumentar a fidelização do cliente	Menor divulgação das condições do serviço realizado  Menor capacidade de entretenimento  Menor capacidade de promover campanhas e produtos CP e de parceiros	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, CO, MK
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	E3.5 Plataforma centralizadora de recolha, tratamento e distribuição dos dados de\para todos os sistemas a bordo	SI76	Atraso nos projetos dependentes  Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes  Incapacidade para o aumento de disponibilidade do material circulante	Incapacidade de recolha e distribuição de dados em tempo real para e de todos os sistemas embarcados  Não disponibilização da informação para otimização dos processos	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, ME, CO, OP



Categoría	Projeto	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	E4.1 Comboio 360	SI77	Manutenção de condições operacionais menos eficazes e eficientes	Incapacidade de recolha e distribuição de dados em tempo real de todos os sistemas  Não disponibilização da informação para otimização dos processos	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, CO, ME, OP PC
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	E5.2 Disaster recovery v2	SI78	Disrupção do serviço	Indisponibilidade de informação	2	1	2	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, PO
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional Financeiro	E5.3 Implementar novas soluções de segurança complementar ao Microsoft 365	SI79	Disrupção do serviço	Indisponibilidade de informação	2	2	4	C - Reuniões de acompanhamento do Projeto	SI, SP



## VI.21 – DISTRIBUIÇÃO DOS RISCOS POR NÍVEL

		SP16, SP17, SP18, SP19, AI3, SC8, SC9, SC10, ME37, CO18, CO24, QA7, QA14, QA15, F15, PS16, SI1, SI2, SI15, SI16, SI19, SI20, SI22, SI26, SI27, SI28, SI31, SI34, SI35, SI36, SI38, SI39, SI40, SI45, SI48, SP21, RS9, ME84, CL28, SI64	OP4, OP8, CO8, CL7, QA4, PO19, SP21, PE21, PE22, ME79, ME80, ME85, OP18, SI70	OP5, OP6, OP7, QA3
Alto (3)		SG1, SG2, PO3, CM2, CM3, SP3, SP6, SP7, SP9, SP11, SP13, SP14, SP15, AI2, AI8, AI10, SC2, SC11, PE3, PE4, PE5, PE6, PE7, PE12, PE13, PE14, PE15, PE16, MK2, MK3, ME2, ME5, ME8, ME9, ME18, ME19, ME20, ME21, ME23, ME25, ME28, ME29, ME36, ME38, ME29, ME40, ME41, ME42, ME43, ME45, ME46, ME47, ME49, ME50, ME51, ME52, ME53, ME55, ME56, ME58, ME60, ME61, ME62, ME63, ME65, ME66, ME67, ME68, M70, ME74, OP1, OP2, OP9, OP10, OP12, OP13, CO1, CO2, CO3, CO12, CO13, CO14, CO15, CO16, CO17, CO20, CO21, CO23, CO25, CO26, CO28, CO29, CL1, CL14, CL15, CL16, CL17, CL18, CL24, CL27, QA2, QA5, QA6, QA8, QA13, FI4, PS3, PS5, PS14, PS15, PS22, JR2, JR4, JR5, SI3, SI4, SI5, SI6, SI8, SI9, SI10, SI12, SI13, SI14, SI17, SI18, SI21, SI23, SI24, SI25, SI29, SI30, SI32, SI33, SI37, SI41, SI42, SI43, SI44, SI46, SI47, SI49, SI50, SI51, SI52, SI54, SI55, SI56, CM4, AI14, SC19, PE27, ME91, QA16, PS25, SI71, SI72	SG3, SG4, PO10, PO17, PO18, SP10, AI1, AI11, AI12, AI13, RS6, RS7, RS8, SC1, SC17, PE1, PE2, MK5, MK6, ME2, ME6, ME7, ME12, ME14, ME15, ME16, ME17, ME22, ME24, ME26, ME27, ME48, ME54, ME57, ME59, ME71, ME72, OP11, OP14, OP15, OP17, CO4, CO6, CO9, CO10, CO11, CO22, CO27, CO30, CL2, CL4, CL6, CL11, CL19, CL20, PC2, PC3, PC7, PC8, PS1, PS8, PS12, SI11, PO20, PO21, SP20, SC18, PE19, PE20, PE23, PE24, PE25, PE26, MK9, MK10, MK12, ME75, ME76, ME77, ME78, ME81, ME82, ME83, ME90, OP19, CO31, CO32, PC9, QA17, QA18, PS24, SI57, SI58, SI59, SI60, SI61, SI62, SI63, SI65, SI66, SI67, SI68, SI69, SI73, SI74, SI75, SI76, SI77, SI78, SI79	ME13, PC1, PC4, PC5, PC6
Impacto (I/I')	Médio (2)	PO12, CM1, SP4, SP5, AI4, AI5, AI7, AI9, SC4 ME30, OP3, OP16, CO19, CL3, CL9, PS2, PS6, PS7, JR3, JR6, SI53, MK11	Possível (2) Probabilidade (P/P')	Provável (3)
Baixo (1)		PO1, PO2, PO4, PO5, PO6, PO7, PO8, PO9, PO11, PO13, PO14, PO15, PO16, CM4, SP1, SP2, SP8, SP12, AI6, RS1, RS2, RS3, RS4, RS5, SC3, SC7, SC12, SC13, SC14, SC15, SC16, PE8, PE9, PE10, PE11, PE17, MK1, MK4, MK7, ME1, ME4, ME10, ME11, ME31, ME32, ME33, ME34, ME35, ME44, ME64, ME69, ME73, CO5, CO7, CL5, CL8, CL10, CL12, CL13, CL21, CL22, CL23, CL25, CL26, QA1, QA9, QA10, QA11, QA12, FI1, FI2, FI3, FI5, FI6, FI7, FI8, FI9, FI10, FI11, FI12, FI13, FI14, FI15, FI16, FI17, FI18, PS4, PS9, PS10, PS11, PS13, PS17, PS18, PS19, PS20, PS21, PS23, JR1, SI7, ME86, ME87,		

Improvável (1)

Possível (2)

Provável (3)

## VII – RISCOS-CHAVE DA CP

Este capítulo resume os riscos-chave da CP para 2024/2025, obtidos a partir da análise e consolidação dos riscos significativos declarados no documento. O resumo dos riscos indicados por cada órgão permite salientar aspetos sensíveis do seu perfil de risco, em concreto:

### Riscos operacionais

- Riscos de não cumprimento integral da oferta de serviços, decorrentes da indisponibilidade de recursos humanos nas atividades de suporte e de produção, sobretudo para execução atempada de todas as operações;
- Riscos de disponibilidade e obsolescência de equipamentos, nomeadamente pelo aumento da idade média e não renovação atempada de material circulante e equipamentos de suporte à exploração, condicionados pela insuficiente



**COMBOIOS DE PORTUGAL**

capacidade de suporte e satisfação de encomendas, por parte de prestadores de serviço;

- Riscos de eficiência das operações e disponibilidade de recursos, decorrentes dos obstáculos à contratação atempada e recurso a serviços externos, inerentes à reclassificação da empresa no sector empresarial do Estado;
- Riscos de eficiência das operações, decorrentes do insuficiente desempenho e fiabilidade da infraestrutura e inerentes às limitações associadas à realização de trabalhos de reabilitação e de novos investimentos, com impacto na imagem da empresa e na satisfação dos clientes;
- Riscos de tomada de decisão, inerentes ao nível de obsolescência e menor capacidade de atualização de aplicações de software, à eficácia dos mecanismos de gestão e controlo desses ativos, à disponibilidade, condições de registo, acesso e capacidade de interpretação de dados e informação;
- Riscos de segurança da circulação (safety), concretamente riscos de acidente ou incidente, com a consequente perda de ativos e pagamento de indemnizações e riscos de segurança de pessoas e bens (security);
- Riscos de perda de informação, associados à indisponibilidade de sistemas de informação, decorrentes da falta de recursos humanos especializados para assegurar as atividades de cibersegurança num contexto mais exigente;
- Riscos de perda de conhecimento e atraso em projetos e iniciativas multidisciplinares, devido a limitações na gestão/transmissão do conhecimento;

### **Riscos económicos**

- Riscos de perda de rentabilidade e desadequação do orçamento, associados ao aumento muito significativo dos preços de mercado, na generalidade dos fornecimentos de bens e serviços, decorrentes da inflação, influenciados pela situação geopolítica e por fragilidades nas cadeias de distribuição, com grande impacto ao nível dos custos da energia elétrica, do combustível e dos materiais e peças de reparação de material circulante;
- Riscos de perda de receita, decorrentes da disponibilidade e eficácia de mecanismos controlo e validação;



COMBOIOS DE PORTUGAL

- Riscos associados à menor capacidade de otimização de recursos, devidos a constrangimentos orçamentais;
- Riscos associados à menor capacidade de conservação de ativos, inerentes ao envelhecimento e desadequação do edificado;
- Riscos de aumento de custos associados a atos de vandalismo e comportamentos antissociais com impacto nos equipamentos e material circulante;

### **Riscos financeiros**

- Riscos financeiros associados à estrutura financeira, decorrentes do financiamento das grandes aquisições de material circulante;
- Riscos de financiamento das operações, devidos à não obtenção das devidas compensações decorrentes da aplicação de novos incentivos tarifários e ao desajustamento dos valores previstos na RCM 43/2020, construída com pressupostos de 2018, nomeadamente anteriores à pandemia, à crise geopolítica, ao Programa de Apoio à Redução Tarifária nos Transportes (PART) e ao Passe Nacional Ferroviário, com impacto significativo na gestão de tesouraria.

### **Riscos jurídicos**

- Riscos inerentes ao não cumprimento atempado de requisitos legais e regulamentares, nomeadamente devido ao incremento de legislação e à complexidade na sua internalização e aplicação.

## **VIII – PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO PGR**

As ações de prevenção estão identificadas na coluna “Medidas de Mitigação” das tabelas anteriores. Para além destas medidas, são definidas as seguintes ações para o desenvolvimento metodológico da gestão de risco, para o período 2024-2025, nomeadamente:



**A1** - Realização de ações de formação sobre a aplicação da metodologia de gestão de riscos empresariais na CP, para sensibilização de trabalhadores em particular os envolvidos na elaboração do Plano de Gestão de Riscos (PGR) e elementos de equipas de projeto;

**A2** - Implementação de comunicações periódicas internas para sensibilização sobre aspetos e práticas de gestão do risco, nomeadamente sobre os riscos globais de natureza externa com peso crescente na atividade empresarial;

**A3** - Desenvolvimentos do portal de comunicação interna para divulgação de conteúdos de Auditoria Interna e Gestão do Risco;

**A4** - Desenvolvimento de recursos organizacionais que dão suporte à conformidade com o Decreto-Lei 65/2021, de 30 julho, que regulamenta o Regime Jurídico da Segurança do Ciberespaço e define as obrigações em matéria de certificação da cibersegurança em execução do Regulamento (UE) 2019/881 do Parlamento Europeu, de 17 de abril de 2019, para reforço de medidas de proteção e boas práticas;

**A5** - Desenvolvimento e implementação de recursos organizacionais com vista à melhoria do acompanhamento do portfólio de projetos da CP;

**A6** - Desenvolvimento do âmbito do PGR para dar resposta a novos requisitos;

**A7** - Reformulação metodológica do PGR com as recomendações das equipas externa e interna de auditoria;

**A8** - Realização de plano de auditoria baseada no risco, com maior orientação das ações para riscos relevantes da organização;

**A9** - Publicação e divulgação do PGR e do Relatório Anual de Execução do PGR, através de publicação na Intranet e na Internet, para informação a interessados.



COMBOIOS DE PORTUGAL

## IX – CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO

A CP efetua um Relatório Anual de Execução do Plano de Gestão de Riscos, nomeadamente verificando o grau de implementação das ações previstas no Capítulo VIII – Plano de desenvolvimento do PGR, visando a melhoria metodológica da gestão de risco.

A avaliação da eficácia dos controlos, inerentes às medidas de mitigação dos riscos elencadas pelas Unidades Orgânicas, é efetuada no âmbito de auditorias realizadas por esses órgãos, de auditorias da Auditoria Interna (AI) propostas em plano anual de auditorias e por auditorias efetuadas por entidades externas, nomeadamente pelo Estado, Reguladores e empresas de certificação.

## X – FONTES

Este capítulo inclui documentos normativos e boas práticas que constituem exemplos de referências para a compreensão dos temas abrangidos pelo PGR:

- “Código de Ética CP”, Comboios de Portugal, E.P.E.
- Estatuto do Gestor Público, conforme Decreto-Lei nº 71/2007, de 27 de março
- Decreto-lei nº 133, no seu artigo 46º relativo à elaboração e publicação anual de relatório no âmbito da Lei nº 54/2008, de outubro de 2013
- NP ISO 31000:2018 - Gestão do Risco – Princípios e linhas de orientação
- IIA (Institute of Internal Auditors) - Normas Internacionais Para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Versão 2017)
- Norma NP EN ISO 9001:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade