



**Plano de prevenção de riscos de gestão
(incluindo os riscos de corrupção e infracções
conexas)**

Introdução

O presente Plano estabelece orientações sobre a prevenção de riscos de gestão, incluindo os riscos de corrupção e infracções conexas, os critérios de classificação de risco, as funções e responsabilidades, na sua estrutura e organização interna. Dirige-se a todos os órgãos da REFER – Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. e compreende três partes:

- Parte I – Atribuições da Entidade, Organograma e identificação dos responsáveis;
- Parte II – Identificação dos riscos e das medidas preventivas adoptadas;
- Parte III- Acompanhamento, avaliação e actualização do Plano.

As medidas de prevenção de riscos contempladas na Parte II já se encontram, na sua maioria, implementadas, pelo que o presente Plano representa uma sistematização das mesmas, contribuindo assim para a sua melhor interiorização e aplicação.



Parte I – Atribuições da entidade, organograma e identificação dos responsáveis

Visão, Missão e Principais Objectivos

A criação da REFER – Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. em 1997 (Decreto-Lei n.º 104/97 de 29 de Abril), decorre da reestruturação dos caminhos-de-ferro na Europa e da adopção de um novo modelo de gestão, que preconiza a separação das actividades de gestão de infra-estruturas e de operação do transporte.

A REFER – Rede Ferroviária Nacional, E.P.E., é uma entidade pública empresarial com personalidade jurídica, dotada de autonomia administrativa e financeira e de património próprio, estando sujeita à tutela dos Ministérios das Finanças e das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.

No pressuposto da independência da gestão das empresas de Transporte Ferroviário, a REFER – Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. articula-se com:

- Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT - entidade reguladora);
- Gabinete de Investigação e Segurança e de Acidentes Ferroviários (GISAF),
- Operadores de transporte de passageiros e de mercadorias.

A visão da REFER – Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. é ser uma referência europeia na gestão da infra-estrutura ferroviária.

A missão principal da REFER – Rede Ferroviária Nacional, E.P.E., consiste na prestação de serviço público de gestão da infra-estrutura integrante da rede ferroviária nacional, ou seja, proporcionar ao mercado uma infra-estrutura competitiva, para tal, gerindo e desenvolvendo uma rede ferroviária eficiente, segura e respeitadora do meio ambiente.



Os principais objectivos da instituição são:

- Disponibilizar ao mercado uma rede ferroviária fiável e de qualidade, na perspectiva da optimização do serviço ao cliente;
- Modernizar a Empresa, quer pelo desenvolvimento das suas pessoas e da sua organização, quer tecnologicamente;
- Garantir a disponibilidade da rede e a integridade do património;
- Garantir a eficácia social, económica e financeira da empresa;
- Garantir novas oportunidades de negócio.

Valores

A natureza da REFER – Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. enquanto entidade pública empresarial, torna ainda mais premente a exigência do mais absoluto rigor e transparência na sua actuação, conferindo a todos os que nela trabalham ou que com ela se relacionam uma responsabilidade acrescida no seu desempenho e na sua conduta.

A REFER, com a aprovação do Código de Ética e de Conduta em Novembro de 2006, foi pioneira no sector ao assumir publicamente um conjunto de valores e normas de conduta que fazem parte da sua visão e do modo de cumprir a sua missão. Para assegurar a interiorização e implementação do código de Ética e de Conduta foi criada uma Comissão de Ética.

Todos os colaboradores, clientes e fornecedores da REFER – Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. assim como quaisquer entidades públicas, representantes da comunidade em geral e cidadãos a título individual podem dirigir-se directamente à Comissão de Ética para colocarem qualquer dúvida, solicitar esclarecimentos e reportar qualquer ocorrência, reclamação ou situação irregular que possa constituir uma violação das normas constantes



no Código sem prejuízo das situações em que haja lugar à correspondente comunicação por via hierárquica junto da estrutura da empresa.

O Código de Ética e Conduta e os contactos da Comissão de Ética encontram-se divulgados na internet e na intranet da empresa.

O número significativo de esclarecimentos de dúvidas, sobre a aplicação prática do Código, que têm sido, apresentados à Comissão de Ética por parte dos colaboradores, significa que estes o utilizam como mais uma ferramenta de trabalho, tendo interiorizado os seus princípios e normas de conduta.

Estas medidas tem contribuído para aumentar a cultura de responsabilidade e de integridade que caracteriza a actuação da REFER, baseada em princípios éticos de rigor, transparência, honestidade e isenção na prossecução da sua missão de proporcionar ao mercado uma infra-estrutura de transporte competitiva, gerindo e desenvolvendo uma rede ferroviária eficiente e segura, no respeito pelo meio ambiente.

Organização e funcionamento

Tendo em consideração a integração da REFER na cadeia de valor do sector ferroviário, a organização da entidade implica uma preocupação intrínseca com as necessidades dos clientes directos – os operadores - e com os clientes finais – os passageiros e os expedidores de mercadorias.

Assim sendo, a estrutura organizacional da entidade, está orientada para os aspectos que representam a sua actividade principal, dando atenção constante ao cliente interno – os **órgãos operacionais** - não esquecendo que os sistemas desenvolvidos para suporte da estrutura funcional – **órgãos de apoio** e **órgãos corporativos** – são ferramentas de apoio fundamentais para a consolidação da eficiência e da eficácia da organização.

Os **órgãos de apoio** que desenvolvem actividades de enquadramento estratégico e de apoio ao Conselho de Administração, e interligação com os demais órgãos da empresa, quer disponibilizando, quer solicitando apoio, são:

- Direcção de Comunicação e Imagem;
- Direcção de Relações Internacionais;
- Secretaria-Geral

Os **órgãos corporativos** com uma responsabilidade funcional e de prestação de serviços aos órgãos operacionais e restantes órgãos da empresa, são:

- Direcção Geral de Organização e Desenvolvimento;
- Direcção Geral de Planeamento Estratégico;
- Direcção de Coordenação de Economia e Finanças;
- Direcção de Património Imobiliário



Os **órgãos operacionais** que desenvolvem o *core business* da empresa, ou seja, as actividades que fazem parte da sua cadeia de valor, contribuindo, directamente, para o produto final, são:

- Direcção Geral de Coordenação da Construção;
- Direcção Geral de Exploração da Infra-estrutura;
- Direcção de Gestão de Estações;
- Núcleo de Projecto Centro de Comando Operações.

O organograma representa a estrutura formal da empresa, constituída por órgãos com atribuições específicas e cuja missão contribui de forma diferenciada para os objectivos da empresa.

No anexo I apresenta-se o organograma da REFER com a identificação dos respectivos responsáveis.

Parte II – Identificação dos riscos e das medidas preventivas adoptadas

A gestão de risco consiste na análise metódica dos riscos inerentes às actividades de prossecução das atribuições e competências das instituições, tendo por objectivo salvaguardar aspectos indispensáveis na tomada de decisões de modo a que estas se revelem conformes com a legislação vigente, com os procedimentos em vigor e com as obrigações contratuais que vinculam a instituição. O elemento essencial é a identificação do risco, ou seja, a possibilidade de determinado evento ocorrer e provocar um resultado irregular.

Tendo em consideração as atribuições sectoriais definidas para cada unidade organizativa da empresa, foram identificados os eventos, situações e circunstâncias futuras com probabilidade de ocorrência e potencial consequência negativa na prossecução dos objectivos da unidade e/ou da empresa. Genericamente, considerou-se como evento de risco qualquer situação que pudesse por em causa:

- a confiança e integridade da informação;
- a conformidade com políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos;
- a salvaguarda dos activos da empresa;
- a utilização económica e eficiente dos recursos;
- a prossecução dos objectivos estratégicos da organização.

Após a identificação dos factos que configurem risco de gestão, incluindo riscos de corrupção e de natureza similar, procedeu-se ao reconhecimento das medidas de prevenção implementadas, tendo em consideração os princípios da integridade institucional, da disciplina, da responsabilidade e transparência, inerentes à optimização dos recursos próprios da governação ética e da gestão por objectivos.

Posteriormente procedeu-se à classificação do nível de risco associado às atribuições/objectivos da empresa, tendo para esse efeito estabelecido, no que se refere à probabilidade de ocorrência, três níveis de graduação:

- Baixa – hipótese de mitigação de risco com as medidas de controlo/prevenção implementadas;
- Média – hipótese de mitigação através de decisões e acções adicionais;
- Alta – escassez de hipótese de mitigação mesmo com decisões e acções adicionais.

Do mesmo modo, foram definidos para o impacto da sua ocorrência, três níveis de graduação:

- Baixo – dano na optimização do desempenho organizacional, exigindo nova calendarização das actividades ou projectos;
- Médio – perda na gestão das operações, requerendo redistribuição de recursos em tempo e custos;
- Alto – Prejuízo na imagem e reputação da integridade institucional, bem como na eficácia e desempenho da sua missão.

O nível de risco é considerado elevado, moderado ou reduzido de acordo com ponderação entre o grau de probabilidade de ocorrência e o impacto negativo da respectiva ocorrência. O quadro abaixo identifica a distribuição das classes de risco:

Probabilidade Impacto	Baixa	Média	Alta
Alto	Moderado	Elevado	Elevado
Médio	Reduzido	Moderado	Elevado
Baixo	Reduzido	Reduzido	Moderado

Identificaram-se como áreas com probabilidade de risco e potencial danoso para a Instituição as direcções com responsabilidades corporativas e operacionais.

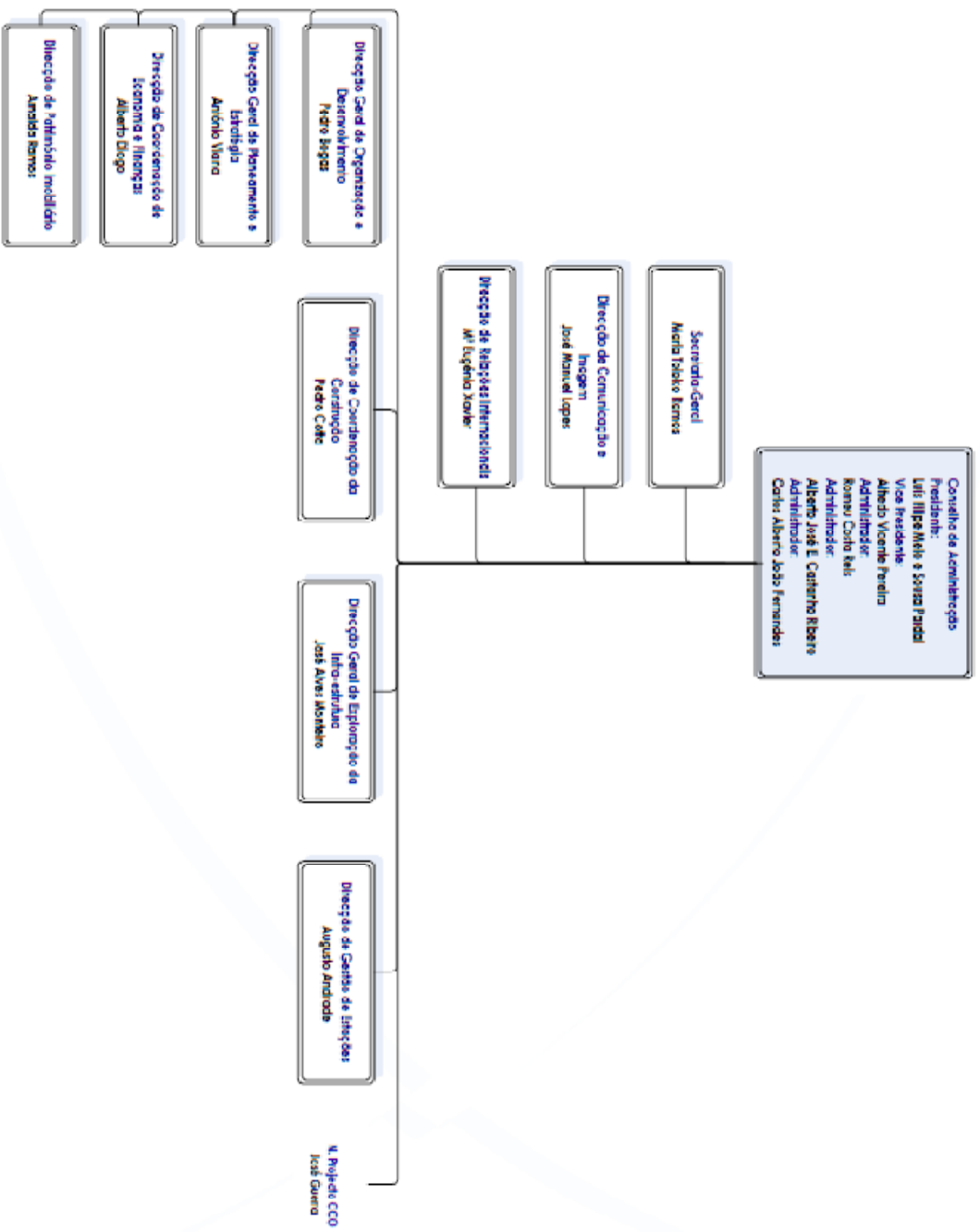
No anexo II são apresentados os planos de prevenção de riscos por Direcção.

Parte III – Acompanhamento, avaliação e actualização do Plano

O Conselho de Administração procede ao controlo periódico do cumprimento das regras estabelecidas pelo Plano e avalia o grau de exequibilidade do mesmo.

A Direcção de Auditoria Interna, será responsável pelo exame e análise da execução do Plano no sentido de identificar deficiências, emitir recomendações e pareceres. Deve ainda, produzir um relatório anual de execução do Plano, com o objectivo de recomendar actualizações às regras estabelecidas.

Os responsáveis pelas diversas direcções devem verificar o cumprimento dos requisitos vigentes no Plano. Devem contribuir para a criação de métodos e procedimentos que contribuam para assegurar o desenvolvimento e controlo das actividades de forma adequada e eficiente, permitindo a salvaguarda dos activos, a prevenção e detecção de situações de ilegalidade, fraude, erro e a exactidão dos registos contabilísticos. Têm também a obrigação de alertar o Conselho de Administração e/ou a Direcção de Auditoria, sempre que sejam detectados riscos elevados que importa prevenir.



Anexo II		Direcção de Coordenação de Economia e Finanças				
Missão	Principais actividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção
Assegurar a gestão económica e financeira da Refer, em apoio ao Conselho de administração e dentro das políticas por este definidas, em cooperação com todos os órgãos da estrutura, no sentido da normalização de procedimentos e da optimização da utilização do recursos financeiros. Assegurar o controlo financeiro de toda a actividade da empresa.	Operações de tesouraria	Risco de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos de natureza financeira.	Baixa	Alto	Moderado	Conferência da informação intermédia e final. Acompanhamento e controlo da execução das medidas previstas nas normas de controle interno. Segregação de funções e responsabilidade das operações. Acompanhamento e supervisão da actividade pelos responsáveis.
		Risco de desvio de dinheiro e valores.	Baixa	Alto	Moderado	
	Produção de informação contabilística e prestação de informação ao exterior.	Risco de afectação da qualidade da prestação de contas e da informação contabilística e de deficiente qualidade da informação prestada ao exterior.	Baixa	Médio	Reduzido	Conferência da informação intermédia e final. Segregação de funções e responsabilidade das operações. Medidas de controle de prazos. Acompanhamento e supervisão da actividade pelos responsáveis
	Gestão de recursos financeiros e patrimoniais	Risco de perda de valores activos.	Baixa	Alto	Moderado	Conferência da informação intermédia e final. Segregação de funções e responsabilidade das operações. Acompanhamento e supervisão da actividade pelos responsáveis.
	Revisão de metodologias	Risco de não adopção de novas metodologias; risco de falta de uniformidade das metodologias adoptadas.	Baixa	Médio	Reduzido	Constituição de equipas interdepartamentais no desenvolvimento dos projectos; Promoção de acções de sensibilização e de formação.
	Apoio ao Planeamento/ Orçamento e controle da sua execução	Risco de deficiência no controle das diversas fases do sistema de planeamento: Tempestividade, Recolha e tratamento dos dados e fiabilidade dos sistemas de informação de apoio ao Plano de Actividades e Orçamentos.	Baixa	Alto	Moderado	Instruções e formulários adequados e definição de prazos obrigatórios para a recolha de elementos; Acompanhamento com realização de reuniões periódicas; Realização de testes e cruzamento de informação.
	Execução de directrizes e normas internas, contabilísticas e fiscais.	Risco de falhas de uniformização na aplicação das normas, métodos e técnicas de análise.	Baixa	Médio	Reduzido	Uniformização de guiões auxiliares de aplicação dos normativos. Comunicação e divulgação da informação técnica inter departamentos.
	Articulação interdepartamental de controlos	Risco de falhas de articulação entre os vários departamentos de controle.	Baixa	Médio	Reduzido	Reuniões interdepartamentais periódicas. Partilha de conhecimentos e experiências sobre novas abordagens e métodos de trabalho.
	Guarda e Conservação de documentos	Risco de extravio de documentos ou sua inutilização por acção humana ou causas naturais.	Baixa	Médio	Reduzido	Acções regulares de verificação do cumprimento das regras de manuseamento e utilização dos documentos contabilísticos e de formalização contratual.
Apoio a outras unidades orgânicas	Risco de perda de qualidade da informação prestada e do apoio técnico e administrativo às unidades orgânicas.	Baixa	Médio	Reduzido	Acompanhamento e supervisão de todos os procedimentos e operações.	

Anexo II						
Direcção-Geral de Exploração da Infra-Estrutura						
Missão	Principais actividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção
Assegurar a exploração da infra-estrutura ferroviária, de forma alinhada com os objectivos estratégicos de desenvolvimento da REFER, apoiada no conhecimento aprofundado do comportamento das suas várias componentes e numa adequada estratégia de articulação entre a circulação e a manutenção/ conservação, respeitando os padrões de segurança, eficiência e qualidade estabelecidos.	Inspeção e Diagnóstico à Infra-estrutura	Risco de execução inadequada com transmissão de informação errada à actividade de manutenção	Baixa	Alto	Moderado	Implementação do Sistema de Gestão de Manutenção. Calibração dos equipamentos. Monitorização e comunicação das vulnerabilidades encontradas nas diversas fases dos processos de inspeçãoA e diagnóstico. Implementação de medidas correctivas. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis
		Risco de omissões na execução e registo da informação	Baixa	Alto	Moderado	
	Execução da Manutenção	Risco de incorrecto planeamento dos trabalhos na infra-estrutura	Baixa	Alto	Moderado	Implementação do Sistema de Gestão de Manutenção(SIGMA). Ordens diárias de trabalho. Formação e existência de um Sistema de Gestão da Qualidade (certificado pela Associação Portuguesa de Certificação). Revisão constante dos programas de trabalhos (ordens diárias de trabalho) no sentido de identificar e corrigir insuficiências. Supervisão pelos dirigentes e reporte aos mesmos de das matérias questionadas.
		Risco de deficiente execução das equipas internas e ausência de registos de evidência da execução	Baixa	Médio	Reduzido	Formação técnica no âmbito das especialidades. Verificação de procedimentos evidenciados em normativo técnico. Existência de sistema de gestão de qualidade. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.
		Risco de deficiente execução de prestadores de serviços e ausência de registos de evidência da execução	Baixa	Médio	Reduzido	Fiscalização permanente dos Serviços contratados. Formação técnica no âmbito das especialidades. Verificação de procedimentos evidenciados em normativo técnico. Existência de sistema de gestão de qualidade. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.
	Comando e controlo da circulação	Risco de ocorrência de erros humanos no comando e controlo.	Baixa	Alto	Moderado	Ações de sensibilização e formação. Existência de um sistema hierarquico de supervisão contínua. Normalização e Regulamentação (publicado no portal interno da empresa). Sistemas e ferramentas de apoio à gestão da circulação. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.
		Risco de existência de erros nos sistemas de apoio à gestão de circulação.	Baixa	Alto	Moderado	Sistemas de segurança "intrínseca", redundância de sistemas (telecomunicações; sinalização), Existência de Planos de contingência. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.
		Risco de "Crash" nos sistemas de apoio à gestão da circulação	Baixa	Alto	Moderado	
		Risco de ocorrência de acidentes e incidentes ferroviários	Baixa	Alto	Moderado	Plano de supressão de Passagens de nível, Formação em Segurança da Exploração, Normalização e Regulamentação, Sistemas e ferramentas de apoio à exploração, Sistemas de Segurança da Exploração (convel; sinalização electrónica, etc), Sistema de Gestão de Segurança (em implementação), Manutenção Preventiva Sistemática da infra-estrutura. Supervisão pelos dirigentes e reporte aos mesmos de das matérias questionadas.
	Estudos e Produção de Horários	Risco de deficiente concepção de layout da rede	Baixa	Médio	Reduzido	Acompanhamento e supervisão em todos os procedimentos e operações. Adopção e difusão das melhores práticas e conhecimentos através de frequentes acções de formação.
		Risco de deficiente gestão/atribuição de canais	Baixa	Médio	Reduzido	Planeamento e adopção de planos operacionais e definição de objectivos. Acompanhamento e supervisão da actividade pelos dirigentes. Partilha de conhecimentos através de acções de formação.
		Risco de ocorrência de incoerências na produção de horários	Baixa	Médio	Reduzido	Conferência da informação intermédia e final. Utilização de ferramentas informáticas de apoio à detecção e comunicação de incoerências na produção de horários. Acompanhamento e supervisão da actividade pelos dirigentes
	Relacionamento com operadores e outros clientes.	Risco de prestação informação operacional inadequadas	Baixa	Médio	Reduzido	Verificação da informação intermédia e final. Acompanhamento e supervisão pelos dirigentes.
		Risco de ocorrência de práticas menos éticas no relacionamento com o cliente	Baixa	Alto	Moderado	Acompanhamento e supervisão em todos os procedimentos e operações. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas definidas no código de ética e conduta da empresa. Existência de um canal de alerta/denúncia à Comissão de Ética.
	Gestão da segurança da Exploração	Risco de deficiente elaboração e implementação de procedimentos de emergência.	Baixa	Alto	Moderado	Acompanhamento e verificação dos procedimentos adoptados através da realização de simulacros e auditorias técnicas. Partilha de conhecimentos, experiências e informação técnica através de acções de formação regulares. Supervisão pelos dirigentes e reporte aos mesmos de das matérias questionadas.
		Risco de deficiente investigação, registo e classificação de acidentes e incidentes ferroviários.	Baixa	Alto	Moderado	
		Risco de deficiências no processo de homologação de material circulante	Baixa	Alto	Moderado	

Anexo II Direcção-Geral de Exploração da Infra-Estrutura						
Missão	Principais actividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção
	Gestão de Contratos	Risco de escolha inadequada do procedimento de adjudicação	Baixa	Alto	Moderado	Monotorização do cumprimento dos actos e formalidades constantes no Manual Interno de Contratação. Documentação tipo para os vários procedimentos de adjudicação. Segregação de funções e responsabilidade de funções. Implementação do sistema de gestão de manutenção e de gestão de activos. Coordenação na partilha de informação através da plataforma electrónica de contratação. Partilha de conhecimentos e de experiências através de acções de formação específica sobre gestão de projectos e sobre o Código de Contratos Públicos. Articulação permanente com as Direcções envolvidas no processo de contratação, planeamento e controlo orçamental. Realização de auditorias técnicas. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas definidas no código de ética e conduta da empresa. Existência de um canal de alerta/denúncia à Comissão de Ética. Supervisão em todos os procedimentos e operações pelos dirigentes.
		Risco de anulações e/ou incumprimentos legais	Baixa	Alto	Moderado	
		Risco de ocorrência de desvios de prazos e custos na execução dos contratos	Baixa	Alto	Moderado	
		Risco de ocorrência de falta de transparência e equidade e infrações conexas no relacionamento com prestadores de serviços	Baixa	Alto	Moderado	

Anexo II		Direcção Geral de Organização e Desenvolvimento					
Missão	Principais actividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	
Direcção Contratual, Procurement e logística Garantir a aquisição e fornecimento de materiais, fornecimento de equipamentos e serviços, de acordo com padrões de qualidade assentes em critérios permanentemente actualizados, que garantam as melhores condições para a empresa e assegurar o bom desempenho da estrutura logística.	Contratualização de empreitadas, aquisição de serviços e bens.	Risco de falhas na observância das disposições do Código Contratos Públicos por dificuldades interpretativas.	Baixa	Alto	Moderado	Formação frequente ministrada por especialista no CCP. Manual interno de contratação divulgado no portal da empresa para consulta de todos os colaboradores. Acompanhamento sistemático de todos os procedimentos e supervisão da actividade pelos responsáveis.	
		Risco de inadequação de alguns requisitos constantes das peças do procedimento por uso generalizado de documentos tipificados.	Baixa	Médio	Reduzido	Envolvimento de equipas multidisciplinares com conhecimentos técnicos e de gestão. Promoção de acções que estimulem o conhecimento prático da realidade ferroviária. Acompanhamento e supervisão da actividade pelos responsáveis.	
		Risco de introdução de requisitos com alguma subjectividade na definição dos factores e subfactores com eventual repercussão na avaliação das propostas	Média	Alto	Elevado	Implementar a normalização de requisitos em função do tipo de Processo.	
		Risco de Incumprimento de prazos vinculativos na pré-contratação	Baixa	Médio	Moderado	Sistemas de monitorização com alertas atempados. Acompanhamento e supervisão da actividade pelos responsáveis.	
		Risco de surgirem na fase pré-contratual muitos pedidos de esclarecimentos e apresentação de erros e omissões pelos interessados	Alta	Baixo	Moderado	Criação de critérios de aferição da Qualidade dos Processos e dos Projectos. Implementação de medidas correctivas.	
		Risco de quebra de sigilo e imparcialidade no desenvolvimento do processo de contratação	Baixa	Alto	Moderado	Incufir as boas práticas deontológicas. Segregação de funções. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis. Existência de canal de alerta/denúncia à comissão de Ética.	
	Adquirir e fornecer materiais, equipamentos e serviços (cuja aquisição não tenha sido descentralizada) solicitados pelos diferentes órgãos da empresa e também pelo Departamento de Logística no âmbito da sua competência, nas melhores condições de qualidade, oportunidade e preço;	Risco de quebra de valores como a confidencialidade, transparência e imparcialidade.	Baixa	Alto	Moderado	Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções. Mecanismos de acesso e acompanhamento restrito dos processos, nas suas diferentes fases. Acompanhamento e supervisão dos técnicos e equipas de trabalho pelos dirigentes. Declaração ética anual sobre conflito de interesses. Existência de canal de alerta/denúncia à comissão de Ética.	
		Risco de extravio dos documentos processuais	Baixa	Médio	Reduzido	Recurso a meios electrónicos de monitorização e arquivo. Mecanismos de auditoria informática com registo de acessos por perfil de utilizador. Acesso restrito e controlado ao arquivo físico.	
		Risco de falhas de uniformização de normas e métodos	Baixa	Médio	Reduzido	Solicitação de pareceres aos serviços Jurídicos. Compilação de instruções e pareceres para inclusão em manual interno. Partilha de conhecimentos.	
		Risco de adquirir materiais ou serviços não conformes, por deficiente caracterização	Baixa	Alto	Moderado	Correcta caracterização dos materiais e serviços a adquirir. Uniformização das terminologias. Sensibilização dos órgãos requisitantes. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	
	Aplicar, com o apoio do Departamento de Contratualização e dos órgãos da empresa implicados em cada caso, os critérios em vigor para estabelecer padrões de qualidade de materiais, equipamentos e serviços; seleccionar e/ou certificar fornecedores; contratar aquisições; avaliar propostas;	Risco de desconhecimento do mercado	Baixa	Médio	Reduzido	Formação Contínua. Partilha de conhecimentos, interna e externa. Participação em grupos de trabalho das especialidades, seminários e feiras profissionais.	
		Risco de inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções.	Baixa	Alto	Moderado	Revisão permanente das necessidades de formação. Acções de formação. Motivação individual e dos grupos de trabalho. Partilha de Conhecimentos. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	
		Risco de falhas de uniformização de normas e métodos.	Baixa	Médio	Reduzido	Acompanhamento e controlo permanente do cumprimento das Normas e Procedimentos. Criação de bolsa de fornecedores credíveis.	
		Risco de quebra de valores como a confidencialidade, transparência e imparcialidade	Baixa	Alto	Moderado	Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções. Mecanismos de acesso e acompanhamento restrito dos processos, nas suas diferentes fases. Acompanhamento e supervisão dos técnicos e equipas de trabalho pelos dirigentes. Declaração ética anual sobre conflito de interesses. Existência de canal de alerta/denúncia à comissão de Ética.	
	Monitorizar todo o processo de "sourcing" para que, em cada momento, se disponha de informação que permita avaliar o processo de negociação havido nas aquisições efectuadas, bem como constituir base de informação para o contínuo processo de negociação associado à função Procurement	Risco de comunicação deficiente entre os órgãos envolvidos, implicados em cada caso específico	Baixa	Alto	Moderado	Criação de grupos de trabalho e de rotinas de partilha de informação. Acompanhamento sistemático e melhoria do sistema de comunicação. Supervisão por parte dos responsáveis.	
		Risco de não domínio das ferramentas colocadas à disposição do órgão.	Baixa	Alto	Moderado	Revisão permanente das necessidades de formação. Acções de formação. Motivação individual e dos grupos de trabalho. Partilha de Conhecimentos. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	
		Risco de extravio dos documentos processuais	Baixa	Médio	Reduzido	Recurso a meios electrónicos de monitorização e arquivo. Mecanismos de acesso restrito e controlado ao arquivo físico e digital. Supervisão por parte dos responsáveis.	
			Risco de ausência de processos de monitorização	Baixa	Médio	Reduzido	Revisão permanente das metodologias de monitorização e identificação de insuficiências. Criação de novas ferramentas de monitorização. Partilha de conhecimento. Acompanhamento e supervisão permanente por parte dos responsáveis.

Anexo II		Direcção Geral de Organização e Desenvolvimento				
Missão	Principais actividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção
Garantir a aquisição e fornecimento de materiais, fornecimento de equipamentos e serviços, de acordo com padrões de qualidade assentes em critérios permanentemente actualizados, que garantam as melhores condições para a empresa e assegurar o bom desempenho da estrutura logística.	Monitorizar o processo de compra para que, em cada momento, seja possível avaliar o grau de satisfação do cliente interno e, se for caso disso, adoptar as necessárias medidas correctivas e proceder da mesma forma à avaliação de fornecedores.	Risco de não domínio das ferramentas colocadas à disposição do órgão.	Baixa	Alto	Moderado	Revisão permanente das necessidades de formação. Acções de formação. Motivação individual e dos grupos de trabalho. Partilha de Conhecimentos. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.
		Risco de extravio dos documentos processuais	Baixa	Médio	Reduzido	Recurso a meios electrónicos de monitorização e arquivo. Mecanismos de acesso restrito e controlado ao arquivo físico e digital. Supervisão por parte dos responsáveis.
		Risco de ausência de processos de monitorização.	Baixa	Médio	Reduzido	Revisão permanente das metodologias de monitorização e identificação de insuficiências. Criação de novas ferramentas de monitorização. Realização periódica de inquérito de satisfação do cliente interno. Análise de resultados e implementação de medidas correctivas. Implementação do sistema de avaliação de fornecedores. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.
	Procedimentos de alienação de materiais	Risco de insuficiências e omissões na preparação dos processos concursais	Baixa	Médio	Reduzido	Criação de documentos tipo por tipologias de resíduos e condições em que se operam os levantamentos. Acompanhamento e supervisão das diferentes fases dos processos por parte dos responsáveis.
		Risco de deficiente inventariação, controlo incompleto e estimativas incorrectas dos materiais a alienar	Média	Médio	Moderado	Revisão permanente de procedimentos, regras e meios de medição que reduzam a subjectividade. Articulação permanente com os diversos órgãos da empresa no sentido de aferir eventuais falhas de controlo interno. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.
		Risco de deficiente marcação e selagem dos lotes de materiais a alienar.	Média	Médio	Moderado	Confirmação da selagem dos lotes por visitas de reconhecimento pela CPL em fase prévia ao procedimento de alienação. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis
		Risco de Inadequada programação e preparação das visitas aos lotes.	Média	Médio	Moderado	Garantir a visita por colaborador conhecedor dos lotes e simultaneidade a todos os operadores.
	Levantamento dos materiais	Risco de carregamento indevido de materiais	Média	Médio	Moderado	Troca regular dos acompanhantes do levantamento e sempre mais do que um na operação. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.
		Risco de quebra de valores como a confidencialidade, transparência e imparcialidade	Baixa	Alto	Moderado	Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções. nas suas diferentes fases. Acompanhamento e supervisão dos técnicos e equipas de trabalho pelos dirigentes. Declaração ética anual sobre conflito de interesses. Existência de canal de alerta/denúncia à comissão de Ética.
	Pesagem dos materiais	Risco de inadequado controlo das pesagens. Incorrecta fiabilidade do sistema de pesagens.	Baixa	Alto	Moderado	Análise e verificação permanente do funcionamento dos sistemas de pesagem. Segregação da função de análise e da função de verificação. Rotatividade dos colaboradores responsáveis pela análise e verificação dos sistemas de pesagem. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.
	Elaboração dos relatórios	Risco de deficiente fiabilidade da informação (reporte de informação incorrecta e/ou reporte intempestivo)	Baixa	Médio	Reduzido	Cruzamento de dados / preparação de relatórios periódicos. Conferência da informação prévia e final. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.
	Guarda dos Materiais e Equipamentos	Risco de furto de materiais novos e usados e de resíduos valorizáveis.	Baixa	Médio	Reduzido	Utilização dos espaços internos dos armazéns p/ estacionamento da maioria dos materiais furtáveis. Implementação de circuitos de videovigilância interna nos armazéns. Acompanhamento permanente de terceiros durante os actos de entrega de materiais, por pessoal Refer. Vedação integral do perímetro do Complexo, c/ pontos de video-vigilância em pontos estratégicos. Providenciar a venda dos lotes de resíduos tão rápido quanto possível. Existência de procedimento de entrega (c/revisão periódica) c/ referência à entrega ser efectuada no mínimo por dois operadores e com rotatividade periódica.
		Risco de falta de transparência de colaboradores na qualificação e quantificação de material a entregar.	Baixa	Médio	Reduzido	Existência de procedimento de entrega (c/revisão periódica) c/ referência à entrega ser efectuada no mínimo por dois operadores e com rotatividade periódica. Motivação individual e constante dos colaboradores. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções. Declaração ética anual sobre conflito de interesses. Existência de canal de alerta/denúncia à comissão de Ética. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.
		Presença constante de Prestadores de serviços nas instalações da Logística	Baixa	Médio	Reduzido	Controlo de acessos c/ verificação aleatória das viaturas à saída do Complexo. Controlo do cumprimento dos normativos internos por parte dos responsáveis.
	Articulação de mecanismos de controlo logísticos com restantes órgãos da Refer	Risco de inadequada articulação	Baixa	Médio	Reduzido	Existência de suporte lógico de controlo de toda a vida útil dos materiais. Partilha entre a Logística e os Órgãos, de conhecimentos e experiências sobre as diversas vertentes em torno do planeamento de materiais, entrega, aplicação e devolução de sobranes.

Anexo II		Direcção Geral de Organização e Desenvolvimento					
Missão	Principais actividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	
Direcção de Assuntos Jurídicos							
Assegurar o apoio jurídico a toda a empresa, quer no âmbito da assessoria jurídica geral quer do contencioso	Emissão de pareceres, exercício de mandato de representação da empresa em processos administrativos e judiciais e solicitatória	Risco de quebra do dever de sigilo e de outros deveres funcionais e valores como a independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade;	Baixa	Médio	Reduzido	Rigoroso cumprimento dos princípios e normas deontológicas da profissão de Advogado, parametrizado pela colegialidade das decisões processuais. Registo sistemático de todos os documentos em sistema informático inviolável, com activação de alertas automáticos de prazos e procedimentos processuais. Mecanismo de acesso e acompanhamento restrito dos processos, nas suas diferentes fases. Existência de mecanismos de auditoria informática com registo de acessos. Declaração ética sob conflito de interesses e impedimentos para os técnicos. Supervisão e revisão dos procedimentos adoptados, e segregação de funções.	
		Risco de falha de controlo de qualidade dos procedimentos;	Baixa	Médio	Reduzido		
		Risco de extravio de documentos e incumprimentos de prazos	Baixa	Médio	Reduzido		
Direcção de Recursos Humanos							
Assegurar o alinhamento da gestão do capital humano com a estratégia global da empresa, definindo as políticas e programas orientadores ed Recursos Humanos que promovam o envolvimento e produtividade dos colaboradores, a eficiência e eficácia organizacionais e o reforço dos valores e cultura da empresa	Manter estruturada e atualizada a informação constante dos processos individuais dos colaboradores e sistema de cadastro de RH, garantindo a integridade da mesma.	Risco de extravio de documentação ou de falhas no registo e armazenamento inadequado da informação de cadastro individual.	Baixa	Médio	Reduzido	Centralização do processo de cadastro individual e processos de auditorias sistemáticas ao cadastro.	
		Risco de deterioração dos suportes físicos e electrónicos da informação de cadastro.	Baixa	Médio	Reduzido	Digitalização e armazenamento da documentação de suporte. Manutenção de backups da aplicação e sistema de informação e cadastro de recursos humanos. Manutenção dos suportes físicos da informação de cadastro.	
		Risco de acesso indevido às informações de cadastro individual e quebra de sigilo.	Baixa	Médio	Reduzido	Políticas de acesso ao sistema de informação de RH. Programas de informação e sensibilização aos trabalhadores para as questões de confidencialidade da informação.	
	Garantir o processamento mensal dos abonos e descontos relativos às atribuições pecuniárias aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras)	Risco de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentação relativamente ao cálculo de abonos dos trabalhadores.	Baixa	Médio	Reduzido	Existência de quadro normativo e programas de formação dos intervenientes no processo. Segregação de funções nas actividades de preenchimento, validação e classificação dos abonos. Existência de aplicações de suporte ao negócio para automatização de procedimentos de cálculo de abonos. Mecanismos de verificação e validação mensal dos abonos e descontos. Programas de auditoria sistemáticas Sistema de ARCO que permite o registo e resposta a dúvidas e questões dos órgãos descentralizados com funções nestas matérias.	
			Risco de incumprimento das obrigações legais em sede de segurança social, fiscal e outras, associadas ao pagamento de abonos e descontos.	Baixa	Médio	Reduzido	Ação de verificação e auditoria da área de PGIH e DCEF ao processamento e cumprimento de obrigações fiscais.
	Elaborar o orçamento de pessoal com o apoio dos órgãos e acompanhar a sua execução (Nota: atribuição sectorial com texto modificado).	Risco de falhas e incorrecções na elaboração do orçamento de pessoal.	Baixa	Médio	Reduzido	Mecanismos de verificação e validação pelos órgãos e DCEF. Segregação de funções assegurada em termos de validação, monitorização e controlo pela DCEF e DGPE. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	
		Risco de monitorização inadequada da execução do orçamento de pessoal.	Baixa	Médio	Reduzido	Mecanismos de verificação e validação pelos órgãos e DCEF. Segregação de funções assegurada em termos de validação, monitorização e controlo pela DCEF e DGPE. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	
	Desenvolver e garantir a execução das políticas de benefícios sociais de acordo com a estratégia de recursos humanos e as acções de Responsabilidade Social definidas pela Empresa.	Risco de quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade na proposta de apoios a entidades externas do sector ferroviário.	Baixa	Médio	Reduzido	Segregação de funções entre actividades relacionadas com proposta de candidaturas e decisão de apoio. Mecanismos de análise e acompanhamento do cumprimento dos planos de actividades das entidades apoiadas. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções. Declaração ética anual sobre conflito de interesses. Existência de canal de alerta/denúncia à comissão de Ética. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	
	Assegurar o preenchimento dos postos de trabalho em aberto, através do planeamento e implementação das soluções de recrutamento, selecção, mobilidade e contratação que melhor respondam aos critérios de rapidez, racionalização de custos e convergência entre competências individuais do(a) candidato(a) e exigências/requisitos da função.	Risco de inadequação do perfil técnico e comportamental para o exercício das funções.	Baixa	Médio	Reduzido	Recurso a avaliação de natureza psico-profissional objectiva prévia de candidato(a) externo. Enquadramento e gestão das equipas por parte de cadeia hierárquica e Sistema de gestão e avaliação de desempenho. Plano de formação da empresa em matérias técnicas e de natureza comportamental para efeitos de actualização, reciclagem e acesso categoria. Mobilidade de pessoal para melhor ajustamento entre pessoa e função. Plano de formação da empresa em matérias técnicas e de natureza comportamental para efeitos de actualização, reciclagem e acesso categoria. Mobilidade de pessoal para melhor ajustamento entre pessoa e função. Sistema de carreiras em matéria de concursos e mecanismos de promoção.	
		Risco de quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade por parte dos proponentes.	Baixa	Médio	Reduzido	Recurso a avaliação de natureza psico-profissional objectiva prévia de candidato(a) externo. Decisões colegiais/partilhadas nas tomadas de decisão de avaliação, selecção e contratação. Enquadramento da cadeia hierárquica da Empresa nas tomadas de decisão. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções. Declaração ética anual sobre conflito de interesses. Existência de canal de alerta/denúncia à comissão de Ética. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	
		Risco de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentação relativamente à mobilidade geográfica e funcional dos trabalhadores.	Baixa	Médio	Reduzido	Existência de quadro normativo e programas de formação dos intervenientes no processo. Acção centralizadora, reguladora e de auditoria por parte da DRH. Escrutínio por parte das ORT de decisões da responsabilidade da empresa nesta matéria e mecanismos de prontidão de resposta por parte da DRH. Sistema de ARCO que permite o registo e resposta a dúvidas e questões dos trabalhadores relativamente a estas matérias.	

Anexo II		Direcção Geral de Organização e Desenvolvimento				
Missão	Principais actividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção
Assegurar o alinhamento da gestão do capital humano com a estratégia global da empresa, definindo as políticas e programas orientadores ed Recursos Humanos que promovam o envolvimento e produtividade dos colaboradores, a eficiência e eficácia organizacionais e o reforço dos valores e cultura da empresa	Assegurar a concepção, controlo e execução do Plano de Formação da empresa e outras iniciativas de valorização profissional, com base no diagnóstico de necessidades, propondo soluções e metodologias, e acompanhando a qualidade da mesma com vista à prossecução dos objectivos da empresa.	Risco de fraca adequação dos programas formativos às necessidades de negócio da Empresa	Baixa	Médio	Reduzido	Processo de levantamento de necessidades de formação participado por toda a empresa, bem como priorização e calendarização das acções. Criação da estrutura de Recursos e Desenvolvimento Profissional para planeamento e desenvolvimento estratégico das acções de qualificação e gestão do conhecimento técnico ferroviário.Processos de elaboração anual de Plano de Formação, bem com da monitorização e avaliação da sua execução. Sistema de avaliação do impacto da formação em vigor.
		Risco de quebra da qualidade dos serviços de formação a prestar	Baixa	Médio	Reduzido	Criação da estrutura de Recursos e Desenvolvimento Profissional para planeamento e desenvolvimento estratégico das acções de qualificação e gestão do conhecimento técnico ferroviário.Processos de elaboração anual de Plano de Formação, bem com da monitorização e avaliação da sua execução. Sistema de avaliação do impacto da formação em vigor.
		Risco de baixa execução dos programas de formação de acordo com o plano.	Baixa	Médio	Reduzido	Processos de elaboração anual de Plano de Formação, bem com da monitorização e avaliação da sua execução.
	Conceber, desenvolver e acompanhar a implementação do Sistema de Gestão de Desempenho na Empresa	Risco de criação de percepções de injustiça organizacional no processo de avaliação dos trabalhadores.	Baixa	Médio	Reduzido	Mecanismo de recurso instituído pelo sistema de avaliação. Acção reguladora e de formação de chefia e colaboradores por parte da DRH.Existência de um Código de Ética e Conduta e mecanismos de divulgação e sensibilização.
Garantir os processos e acções de negociação colectiva em articulação com os diversos parceiros sociais no sentido de promover o diálogo social.	Risco de agravamento significativo do clima social na Empresa	Baixa	Médio	Reduzido	Existência de Acordo de Empresa que regula os direitos, deveres e obrigações das partes. Existência de práticas e de canais de comunicação permanentes com ORT. Acção de supervisão e regulação exercida pelo CA e Tutela em matérias de relações laborais.	
Direcção de Sistemas de Informação						
Assegurar a permanente adequação dos sistemas de informação da Refer às exigências superiormente definidas, em articulação e cooperação com toda a estrutura da empresa, promovendo a adopção das tecnologias necessárias.	Planeamento estratégico	Risco de inadequação do plano de desenvolvimento de sistemas face à evolução das necessidades da Empresa.	Baixa	Médio	Reduzido	Permanente interacção com os diferentes órgãos da empresa com o intuito de definir prioridades e cumprir com as necessidades nos prazos exigidos. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.
	Aquisição de bens e serviços	Risco de falhas de adequação de SW e HW às necessidades.	Baixa	Baixo	Reduzido	Prática de actualização permanente do inventário de equipamentos existente; centralização na Direcção de Sistemas de Informação de todas as aquisições de equipamentos e prestações de serviços; Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.
	Manutenção e suporte	Risco de insuficiente contratualização de níveis de serviço quando prestados por entidades externas	Baixa	Médio	Reduzido	Revisão dos SLA aquando da revisão periódica dos contratos
		Risco de interrupção de serviço.	Baixa	Alto	Moderado	Backups offsite em funcionamento; DataCenter dotado de meios de detecçãoe extinção de incêndios e protecção contra falhas de fornecimento de energia eléctrica;processo de duplicação de sistemas críticos no novo datacenter alternativo para situações de disaster recovery.
		Risco de perda, modificação e adulteração de informação por acessos indevidos	Média	Médio	Moderado	Definição e manutenção de perfis de acesso aos sistemas exigindo autenticação numa base de single-sign-on; procedimentos de registo de logs dos acessos e operações dentro dos sistemas.
		Risco de intrusão por entidades externas	Média	Médio	Moderado	Implementação de regras lógicas "fortes" nas diversas áreas do DataCenter.
		Acesso indevido ao DataCenter	Baixa	Médio	Reduzido	Só pessoas devidamente credenciadas acedem ao DataCenter e possuidoras de cartão de identificação adequado podem entrar no DataCenter
Risco de disseminação de informação residente em equipamentos abatidos, nomeadamente computadores pessoais e servidores	Baixa	Médio	Reduzido	Procedimento de formatação de baixo nível dos discos duros dos computadores pessoais e destruição dos discos provenientes de servidores.		

Anexo II		Direcção Geral de Organização e Desenvolvimento				
Missão	Principais actividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção
Direcção Apoio e Controlo de Gestão						
Assegurar o planeamento e controlo de gestão das diferentes actividades da Direcção Geral, disponibilizando informação interna aos restantes Órgãos que a integram, garantindo a optimização de recursos materiais e humanos, e informação externa para a restante estrutura da empresa, assegurando ainda, o apoio técnico/administrativo a Projectos e assessorias da Direcção-Geral	Planear / Consolidar os orçamentos de Exploração e Investimentos da DGOD, em termos anuais e plurianuais de acordo com os normativos da Refer, preparando o processo para aprovação e integração no orçamento corporativo da Refer.	Risco de falta de uniformidade de critérios	Baixa	Alto	Moderado	Conferência e análise da informação intermédia e final utilizada na elaboração dos orçamentos. Articulação sistemática e permanente com os diversos órgãos da empresa. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.
	Elaborar relatórios periódicos de acompanhamento da realização dos orçamentos de Exploração e Investimentos.	Risco de informação prestada ser desadequada e transmitida com atrasos.	Baixa	Alto	Moderado	Conferência e análise da informação intermédia e final. Criação de rotinas para recolha e validação de informação acompanhamento e supervisão da actividade por parte dos responsáveis.
	Assegurar a monitorização de indicadores do Plano de Actividades.	Risco de informação prestada ser desadequada e transmitida com atrasos.	Baixa	Alto	Moderado	Verificação e análise da informação intermédia e final. Revisão permanente das metodologias de monitorização e identificação de insuficiências. Implementação de melhorias. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.
	Assegurar a gestão de telemóveis atribuídos aos colaboradores da Refer	Risco de não cumprimento de normativa da empresa.	Baixa	Médio	Reduzido	Mecanismos de monitorização continua da execução dos procedimentos e sua conformidade com os normativos internos. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas.
	Proceder à gestão da frota de veículos rodoviários, disponibilizando informação à estrutura da Refer, nomeadamente sobre o desempenho global, custos de manutenção, consumos, controlo de cartões de abastecimento, transferência, abate e substituição.	Risco de qualidade da informação prestada, com consequências ao nível dos custos e quantidades totais de viaturas activas em cada momento	Baixa	Médio	Reduzido	Conferência e análise da informação intermédia e final. Criação de rotinas para recolha e validação de informação acompanhamento e supervisão da actividade por parte dos responsáveis.
	Assegurar o apoio administrativo para a formalização das autorizações e respectivos contratos do "Metro Sul do Tejo".	Risco de não cumprimento dos normativos legais e da empresa.	Baixa	Médio	Reduzido	Mecanismos de monitorização continua da execução dos procedimentos e sua conformidade com normativos e internos. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas.
Direcção de Segurança						
Definir as orientações e enquadrar as actividades relativas à segurança de pessoas e bens e à segurança e saúde do trabalho, tendo em vista o desenvolvimento das condições de trabalho e da protecção das actividades e dos recursos da empresa, em sintonia com as políticas públicas de promoção da segurança global do modo ferroviário e em estreita ligação com as Forças e Serviços de Segurança do Estado.	Identificação e avaliação de situações de risco	Risco de ocorrência de acidentes e/ou incidentes de trabalho com ou sem repercussões para a exploração ferroviária; doenças profissionais.	Baixa	Alto	Moderado	Realização de análise de riscos associados às actividades desenvolvidas e às instalações da empresa. Elaboração de normativos processuais. Divulgação de informação e acções de formação. Acompanhamento e supervisão do seu cumprimento pelos responsáveis.
	Gestão dos Serviços Externos	Risco de incumprimento do estabelecido contratualmente	Baixa	Médio	Reduzido	Monitorização sistemática e comunicação das vulnerabilidades detectadas no cumprimento dos níveis de serviços acordados.
	Coordenar o processo de selecção e de gestão de necessidades de equipamento de protecção individual.	Risco de inadequacidade do equipamento de segurança utilizado	Baixa	Alto	Moderado	Revisão constante das necessidades de aquisição de material de segurança. Análise dos níveis de qualidade/preço dos fornecedores de material de segurança. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.
	Colaborar na salvaguarda do património sob gestão da empresa	Risco de ocupações ilegais de edifícios e espaços do domínio público ferroviário.furto e vandalismo das instalações	Baixa	Alto	Moderado	Implementação e gestão de CCTV, vigilância humana e sistema integrado de controlo de acessos (SICA). Execução da desocupação, após decisão do CA.
	Promover a constituição e funcionamento de um sistema de primeiros socorros e combate a	Risco de incumprimento legal Risco de ocorrência de danos físicos e/ou materiais.	Baixa Baixa	Médio Médio	Reduzido Reduzido	Revisão periódica das necessidades de formação. Acções de formação. Divulgação de informação relevante no portal da empresa. Verificação do cumprimento procedimentos
Direcção de Desenvolvimento Organizacional						
Propor, coordenar e avaliar uma estratégia de desenvolvimento organizacional, alinhada com os objectivos da empresa, que facilite o desempenho económico e social, estimule a inovação, promova a eficiência organizacional e que contribua para uma cultura e um clima favoráveis à mudança.	Promoção da missão, objectivos e projectos estratégicos da empresa, envolvendo a estrutura e as pessoas; Implementação de planos de gestão da mudança e de melhoria da articulação inter-órgãos.	Risco de ocorrência de défices de confiança/credibilidade e envolvimento por parte da estrutura da empresa.	Baixa	Alto	Moderado	Motivação individual e dos grupos de trabalho. Adopção e difusão das melhores práticas e conhecimentos. Articulação permanente com os diversos órgãos no sentido de aferir a qualidade do serviço prestado. Actualização permanente da informação publicada no Portal da empresa. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas.
	Gestão de programa para a criatividade (ideias em prol da melhoria da gestão e do serviço)	Risco de não adesão por parte dos colaboradores, inviabilizando o programa.	Baixa	Médio	Reduzido	Campanha de motivação constante. Mecanismos de filtragem de informação. Articulação com os diversos órgãos para definição de necessidades e respectivas prioridades. Actualização permanente da informação publicada no Portal da empresa. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.
	Avaliação/monitorização do clima organizacional	Risco de não adesão por parte dos colaboradores, inviabilizando o estudo	Baixa	Médio	Reduzido	Campanha de sensibilização. Simplificação periódica dos instrumentos de avaliação. Diversificação das formas de recolha de informação. Actualização permanente da informação publicada no Portal da empresa. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.

Anexo II		Direcção Geral de Organização e Desenvolvimento				
Missão	Principais actividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção
Propor, coordenar e avaliar uma estratégia de desenvolvimento organizacional, alinhada com os objectivos da empresa, que facilite o desenpenho económico e social, estimule a inovação, promova a eficiência organizacional e que contribua para uma cultura e um clima favoráveis à mudança.	Actualização e divulgação do Manual da Organização (incluindo organogramas) e dos normativos internos e externos que regulam a actividade da empresa.	Risco de informação prestada ser desadequada e transmitida com atrasos.	Baixa	Alto	Moderado	Revisão permanente dos normativos publicados em articulação com os diversos Órgãos, no sentido de aferir necessidades de correcção e/ou melhoria. Conferência da informação intermédia e final por colaboradores do D.O e pelos responsáveis dos diversos Órgãos antes da sua publicação no portal da Empresa. Existência de critérios editoriais periodicamente revistos. Formação a diversos elementos da equipa no sentido de garantir osserviços mínimos de gestão do Portal. Mecanismos de acesso restrito à gestão do Portal. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.
	Análise de pedidos de apoio/donativos (no âmbito da gestão da política de Responsabilidade Social).	Risco de apoio a entidades não idóneas/projectos inconsistentes com os valores REFER.	Baixa	Alto	Moderado	Mecanismos de avaliação das entidades e projectos apresentados. Verificação do cumprimento dos requisitos definidos na Política de R.S.E. . Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.
	Gestão do Centro de Documentação	Risco de deterioração ou perda de documentação.	Baixa	Médio	Reduzido	Mecanismos de segurança no acesso ao centro documental. Acervo guardado em sala ampla, com boas condições de acondicionamento (temperatura, luz, humidade). Rotinas de limpeza periódica. Disponibilização preferencial em suporte digital. Acompanhamento e supervisão por parte dos respnsáveis.
		Risco de inconsistência entre o acervo disponível e as necessidades da organização	Baixa	Médio	Reduzido	Articulação sistemática com os diversos Órgãos. Criação de figura de "mediador" entre os Órgãos e o gestor do Centro de Documentação (em fase de estudo). Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis
Direcção Auditoria Interna						
Assistir a organização na consecução dos seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação dos processos da eficácia da gestão de risco, do controlo e de governação.	Elaboração de relatórios de auditoria	Risco de redução da qualidade dos relatórios elaborados	Baixo	Alto	Moderado	Permanente interacção com os diferentes órgãos da empresa com o intuito de definir prioridades e cumprir com as necessidades nos prazos exigidos. Mecanismos de recolha e documentação de todos elementos de prova dos trabalhos de auditoria. Acompanhamento e supervisão permanente das diversas fases dos trabalhos em curso. Acções de formação direccionadas para uma maior eficácia e adequação dos objectivos de controlo. Revisão dos relatórios por colaboradores que não o produziram. Elaboração de plano de trabalhos.
	Execução das directrizes e normas de auditoria	Risco de falhas de uniformização na aplicação das normas, métodos e técnicas de auditoria.	Baixo	Médio	Reduzido	Participação regular nas acções de esclarecimento promovidas pelo Instituto Português de Auditoria. Divulgação interna de informação de enquadramento das melhores práticas profissionais de auditoria interna. Partilha de conhecimento e de experiências de trabalho através de reuniões periódicas da equipa de auditoria.
	Articulação interdepartamental de controlos	Risco de falhas de articulação entre os vários departamentos de controlo	Médio	Médio	Moderado	Articulação entre os departamentos de fiscalização prévia, concomitante e sucessiva, através de reuniões de trabalho e da divulgação de estudos e situações de eventual risco de controlo. Partilha de conhecimentos e de experiências sobre novas abordagens e métodos de trabalho. Procedimentos de supervisão e revisão de auditoria. Interdisciplinariedade dos membros da equipa de auditoria.
	Acompanhamento das recomendações	Risco de deficiente acompanhamento das recomendações aprovadas pelo C.A.	Baixo	Médio	Reduzido	Revisão e adopção de medidas de melhoria do plano de acompanhamento de implementação de recomendações.

Anexo II		Direcção Geral de Planeamento e Estratégia					
Missão	Principais actividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	
Direcção de Gestão de Atravessamentos e Passagens de Nível							
Promover acções que visem a redução da sinistralidade nos atravessamentos de nível, através da sua supressão, da melhoria das suas condições de segurança e de campanhas de sensibilização e educação cívica. Assegurar o desenvolvimento de estratégia para a redução da sinistralidade em resultado da violação do canal ferroviário por terceiros.	Elaboração de Plano de Supressão e Reclasseificação de PN's;	Risco de incumprimento do plano pelo facto de existir um elevado nº de interlocutores externos institucionais e particulares.	Média	Médio	Moderado	Elaboração de protocolos com as instituições, com prazos e responsabilidades definidos. Avaliação do risco por trespassing e definição de prioridades de actuação; Solicitação de actualização trimestral do planeado aos órgãos operacionais; desenvolvimento de aplicação informática de PN's para gestão do ciclo de vida das PN; Criação do Site Passagens de nível; elaboração do livro Verde de PN's com consulta pública; sensibilização e informação aos restantes órgãos da Empresa.	
		Risco de desadequação do plano devido a alterações de tráfego, de interlocutores e/ou atrasos na execução do protocolado por parte de intervenientes externos.	Média	Médio	Moderado		
		Risco de incumprimento do plano por parte da estrutura operacional da REFER.	Baixa	Médio	Reduzido		
	Gestão das PN's existentes (incluindo avaliação de risco de sinistralidade associado a cada uma e identificação de PN's que possam ser desactivadas)	Risco de desadequada avaliação das necessidades de intervenção.	Baixa	Médio	Reduzido	Caracterização cíclica das PN's; Peritagens técnicas; Programas de avaliação de Risco em PN's.	
Promover acções de sensibilização e educação	Risco de descontinuidade das campanhas de educação e sensibilização.	Baixa	Médio	Reduzido	Criação do Site Passagens de nível, elaboração do livro Verde de PN's com consulta pública. Sensibilização e informação aos restantes órgãos da Empresa.		
Propor a estratégia para o desenvolvimento da rede ferroviária, da empresa e do respectivo negócio, recolhendo e sistematizando a informação interna e externa necessária, bem como elaborar ou assegurar o subsequente planeamento.	Elaborar plano estratégico e plano de negócios tendo em consideração as orientações estratégicas para o Sector Ferroviário e os objectivos definidos pelo C.A., (estudos de mercado, viabilidade económica de projectos de investimento etc.)	Risco de informação ser desadequada e transmitida com atrasos.	Baixa	Alto	Moderado	Conferência da informação intermédia e final. Medidas de controlo de prazos. Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Medidas de garantia de partilha de informação (p.ex. reuniões periódicas).	
		Risco de não cumprimento de processos internos, nomeadamente de contratação.	Baixa	Alto	Moderado		
	Emissão de pareceres relativos a solicitações de entidades externas.	Risco de informação ser desadequada e transmitida com atrasos.	Baixa	Alto	Moderado	Conferência da informação intermédia e final. Medidas de controlo de prazos. Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Medidas de garantia de partilha de informação (p.ex. reuniões periódicas).	
Direcção de Planeamento e Controlo							
Promover as acções necessárias, à produção de documentos corporativos de planeamento e controlo da actividade da Refer, garantindo o seu alinhamento com as OESF, bem como com os compromissos assumidos com o Estado.	Elaboração de planos de investimentos em infra-estruturas de longa duração, plano de actividades corporativo e respectivo orçamento.	Risco de informação ser desadequada e transmitida com atrasos.	Baixa	Alto	Moderado	Elaboração de calendário com <i>dead-lines</i> para obtenção de respostas por parte da direcções. Acompanhamento sistemático dos processos de recolha e tratamento de informação. Criação de rotinas de para recolha e tratamento de dados. Mecanismos de partilha de informação.	
	Elaboração de documentos de monitorização do cumprimento dos objectivos estabelecidos no Plano de Actividades e no Contrato de Gestão da Empresa	Risco de informação ser desadequada e transmitida com atrasos.	Baixa	Alto	Moderado	Elaboração de calendário com <i>dead-lines</i> para obtenção de respostas por parte da direcções. Acompanhamento sistemático dos processos de recolha e tratamento de informação. Criação de rotinas de para recolha e tratamento de dados. Mecanismos de partilha de informação.	
	Elaborar pareceres para entidades externas.	Risco de informação ser desadequada e transmitida com atrasos.	Baixa	Alto	Moderado	Elaboração de calendário com <i>dead-lines</i> para obtenção de respostas por parte da direcções. Acompanhamento sistemático dos processos de recolha e tratamento de informação. Criação de rotinas de para recolha e tratamento de dados. Mecanismos de partilha de informação.	
Direcção de Ambiente e Qualidade							
Promover a integração das vertentes ambientais e qualidade na cultura, processos e práticas da empresa, visando uma melhoria crescente do desempenho a este nível. Promover a adopção de sistemas de gestão corporativos, para as áreas da qualidade e ambiente, articuladas entre si e alinhadas com a gestão estratégica da empresa.	Promover uma gestão por processos junto das áreas da empresa, orientada para a melhoria contínua do desempenho	Risco de incorrecta arquitetura de práticas da empresa por incompleta identificação de processos.	Baixa	Alto	Moderado	Definição e implementação de estratégia para identificação de processos e sistematização dos mesmos. Articulação entre as diversas áreas intervenientes nos processos analisados através de reuniões periódicas e divulgação de informação. Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes.	
		Risco de omissões nas alterações orgânicas na empresa, bem como, a explicação e monitorização do efeito de tais alterações por desconhecimento concreto de processos..	Baixa	Alto	Moderado		
	Assegurar a coordenação na componente ambiental da fase de projecto dos empreendimentos sujeitos a Avaliação de Impacte Ambiental (AIA) assim como a fase de monitorização subsequente.	Risco de atribuição de declaração da declaração da desconformidade de estudos.	Risco de obtenção de declaração de impacto ambiental desfavorável.	Baixa	Alto	Moderado	Acompanhamento sistemático da gestão do projecto e revisão atempada dos estudos ambientais. Análise e revisão permanente dos procedimentos legais no sentido de garantir o seu rigoroso cumprimento.
			Risco de obtenção de parecer desfavorável do RECAPE.	Baixa	Alto	Moderado	
			Risco de não obtenção dos pareceres favoráveis referentes aos licenciamentos ambientais, ou sua obtenção em momento posterior ao início dos trabalhos (salvo nos casos em que há deferimento tácito)	Baixa	Alto	Moderado	
	Fomentar a avaliação previa dos impactes ambientais dos demais projectos e seu licenciamento ambiental	Risco de lançamento da obra sem a análise das condicionantes ambientais.	Risco de não obtenção dos pareceres favoráveis referentes aos licenciamentos ambientais, ou sua obtenção em momento posterior ao início dos trabalhos (salvo nos casos em que há deferimento tácito)	Baixa	Alto	Moderado	Acompanhamento sistemático da gestão do projecto e revisão atempada dos estudos ambientais. Análise e revisão permanente dos procedimentos legais no sentido de garantir o seu rigoroso cumprimento. Articulação entre as diversas áreas intervenientes nos processos analisados através de reuniões periódicas e divulgação de informação.
Risco de lançamento da obra sem a análise das condicionantes ambientais.			Baixa	Alto	Moderado		

Anexo II		Direcção de Património Imobiliário					
Missão	Principais actividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	
Assegurar a disponibilização do registo cadastral dos bens do DPF que nos termos do DL. 104/97, se encontram sob a gestão da REFER, EPE, e também dos bens que integram o seu domínio privado	Inventariação e caracterização de todos os prédios, garantindo a permanente actualização dos dados que compõem a referida caracterização.	Risco de não identificação da totalidade do património da empresa.	Média	Médio	Moderado	Implementação de um sistema de gestão de cadastro do património imobiliário que centraliza toda a informação (sistema georreferenciado). Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	
Assegurar o tratamento (em conformidade com o DL. 276/03) dos processos que apresentem qualquer ligação ao DPF (delimitações, licenciamentos, pedidos de informação prévia, autos de notificação, redução de obrigações, entre outros)	Dar tratamento aos pedidos no âmbito do Regime Jurídico de Urbanizações e Edificações, Regime Jurídico de Ordenamento do Território e Medidas Preventivas da Alta Velocidade. Dar resposta a pedidos de informação interna e externa	Risco de incumprimento do DL. 276/03, que pode ter como consequência: <ul style="list-style-type: none"> • Construções que colocam em causa a segurança da infra-estrutura e da exploração ferroviária. • Invasão do Domínio Público Ferroviário • Inviabilização de projectos da REFER. 	Baixa	Médio	Reduzido	Adequação do controlo administrativo dos processos que entram na REFER (por utilização do sistema de gestão documental SAP/DMS). Implementação de um sistema de gestão de cadastro do património imobiliário que centraliza esta informação (sistema georreferenciado). Articulação sistemática entre os diversos intervenientes. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	
Assegurar que o património que não se encontre ao serviço da ferrovia, e que não se integre em planos de utilização futura, tenha um rentabilização adequada, tendo em conta as diversas condicionantes presentes.	Manutenção e conservação do património	Risco de ocupações ilegais.	Baixa	Alto	Moderado	Preparação de planos de conservação e manutenção com adequada monitorização em articulação com as Unidades Operacionais. Articulação sistemática com a Direcção de Segurança no sentido de identificar situações de ocupação ilegal bem como implementar medidas de resolução das situações identificadas.	
		Risco de degradação do património.	Baixa	Alto	Moderado		
	Identificação do património susceptível de valorização e rentabilização	Risco de desadequada valorização do património.	Baixa	Médio	Reduzido	Definição e revisão de critérios de valorização. Identificação do património susceptível de valorização e rentabilização. Elaboração e actualização de um plano de valorização imobiliária do património. Monitorização permanente desse mesmo plano. Definição de modelo de relacionamento preferencial com a Invesfer (empresa do grupo Refer que presta serviços de valorização patrimonial). Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	

Anexo II		Direcção de Coordenação da Construção				
Missão	Principais actividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção
Planeamento e Controlo de Gestão						
Suportar a Direcção de Coordenação da Construção nas actividades de planeamento e controlo de gestão dos projectos de investimento a ela atribuídos.	Elaborar os Planos de Actividade e Orçamentos da Direcção de Coordenação de Construção (DCC).	Risco de desenvolvimento desadequado do plano de actividades e respectivo orçamento. Risco de informação ser desadequada e transmitida com atrasos.	Baixa	Alto	Moderado	Partilha e desenvolvimento de conhecimento através de acções de formação contínua em gestão de projectos. Conferência da informação intermédia e final. Articulação permanente com os diversos órgãos da empresa no sentido de aferir a razoabilidade do modelo de planeamento e orçamento implementado. Acompanhamento e supervisão dos processos pelos responsáveis.
	Efectuar o processo de Controlo de Gestão promovendo a adopção de indicadores de gestão que permitam monitorizar o cumprimento dos objectivos definidos pelo CA para a DCC.	Risco de informação ser desadequada e transmitida com atrasos. Risco de incorrecta interpretação da informação transmitida aos diversos intervenientes.	Baixa	Médio	Reduzido	
Apoio de Gestão						
Assegurar e coordenar as actividades afectas aos processos administrativos, contratuais, financeiros e de produção de informação dos investimentos da responsabilidade da Direcção de Coordenação da Construção.	Assegurar os procedimentos administrativos dos processos expropriativos, bem como o controlo do orçamento das expropriações	Risco de indisponibilidade dos terrenos necessários à execução das obras.	Média	Médio	Moderado	Articulação sistemática e permanente entre os gestores de projecto e as suas equipas durante as fases de planeamento e desenvolvimento dos investimentos. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.
	Apoiar, em articulação com EF, a elaboração e a monitorização de candidaturas a fundos comunitários.	Risco de não obtenção dos fundos comunitários candidatos e penalizar o recebimento das verbas elegíveis.	Média	Médio	Moderado	Articulação sistemática e permanente entre a Direcção de Economia e Finanças e os gestores de projecto no sentido de garantir a instrução rigorosa dos processos de candidatura. Coordenação da representação da DCC nas acções de auditoria externa ou interna a processos de candidaturas a financiamentos comunitários e outros. Acompanhamento e supervisão pelos dirigentes.
	Garantir o controlo da execução das actividades relativas à conferência e validação das facturas de revisões de preços	Risco de inadequação das fórmulas de revisão de preços a incluir nos caderno de encargos e dos valores facturados às datas da efectiva execução dos trabalhos em obra.	Baixa	Médio	Reduzido	Articulação sistemática e permanente entre com os gestores de projecto e as suas equipas na fase de definição das fórmulas de revisão de preços. Análise e verificação da informação intermédia e final incluída nos cadernos de encargos (revisão e validação de cálculos financeiros e do cumprimento de planos de pagamentos aprovados). Acompanhamento e supervisão por parte dos dirigentes.
Departamento de Gestão Operacional						
Assegurar a gestão integral dos projectos e obras em infra-estruturas ferroviárias na área de intervenção da Direcção de Coordenação da Construção, garantindo o cumprimento dos objectivos e metas definidos ao nível de prazos, custos, qualidade, segurança e respeito pela política ambiental da REFER.	Promover a implementação das melhores práticas de gestão de Projectos;	Risco de Inadequada condução dos projectos de investimento sob a responsabilidade da DCC.	Baixa	Alto	Moderado	Partilha de conhecimentos e de experiências através de formação contínua na área da gestão profissional de projectos. Acompanhamento e supervisão por parte dos dirigentes.
	Assegurar, em conformidade com as normas da empresa, o lançamento de concursos, qualificação de concorrentes, apreciação de propostas e processos de adjudicação relativos a projectos, obras e fiscalizações;	Risco de inadequação dos documentos tipo ao normativo REFER e à legislação em vigor;	Baixa	Alto	Moderado	Revisão e actualização periódica dos documentos-tipo em articulação com a DGOD. Acompanhamento e supervisão por parte dos dirigentes.
	Assegurar o acompanhamento dos estudos e projectos e proceder à sua validação;	Risco de deficiente coordenação dos estudos e projectos por parte dos prestadores de serviços contratados pela REFER e ausência de recursos internos especializados	Baixa	Médio	Reduzido	Acompanhamento regular dos estudos e projectos com o recurso a competências nas diferentes áreas de especialidade. Supervisão por parte dos dirigentes.
	Planear as necessidades de materiais, garantir a sua requisição atempada ao órgão corporativo responsável, bem como solicitar e fundamentar eventuais alterações;	Risco de atraso na conclusão das obras por indisponibilidade dos materiais	Baixa	Alto	Moderado	Planeamento atempado das necessidades de materiais junto do órgão gestor pela sua aquisição e disponibilização. Acompanhamento e supervisão da actividade por parte dos dirigentes.
	Assegurar a fiscalização das obras, directamente, ou com recurso a entidades externas contratadas para o efeito;	Risco de contratação de prestadores de serviços sem competências internas na totalidade das áreas chave das actividades a fiscalizar	Baixa	Alto	Moderado	Apreciação rigorosa dos curricula dos meios propostos pelos prestadores de serviços na fase de habilitação dos documentos.
	Garantir a regularização atempada de processos administrativos e contratuais;	Risco de incumprimento do planeamento das acções da DCC e das suas obrigações contratuais	Baixa	Alto	Moderado	Acompanhamento e controlo da execução das operações previstas. Supervisão da actividade por parte dos dirigentes.
	Assegurar o planeamento e o controlo da execução física, orçamental e financeira dos investimentos, em articulação com o Planeamento e Controlo de Gestão, analisando desvios e promovendo acções correctivas e preventivas decorrentes de erros e omissões, trabalhos a mais, a menos ou imprevistos.	Risco de incumprimento de prazos e de orçamentos aprovados por deficiente planeamento e avaliação dos procedimentos e dos encargos que concorrem para o ciclo de vida do investimento.	Baixa	Alto	Moderado	Validação hierárquica das acções propostas pelos gestores de projecto e sua monitorização pelo Planeamento e Controlo de Gestão.

Anexo II		Direcção de Coordenação da Construção					
Missão	Principais actividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	
Direcção de Gestão Técnica de Engenharia/Sinalização e Telecomunicações	Assegurar o desenvolvimento e a gestão das competências técnicas na área da sua especialidade, necessárias à construção das infra-estruturas ferroviárias, de forma a garantir o apoio e supervisão técnica nas fases de projecto e obra.	Preparação e lançamento de concursos e consultas (incluindo especificações técnicas e cadernos de encargos, participação em mesas técnicas, análise de propostas e elaboração das minutas dos contratos)	Risco de escolha inadequada do procedimento de adjudicação (deficiente apuramento de estimativas de custo, desadequação dos critérios de análise, desadequação das cláusulas dos cadernos de encargos, etc).	Baixa	Alto	Moderado	Adequação das ferramentas informáticas e do número de colaboradores às necessidades de gestão e controlo da actividade. Formação de equipas multidisciplinares em sede de mesas técnicas. Critérios de avaliação das propostas devidamente ajustados e desenvolvimento de um sistema de controlo interno dos procedimentos contratuais. Monitorização do cumprimento dos actos e formalidades constantes no Manual Interno de Contratação. Segregação de funções e responsabilidade de funções. Partilha de conhecimentos e de experiências através de acções de formação específica sobre gestão de projectos e sobre o Código de Contratos Públicos. Articulação permanente com as Direcções envolvidas no processo de contratação, planeamento e controlo orçamental. Realização de auditorias técnicas. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas definidas no código de ética e conduta da empresa. Existência de um canal de alerta/denúncia à Comissão de Ética. Supervisão em todos os procedimentos e operações pelos dirigentes.
		Risco de anulações e/ou incumprimentos legais	Baixa	Alto	Moderado		
		Risco de ocorrência de desvios de prazos e custos no encerramento processual	Baixa	Alto	Moderado		
		Risco de ocorrência de falta de transparência, equidade e infracções conexas.	Baixa	Alto	Moderado		
	Gestão de contratos	Risco de anulações e/ou incumprimentos legais	Baixa	Alto	Moderado		
		Risco de ocorrência de desvios de prazos e custos no encerramento processual	Baixa	Alto	Moderado		
		Risco de ocorrência de falta de transparência, equidade e infracções conexas.	Baixa	Alto	Moderado		
	Gestão da Obra	Risco de deficiente execução dos trabalhos	Baixa	Alto	Moderado		
		Risco de incumprimento do plano de pagamentos.	Baixa	Alto	Moderado		
		Risco de atrasos na colocação em serviços da infra-estrutura.	Baixa	Alto	Moderado		
Qualidade, Segurança e Ambiente							
Contribuir para a melhoria contínua dos processos implementados e assegurar o cumprimento dos Sistemas de Gestão da Qualidade, Segurança e Ambiente, no âmbito das actividades desenvolvidas na Direcção de Coordenação da Construção	Coadjuvar as áreas de Gestão Operacional (GO), a Gestão Técnica de Engenharia (GTE) e a Gestão Técnica de Sinalização e Telecomunicações (GTST), na monitorização, auditoria e avaliação das conformidades legais e de não conformidades, e nas acções correctivas e preventivas ao Sistema de Gestão da Qualidade, no âmbito dos projectos e obras;	Risco de incumprimento da implementação dos sistemas da qualidade dos projectos/obras e da utilização dos modelos de documentos ou formulários aprovados	Baixa	Médio	Moderado	Revisão e implementação dos sistemas da qualidade das empreitadas/prestações de serviço de acordo com as normas em vigor. Realização de auditorias aos sistemas da qualidade das empreitadas. Actualização e disponibilização no portal REFER dos documentos e formulários a utilizar pela DCC, emitidos no âmbito do seu SGQ. Acompanhamento e supervisão pelos dirigentes.	
	Participar na preparação de processos de concurso e na apreciação das propostas apresentadas pelos concorrentes, no âmbito da Qualidade;	Risco de inadequação dos documentos de concurso e inapropriada apreciação/ classificação das propostas dos concorrentes;	Baixa	Médio	Moderado	Validação dos documentos de concurso e a apreciação/classificação das propostas por órgãos diferentes e independentes entre si, e verificação deste processo mediante a realização de auditorias internas no âmbito do Sistema da Qualidade implementado.	
		Risco de inapropriada apreciação/ classificação das propostas dos concorrentes;	Baixa	Médio	Moderado		
	Observar o cumprimento da legislação, normas, regulamentos e especificações técnicas em vigor, e acompanhar a sua evolução de forma a definir novos parâmetros de análise, quando necessário.	Risco de incumprimento das normas e da legislação em vigor.	Baixa	Alto	Moderado	Divulgação pela AGDDO (Apoio à Gestão Documental da Organização) da publicação de novas normas ou legislação a aplicar pela área da Qualidade. Verificação e acompanhamento permanente do seu cumprimento. Supervisão por parte dos dirigentes.	
	Coadjuvar e assessorar os gestores técnicos, operacionais e de projecto na elaboração de processos de concurso, nas suas responsabilidades legais e na implementação do sistema de coordenação de segurança nas diversas fases do projecto.	Risco de inadequação do nível de exigência dos cadernos de encargos tipo à natureza, complexidade e valor das empreitadas.	Baixa	Alto	Moderado	Articulação permanente com os diversos órgãos envolvidos no processo de contratação no sentido de garantir que os requisitos fixados não determinem o afastamento de grande parte dos potenciais fornecedores.	
	Participação nas mesas técnicas.	Risco de não inclusão dos requisitos legais e da REFER nos cadernos de encargos dos concursos e incompatibilização da fase de projecto com a fase de execução de obra, dando incumprimento ao artigo 43º do novo CCP.	Baixa	Alto	Moderado	Revisão e validação dos documentos de concursos em articulação com os coordenadores operacionais dos projectos e adequação dos subfactores de avaliação das propostas à dimensão e complexidade dos investimentos.	
	Análise de propostas dos concursos.	Risco de falta de imparcialidade na análise de propostas.	Baixa	Alto	Moderado	Publicação dos subfactores de avaliação.	
	Acompanhamento ambiental em obra.	Risco de incumprimento de requisitos legais, contratuais e dos planos de monitorização ambiental.	Baixa	Alto	Moderado	Estabelecimento de requisitos mínimos quanto às habilitações curriculares e académicas dos técnicos de ambiente das fiscalizações. Verificação e análise de relatórios de monitorização prévias ao envio para a Agência Portuguesa do Ambiente, e realização de auditorias de ambiente.	

Anexo II		Direcção de Gestão de Estações			
Principais actividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção
Gestão Comercial					
Coordenar exploração comercial e identificar oportunidades de rentabilização e novos serviços	Risco de prestação de informações inadequadas.	Baixa	Alto	Moderado	Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas.
Orçamentar e controlar custos	Risco de prestação de informações inadequadas.	Baixa	Alto	Moderado	Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas.
Definir oferta comercial	Risco de prestação de informações inadequadas.	Baixa	Alto	Moderado	Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas.
Negociar e contratualizar concessões	Risco de prestação de informações inadequadas.	Baixa	Alto	Moderado	Medidas de segurança no acesso aos processos e às bases de dados. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções. Mecanismos de acesso e acompanhamento restrito dos processos, nas suas diferentes fases. Declaração ética anual sobre conflito de interesses. Existência de canal de alerta/denúncia à comissão de Ética. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas.
	Risco de acesso indevido às informações e quebra de sigilo.	Baixa	Alto	Moderado	
	Risco de assunção de compromissos sem a obtenção dos pareceres da empresa e fora do âmbito das competências	Baixa	Alto	Moderado	
Identificar novas áreas de estacionamento	Risco de prestação de informações inadequadas	Baixa	Alto	Moderado	Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas.
Estudos, Imagem e Monotorização					
Tipificação de estações e serviços	Risco de prestação de informações inadequadas	Baixa	Médio	Reduzido	Promoção de troca de informação interna e externa. Preparação atempada e exaustiva das matérias a abordar, dada a potencial diversidade. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Segregação de funções no tratamento da informação.
Imagem e sinalética	Risco de promoção inadequada da imagem da empresa.	Baixa	Alto	Moderado	Promoção de troca de informação interna e externa. Preparação atempada e exaustiva das matérias a abordar, dada a potencial diversidade. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Segregação de funções no tratamento da informação.
	Risco de prestação de informações inadequadas	Baixa	Alto	Moderado	
Definir níveis de qualidade de serviço	Risco de promoção inadequada da imagem da empresa.	Baixa	Alto	Moderado	Promoção de troca de informação interna e externa. Preparação atempada e exaustiva das matérias a abordar, dada a potencial diversidade. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Segregação de funções no tratamento da informação.
	Risco de prestação de informações inadequadas	Baixa	Alto	Moderado	
Gerir reclamações	Risco de promoção inadequada da imagem da empresa.	Baixa	Alto	Moderado	Promoção de troca de informação interna e externa. Preparação atempada e exaustiva das matérias a abordar, dada a potencial diversidade. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Segregação de funções no tratamento da informação.
	Risco de prestação de informações inadequadas	Baixa	Alto	Moderado	
	Risco de falhas no registo da informação nas bases de dados	Baixa	Alto	Moderado	
Elaborar com a GO os planos anuais de manutenção	Risco de prestação de informações inadequadas	Baixa	Alto	Moderado	Promoção de troca de informação interna e externa. Preparação atempada e exaustiva das matérias a abordar, dada a potencial diversidade. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Segregação de funções no tratamento da informação.
Gestão de serviços de apoio					
Gerir contratos com prestadores de serviços (internos e externos)	Risco de assunção de encargos ou custos para a empresa fora do âmbito das competências e sem a obtenção dos pareceres da empresa.	Média	Médio	Moderado	Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas

Anexo II		Direcção de Gestão de Estações				
Principais actividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	
Gerir o condomínio das estações (limpeza, segurança, água e luz).	Risco de assunção de encargos ou custos para a empresa fora do âmbito das competências e sem a obtenção dos pareceres da empresa.	Média	Médio	Moderado	Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas	
Gerir parques de estacionamento.	Risco de assunção de encargos ou custos para a empresa fora do âmbito das competências e sem a obtenção dos pareceres da empresa.	Média	Médio	Moderado	Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas	
Gestão Operacional Norte/Centro/Sul						
Apoiar a nível local as actividades da GE (estratégia, tipificação das estações, serviços, condomínio).	Risco no incumprimento dos objectivos operacionais da Direcção	Baixa	Médio	Reduzido	Segregação de funções e responsabilidade. Definição de prazos e respectiva monitorização. Acompanhamento e supervisão da actividade pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas.	
	Risco de prestação de informações inadequadas	Baixa	Médio	Reduzido		
Emitir pareceres em articulação com os órgãos regionais	Risco de prestação de informações inadequadas.	Baixa	Médio	Reduzido	Segregação de funções e responsabilidade. Definição de prazos e respectiva monitorização. Acompanhamento e supervisão da actividade pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas.	
Análise e resolução das reclamações recebidas.	Risco no incumprimento dos objectivos operacionais da Dire	Baixa	Médio	Reduzido	Segregação de funções e responsabilidade. Definição de prazos e respectiva monitorização. Acompanhamento e supervisão da actividade pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas.	
	Risco de prestação de informações inadequadas	Baixa	Médio	Reduzido		