



**Plano de prevenção de riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas.**

**Relatório - 2013**

---

**Rede Ferroviária Nacional – REFER, *E.P.E.***

---

1. Índice

1.Índice .....	2
2.Introdução .....	3
3.Caracterização da entidade e do contexto em que foi desenvolvida a sua atividade ....	3
4.Conceito de risco, definição do grau de risco .....	4
5.Responsabilidade de acompanhamento, execução e avaliação do plano .....	6

---

## 2. Introdução

A Lei n.º 54/2008, de 4 de Setembro, criou o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), entidade administrativa independente, órgão permanente do Tribunal de Contas, tendo por objeto o desenvolvimento de uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas. As entidades públicas, organismos, serviços e agentes da administração central, bem como as entidades do setor público empresarial, devem prestar colaboração ao CPC, facultando-lhe as informações por este solicitadas no domínio das suas atribuições e competências.

Nestes termos, o CPC emitiu, em 1 de Julho de 2009, uma recomendação dirigida às entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos no sentido de estas elaborarem planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas, bem como, publicarem relatórios sobre a sua execução anual.

Consequentemente, a Rede Ferroviária Nacional, *E.P.E.* (REFER) elaborou o seu Plano de Prevenção de Riscos<sup>1</sup>, incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, e tem reportado os referidos relatórios de execução, seguindo a estrutura sugerida no guião disponibilizado pelo CPC e as orientações fornecidas por normas e processos internacionalmente aceites sobre esta matéria<sup>2</sup>.

## 3. Caracterização da entidade e do contexto em que foi desenvolvida a sua atividade

A REFER tem como objeto social principal o serviço público de gestão da Rede Ferroviária Nacional (RFN), nas suas vertentes de construção, conservação, preservação do património e gestão da capacidade estando as atividades da empresa enquadradas pelos objetivos estratégicos definidos pelas Orientações Estratégicas para o Sector Ferroviário.

O exercício transato foi marcado por alterações significativas ao modelo de gestão adotado, tendo sido implementadas medidas estruturantes, com o objetivo de obter progressos na melhoria do desempenho, nomeadamente, no contributo para a sustentabilidade da organização.

Neste quadro, salienta-se a implementação de uma nova estrutura organizacional, mais reduzida e com menos níveis hierárquicos e de um sistema de gestão integrado (SGI), assente numa gestão por processos.

---

<sup>1</sup> A primeira versão do plano foi publicada em Dezembro de 2009.

<sup>2</sup> Deve-se destacar as orientações definidas pela ISO 3100 – *Risk management principles and guidelines*.

No âmbito da implementação do SGI, foram identificados e caracterizados os macroprocessos da empresa (presentemente já em fase de desagregação para processos de nível 1 e nível 2). Para cada macroprocesso foi nomeado um gestor de processo e foram designados delegados e *controllers*. Na caracterização dos macroprocessos foram considerados, entre outros parâmetros, a definição dos indicadores de desempenho e dos riscos associados.

Este exercício, efetuado com gestores e equipas dos processos levou à identificação das fontes de risco, riscos e envolveu a classificação dos mesmos quanto ao impacto e probabilidade de ocorrência. Nalguns casos, após a avaliação posterior do risco (vide ISO 31000), foram definidas medidas mitigadoras, noutros esse exercício ainda está em curso.

O SGI, e todos os seus processos, são sujeitos a uma monitorização e controlo regulares, a cargo da Direção de Desenvolvimento Organizacional. Nomeadamente, são prestadas informações trimestrais sobre o desempenho dos processos e gestão dos riscos associados. Com base nessa informação, são decididas ações de melhoria.

Na nova organização foi também criada uma unidade de controlo de gestão (integrada na Direção de Economia e Finanças e no macroprocesso “Gestão Económica e Financeira”) com a missão de supervisionar, avaliar e reportar o cumprimento dos objetivos da organização e a sua convergência para a sustentabilidade económica e financeira. Sendo que a avaliação deste novo modelo se encontra em curso e será objeto de relato junto do CPC, dos órgãos de superintendência, tutela e controlo.

#### **4. Conceito de risco, definição do grau de risco**

As organizações, independentemente da sua natureza, dimensão, complexidade do negócio e modelo organizativo, enfrentam fatores e influências internas e externas, que tornam incerto se, e quando, atingirão os seus objetivos.

A norma ISO 31000, que estabelece os princípios e orientações relativas à gestão do risco, define o risco como sendo o efeito que a incerteza tem nos objetivos de uma organização. O risco é caracterizado pela referência aos eventos potenciais e aos impactos destes eventos ou a uma combinação destes dois fatores.

De salientar que a prática de qualquer ato ou a sua omissão, seja lícito ou ilícito, contra o recebimento ou a promessa de qualquer compensação que não seja devida, para o próprio ou para terceiro, constitui uma situação de corrupção. Existem outros crimes, próximos da corrupção, os

quais são igualmente prejudiciais ao bom funcionamento das instituições e dos mercados.

Alguns exemplos deste tipo de crimes são o suborno, o peculato, o abuso de poder, a concussão e o tráfico de influência. Comum a todos estes crimes é a obtenção de uma vantagem (ou compensação) não devida, confluindo assim para infrações conexas à corrupção.

Tal como anteriormente mencionado, na definição do risco o presente plano toma como referência o guião do CPC, o qual estabelece que os riscos devem ser classificados em concordância com uma escala de risco elevado, moderado e fraco.

O grau de risco é definido em função de duas variáveis, a **probabilidade de ocorrência** das situações que comportam o risco e o **impacto previsível** das infrações, estabelecendo-se as seguintes classificações:

**A -Probabilidade de ocorrência:**

**Critério de probabilidade**

Nível	Probabilidade
4-Elevado	Ocorre várias vezes no período de análise
3-Médio	Acontecimento provável no período de análise
2-Baixo	Pouco provável
1-Muito baixo	Ocorre apenas excepcionalmente

**B -Impacto previsível:**

**Critério de consequência/ gravidade/impacto ao nível do processo; prazos; custos**

Nível	Gravidade/ impacto
4-Crítico	Impacto nos resultados da empresa
3-Grave	Impacto nos resultados de diferentes processos
2-Pouco grave	Impacto nos resultados do processo
1-Insignificante	Impacto exclusivo nos resultados de uma atividade do processo

Da conjugação das duas variáveis apresentadas resultam cinco níveis de **Grau de risco**, tal como evidenciado nas tabelas seguintes:

**Matriz do Grau do Risco**

		Probabilidade			
		1	2	3	4
Consequência	1	1	2	3	4
	2	2	4	6	8
	3	3	6	9	12
	4	4	8	12	16

**Critério de atuação em função do Grau do Risco**

Grau de risco	Medidas
<b>Excessivo</b>	Obrigatório e imediato desencadear ações que permitam a mitigação
<b>Elevado</b>	Obrigatório e urgente desencadear ações que permitam a mitigação
<b>Médio</b>	Obrigatório mas não urgente desencadear ações que permitam a mitigação
<b>Baixo</b>	Negligenciável

## 5. Responsabilidade de acompanhamento, execução e avaliação do plano

Os Gestores dos diversos macroprocessos e os respetivos Delegados devem verificar regularmente o cumprimento dos requisitos definidos no plano, das normas internas e da legislação em vigor, assegurando desta forma a implementação das medidas aprovadas, bem como, a identificação da necessidade de implementar medidas adicionais. Encontram-se, ainda, obrigados a alertar o Conselho de Administração, sempre que sejam detetadas situações cujo risco importa mitigar, bem como, a apresentar propostas para a sua resolução.

A supervisão externa da atividade desenvolvida pela empresa é realizada por organismos da tutela setorial: Instituto de Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT); por organismos da tutela financeira: Inspeção-Geral das Finanças (IGF) e Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) e ainda pelo Tribunal de Contas.

No Anexo I encontra-se a listagem dos riscos associados aos macroprocessos mais relevantes, respetivos responsáveis e *controllers*.

Anexo ao Relatório

Macro processo	Fonte do Risco	Risco	Probabilidade de ocorrer ( 1 a 4 )	Gravidade/im pacto (1 a 4)	Cálculo do Grau do Risco	Medidas Mitigadoras
Planeamento e Desenvolvimento da Rede Gestor Processo/Dono do Risco: António Viana Controller: Isabel Carvalho	Incorreta avaliação dos pressupostos planeados (internos e externos)	Incorreto Dimensionamento da infraestrutura, para os objetivos pretendidos				
		Investimentos realizados pela REFER, para os quais não existe retorno financeiro	2	4	8	a definir, risco em avaliação
	Termos de referencia mal formulados na fase de contratação	Atrasos no planeamento dos investimentos Aumento de custos (Financeiro)	2	2	4	a definir, risco em avaliação
	Incumprimento dos níveis de serviço interno	Alterações no planeamento dos investimentos	2	3	6	a definir, risco em avaliação
	Incumprimento dos níveis de serviço interno e externo	Financeiro (aumento de custos) e Temporal (aumento dos prazos de conclusão da obra)	3	3	9	a definir, risco em avaliação
	Desvios ao contratado por causas imputadas ao dono de obra	Financeiro (aumento de custos) e Temporal (aumento dos prazos de conclusão da obra)	3	3	9	a definir, risco em avaliação
	Desvios ao contratado por causas imputadas aos empreiteiros (ex. insolvências, falências)	Financeiro (aumento de custos) e Temporal (aumento dos prazos de conclusão da obra)	3	3	9	Revisão dos projectos, Manual do Projeto, incentivar as boas práticas e formação dos agentes envolvidos nos processos
	Desvios ao contratado por causas imputadas a terceiros	Financeiro (aumento de custos) e Temporal (aumento dos prazos de conclusão da obra)	2	3	6	a definir, risco em avaliação
Incumprimento do precedimentos administrativos na transferência dos empreendimentos (Interno e externo)	Responsabilidades por Incumprimento dos prazos legais (libertação das garantias bancárias); Conflitos com entidades externas Manutenção das infraestruturas não necessárias à atividade	3	2	6	Levantamento dos processos e alteração do precedimentos	

Macro processo	Fonte do Risco	Risco	Probabilidade de ocorrer ( 1 a 4 )	Gravidade/im pacto (1 a 4)	Cálculo do Grau do Risco	Medidas Mitigadoras
Gestão da Performance da Infraestrutura - Operação Gestor P Processo e Dono Riscos: Luis Brás Coelho Controller: Márcio Santos	Desajustamento/Identificação inadequada das especificações funcionais relevantes da IE (Erro de conceção dos estudos de exploração)	Mau Dimensionamento da infraestrutura para os objetivos pretendidos				
		Investimentos realizados pela REFER, para os quais não existe retorno financeiro	1	4	4	a definir, risco em avaliação
	Desatualização dos pressupostos iniciais por parte de entidades externas (ex. alterações realizadas pelo Operador)	Mau Dimensionamento da infraestrutura para os objetivos pretendidos				
		Investimentos realizados pela REFER, para os quais não existe retorno financeiro	2	3	6	a definir, risco em avaliação
	Alterações imprevistas/informação não atempada das necessidades de horários por parte dos operadores (ex. existência de pedidos avulso por parte dos operadores).	Atraso/Perturbação na publicação dos horários	3	2	6	a definir, risco em avaliação
	Falha tecnológica na transmissão dos ficheiros horários entre o sistema central e os sistemas de comando operacional Nota	Dificuldade na regulação de comboios por parte dos centros de comando Impossibilidade/Dificuldade de prestação de informação ao publico	1	4	4	a definir, risco em avaliação
	Falha do software de elaboração dos horários (Viriato)	Impossibilidade de produção de horários	1	3	3	a definir, risco em avaliação
Erro na programação das OS	Perturbações na Exploração	2	3	6	a definir, risco em avaliação	

Anexo ao Relatório

Macro processo	Fonte do Risco	Risco	Probabilidade de ocorrer ( 1 a 4 )	Gravidade/im pacto (1 a 4)	Cálculo do Grau do Risco	Medidas Mitigadoras
Gestão da Performance da Infraestrutura - Operação Gestor Processo e Dono Riscos: Luis Brás Coelho Controller: Márcio Santos	Falha no cumprimento da regulamentação da exploração da REFER (ex. falta de preparação atempada dos colaboradores à área em que estão a desempenhar funções aquando da mobilidade)	Comprometimento da segurança de pessoas (por exemplo: Na Programação da OS	1	4	4	a definir, risco em avaliação
		Perturbações na Exploração	2	3	6	eCTa - Aplicação a desenvolver
		Perturbações na Segurança da Exploração	1	4	4	a definir, risco em avaliação
	Falha no cumprimento da regulamentação da exploração (dos Operadores) - Aplica-se às situações detectáveis pela infraestrutura.	Perturbações na Exploração	2	3	6	a definir, risco em avaliação
		Perturbações na Segurança da Exploração	1	4	4	a definir, risco em avaliação
		Perturbações na Segurança da Exploração	1	4	4	a definir, risco em avaliação
	Avarias nos equipamentos - sinalização, via, catenária (Sitra, CCO, Estação, etc) - Volume de tráfego	Perturbações na Exploração (volume de tráfego elevado)	1	4	4	a definir, risco em avaliação
		Perturbações na Exploração (volume de tráfego baixo)	1	2	2	a definir, risco em avaliação
		Perturbações na Segurança da Exploração	1	4	4	a definir, risco em avaliação
	Informação incorreta por parte dos operadores (ex. localização do comboio, tamanho do comboio, etc)	Perturbações na Exploração	2	3	6	Desenvolvimento do suporte à TAF-TSI - Aplicação a desenvolver
		Perturbações na Segurança da Exploração	1	4	4	a definir, risco em avaliação
		Perturbações na Exploração	1	4	4	a definir, risco em avaliação
	Paralizações laborais	Perturbações na Exploração	2	4	8	a definir, risco em avaliação
		Perturbações na Segurança da Exploração	1	4	4	a definir, risco em avaliação
		Perturbações na Exploração	1	4	4	a definir, risco em avaliação
	Vandalismo (ex. furto de cabos)	Impossibilidade de produzir/fornecer informação de suporte para a faturação dos serviços ferroviários prestados aos operadores	1	2	2	Repositório de dados de análise (ODS) e indicadores - Aplicação a desenvolver
		Dificuldade na identificação de constrangimentos ao nível da performance da circulação	1	2	2	a definir, risco em avaliação
		Perturbações na Exploração	1	3	3	SGO - Aplicação a desenvolver
Falha no fornecimento de dados da operação	Impossibilidade de produzir/fornecer informação de suporte para a faturação dos serviços ferroviários prestados aos operadores	1	3	3	a definir, risco em avaliação	



Anexo ao Relatório

Macro processo	Fonte do Risco	Risco	Probabilidade de ocorrer ( 1 a 4)	Gravidade/im pacto (1 a 4)	Cálculo do Grau do Risco	Medidas Mitigadoras
Gestão de Activos - Manutenção da Infraestrutura Gestor do processo e/Dono Riscos: Rui Coutinho Controller: Sandra Ferreira; Zélia Magalhães; Patrícia Gonçalves	Não fornecimento de materiais	Não realização de ações de manutenção	3	4	12	PAO devidamente consolidado e em tempo de a DLG desenvolver processos de aquisição e disponibilização dos materiais  Maior controlo dos materiais em depósitos de proximidade / SIGMA  Monitorização conjunto entre a DMN e DLG sobre o plano de fornecimento de materiais
	Ausência / insuficiente qualidade da informação	Planos de manutenção não totalmente suportados em informação técnica	3	4	12	Atualizar o cadastro técnico da infraestrutura;  Melhorar a qualidade de informação contante nos sistemas de informação da manutenção
	Solicitações externas não programadas	Não concretização das ações de manutenção por desvio de recursos	4	3	12	Criação de balcão único para centralização das solicitação externas e respetiva priorização (no caso da Refer Património)  Identificação das consequências decorrentes da não realização de atividades por desvio de recursos
	Não dotação dos quadros de pessoal /chefias intermédias	Constrangimentos à realização das atividades de manutenção	4	3	12	Criar mecanismos que permitam uma evolução dos recursos em termos de carreira de forma a colmatar falta de dotação de chefias intermédias.  Avalizar a possibilidade de recurso à contratação externa tendo em vista a substituição dos recurso em falta para realização das atividades
	Elevados tempos de contratação	Ausência de instrumentos contratuais revistos e alinhados com a estratégia definida / necessidades dos CMs	3	3	9	Interlocação mais próxima entre a DMN e a LG / Contratação, implementando um calendário para reavaliação da estratégia de contratualização em vigor  Planejar antecipadamente a implementação de novas estratégias de contratação
	Insuficiente uniformização das melhores práticas	Níveis distintos de desempenho dos diversos prestadores de serviço	3	3	9	Construir uma base de avaliação de desempenho por contrato tipo; implementação do modelo de gestão de contrato que reflita as melhores práticas  Plano de comunicação uniforme para todos os gestores de contrato

Anexo ao Relatório

Macro processo	Fonte do Risco	Risco	Probabilidade de ocorrer ( 1 a 4)	Gravidade/im pacto (1 a 4)	Cálculo do Grau do Risco	Medidas Mitigadoras
Gestão de Activos - Manutenção da Infraestrutura Gestor do processo eDono Riscos: Rui Coutinho Controller: Sandra Ferreira, Zélia Magalhães, Patrícia Gonçalves	Excesso de carga das circulações	Falhas em obras de arte	3	3	9	Propor a instalação de equipamentos de pesagem dinâmica em pontos chave da infraestrutura.
	Falha dos sistemas informáticos	Constrangimentos / não realização das atividades de manutenção	3	3	9	Desenvolver canal de comunicação permanente com os sistemas de informação para priorização das ações
	Insuficiências do clausulado contratual (ausência de preços contratuais)	Constrangimentos à realização das ações de manutenção (atrasos / aumento dos recursos alocados à sua realização)	2	4	8	a definir, risco em avaliação
	Não concretização da internalização da inspeção a aparelhos de via (AV)	Aumento do grau de incerteza na tomada de decisões	2	3	6	a definir, risco em avaliação
	Não concretização da internalização da auscultação ultrassónica em contínuo por meios pesados	Incapacidade de cumprimento do roteiro	3	2	6	a definir, risco em avaliação
	Alterações ao clima social (greves...)	Não realização de ações de manutenção	2	3	6	a definir, risco em avaliação
	Não dotação dos meios/equipamentos de apoio aos trabalhos	Não realização / atrasos na realização das ações de manutenção	2	3	6	a definir, risco em avaliação
	Insuficiente informação do cadastro técnico dos ativos da IE	Aumento do grau de incerteza na tomada de decisões	2	3	6	a definir, risco em avaliação
	Acidente ferroviários ou rodoviários	Ocorrência de falhas em obras de arte	1	4	4	a definir, risco em avaliação
	Catástrofes naturais	Falhas na infraestrutura	1	4	4	a definir, risco em avaliação
Não concretização da internalização centralizada da calibração dos equipamentos de monitorização e medição (EMM)	Aumento de custos / utilização de critérios não uniformes na aceitação dos equipamentos	2	2	4	a definir, risco em avaliação	
Incapacidade de resposta dos Sistemas de Informação	Impossibilidade de desenvolver / melhorar as ferramentas de suporte à atividade de	3	1	3	a definir, risco em avaliação	

Anexo ao Relatório

Macro processo	Fonte do Risco	Risco	Probabilidade de ocorrer ( 1 a 4 )	Gravidade/im pacto (1 a 4)	Cálculo do Grau do Risco	Medidas Mitigadoras
Gestão da Logística Gestor Processo e Dono Riscos: Luis Marques Controller: Raquel Felizol		Incumprimento de prazos de entrega	1	3	3	a definir, risco em avaliação
		Falta de planeamento atempado de necessidades (necessidades extraplano)	1	3	3	a definir, risco em avaliação
		Aumentos de morosidade nos processos administrativos	2	3	6	a definir, risco em avaliação
		Diminuição de financiamento disponível para aquisições	2	3	6	a definir, risco em avaliação
		Custos imprevisíveis na alienação de resíduos não valorizáveis	2	2	4	a definir, risco em avaliação
		Impacto da operação junto da população local	2	2	4	a definir, risco em avaliação
Segurança Gestor Processo e Dono Riscos: Luisa Garcia Controller: Julia Matos	Incumprimento dos procedimentos por parte das UO com consequências financeiras	Incumprimento de prazos perante entidades externas	2	3	6	a definir, risco em avaliação
	Incumprimento dos procedimentos por parte das UO, sem consequências financeiras	Incumprimento de prazos perante entidades externas	2	2	4	a definir, risco em avaliação
	Contingências orçamentais	Incumprimento dos objetivos	4	2	8	a definir, risco em avaliação
	Deficitária tramitação da informação da responsabilidade das UO	Incumprimento dos procedimentos previstos no SGS	3	4	12	a definir, risco em avaliação
	Deficitária tramitação da responsabilidade dos Operadores	Incumprimento dos procedimentos previstos no SGS	2	2	4	a definir, risco em avaliação
	Incumprimento dos procedimentos por parte de trabalhadores ou UO (Operação/exploração)	Diminuição dos níveis de segurança	2	4	8	a definir, risco em avaliação
	Incumprimento dos procedimentos por parte de trabalhadores ou UO (não Operação/exploração)	Diminuição dos níveis de segurança	3	3	9	a definir, risco em avaliação
	Indisponibilidade técnica dos sistemas/equipamentos de segurança (na Operação/exploração)	Diminuição dos níveis de segurança	1	4	4	a definir, risco em avaliação
	Indisponibilidade técnica dos sistemas/equipamentos de segurança (SPB, SST)	Diminuição dos níveis de segurança	3	2	6	a definir, risco em avaliação

Anexo ao Relatório

Macro processo	Fonte do Risco	Risco	Probabilidade de ocorrer ( 1 a 4)	Gravidade/im pacto (1 a 4)	Cálculo do Grau do Risco	Medidas Mitigadoras
Gestão Económica e Financeira Gestor do processo e Dono Riscos: Maria do Carmo Ferreira Controller: Lurdes Mateus		Falta de liquidez por atraso no recebimento das dotações do Estado e/ou fundos comunitários e/ou financiamento;	1	4	4	a definir, risco em avaliação
		Falta de liquidez por não recebimentos nos prazos acordados (ex. operadores ferroviários);	4	4	16	a definir, risco em avaliação
		Atraso de recebimento por erro no tratamento da informação (fiabilidade da informação);	1	4	4	a definir, risco em avaliação
		Penalização de fundos, por não cumprimento dos requisitos estipulados (candidaturas comunitárias);	3	3	9	a definir, risco em avaliação
		Pagamento de Juros de Mora, por não cumprimento dos prazos estipulados (pagamento de faturas);	1	4	4	a definir, risco em avaliação
		Pagamento de Juros de Mora por incumprimento dos prazos estipulados (libertação de garantias);	1	3	3	a definir, risco em avaliação
		Pagamentos indevidos ou incorretos, por erro no tratamento da informação (fiabilidade da informação);	1	4	4	a definir, risco em avaliação
		Incumprimento de obrigações inerentes à dívida;	1	4	4	a definir, risco em avaliação
		Incumprimento dos prazos estipulados para pagamento de vencimentos;	1	4	4	a definir, risco em avaliação
		Avaliação financeira deficiente de clientes/fornecedores no momento da contratação;	1	1	1	a definir, risco em avaliação
		Deficiente avaliação de riscos seguráveis;	1	4	4	a definir, risco em avaliação
		Continuidade da atividade por incumprimento de prazos;	1	2	2	a definir, risco em avaliação
		Penalidades por incumprimento dos prazos legais e fiscais (obrigações de reporte);	1	3	3	a definir, risco em avaliação
		Responsabilidade civil e criminal por incumprimento de obrigações legais;	1	3	3	a definir, risco em avaliação
		Deficiente avaliação de riscos seguráveis.	1	4	4	a definir, risco em avaliação
Apóio Jurídico Gestor Processo e Dono Risco: Jorge Dóres Controller: Júlia Matos	Causa externa à DAJ	Deficiente instrução do processo	3	3	9	Ações de sensibilização aos órgãos técnicos; Criação de procedimento interno para fixação e controlo dos prazos recorrendo ao sistema de alerta SAP
	Causa interna à DAJ	Deficiente instrução do processo	1	3	3	a definir, risco em avaliação
	Causa externa à DAJ	Incumprimento de prazos	3	4	12	Criação de procedimento interno para fixação e controlo
	Causa interna à DAJ	Incumprimento de prazos	1	4	4	Criação de procedimento interno que garanta o registo e
	Extravio de documentos	Extravio de documentos	2	3	6	registo, classificação e arquivo da informação;
	Dificuldade na obtenção de prova	Prova fragilizada	2	3	6	Ações de sensibilização aos órgãos técnicos;
	Fuga de informação confidencial ou sensível	Fuga de informação confidencial ou sensível	1	3	3	a definir, risco em avaliação

Anexo ao Relatório

Macro processo	Fonte do Risco	Risco	Probabilidade de ocorrer ( 1 a 4)	Gravidade/im pacto (1 a 4)	Cálculo do Grau do Risco	Medidas Mitigadoras
----------------	----------------	-------	-----------------------------------	----------------------------	--------------------------	---------------------

Legenda:

Grau de risco	Medidas
<b>Excessivo</b>	Obrigatório e imediato desencadear ações que permitam a mitigação
<b>Elevado</b>	Obrigatório e urgente desencadear ações que permitam a mitigação
<b>Médio</b>	Obrigatório mas não urgente desencadear ações que permitam a mitigação
<b>Baixo</b>	Negligenciável