



FOR-MAR
Centro de Formação Profissional das Pescas e do Mar

Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (PPRG)



Abril de 2018

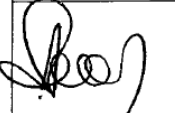


ÍNDICE

1	NOTA INTRODUTÓRIA	2
2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	3
2.1	Enquadramento	3
2.2	Áreas Geográficas de Atuação	4
2.3	Missão, Visão, Valores e Política de Qualidade	5
2.4	Organograma	6
2.5	Recursos Humanos	7
2.6	Recursos Financeiros	7
3	RISCOS	8
3.1	Classificação de Riscos	8
3.2	Metodologia utilizada nos critérios de classificação dos riscos	8
3.3	Identificação das atividades/questões, riscos e ações/medidas de prevenção de riscos de gestão	11
4	OPORTUNIDADES	33
4.1	Classificação e metodologia utilizada nos critérios de classificação das oportunidades	33
4.2	Identificação das atividades/questões, oportunidades e ações	34
5	AVALIAÇÃO, CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO	37
6	GLOSSÁRIO	38

CONTROLO DE ALTERAÇÕES

Parte alterada (PPRG)	Revisão alterada	Descrição da alteração	Data da alteração
PPGR	Rev. 0		27-04-2018

ELABORAÇÃO, VERIFICAÇÃO, APROVAÇÃO E RATIFICAÇÃO

Elaborado pela Representante da Gestão		Verificado pela Comissão de Qualidade		Aprovado pelo Diretor		Aprovado pelo Conselho de Administração em 27-04-2018 e registado em ata.
Assinatura	Data	Assinaturas	Data	Assinaturas	Data	
	26/4/18		28/4/2018		26/04/2018	

1 NOTA INTRODUTÓRIA

O Conselho de Prevenção da Corrupção (doravante designado CPC), criado pela Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro, é uma entidade administrativa independente, que funciona junto do Tribunal de Contas e desenvolve uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas.

O CPC considera risco o facto, acontecimento, situação ou circunstância suscetível de gerar corrupção ou uma infração conexa.

De acordo com a Federation of European Risk Management Associations (FERMA) a gestão do risco é o processo através do qual as organizações analisam, metodicamente, os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades.

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

A prevenção da corrupção e a adoção de medidas para a evitar é assunto da maior importância na sociedade portuguesa contemporânea, com particular incidência no que à gestão pública diz respeito.

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade implementado no FOR-MAR, ao abrigo da Norma ISO 9001:2015, o Centro analisa, anualmente, o seu contexto organizacional, determina as questões/atividades externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito, procede à identificação dos riscos e oportunidades dentro do âmbito da sua certificação – Realização de ações de formação e exames – e implementa as ações para tratar os riscos e as oportunidades, com o objetivo de aumentar a eficácia do sistema, numa ótica de melhoria contínua dos seus processos. Considera o FOR-MAR que os riscos identificados e monitorizados no âmbito do seu sistema de gestão da qualidade devem integrar este Plano, por se considerar que estes riscos servem os dois âmbitos e enquadram-se na definição de risco adotada pelo Conselho de Prevenção da Corrupção. As oportunidades estão igualmente integradas no Plano, em capítulo próprio.

Considerando a diversidade das atividades do FOR-MAR, estamos conscientes de que este documento não é um trabalho acabado, quer quanto à identificação dos riscos e oportunidades, quer quanto às medidas de gestão dos mesmos. O Plano de Gestão de Riscos deve ser visto, essencialmente, como um processo de construção e de reforço da política interna de gestão de riscos. Neste sentido, o FOR-MAR procede ao controlo anual das ações inseridas no seu Mapa Planeamento e Execução das Ações - SGQ (FO.NCA.89), assegurando o cumprimento das suas regras e os seus efeitos práticos. As Partes Interessadas afetadas a cada atividade/questão estão igualmente identificadas no FO.NCA.89.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

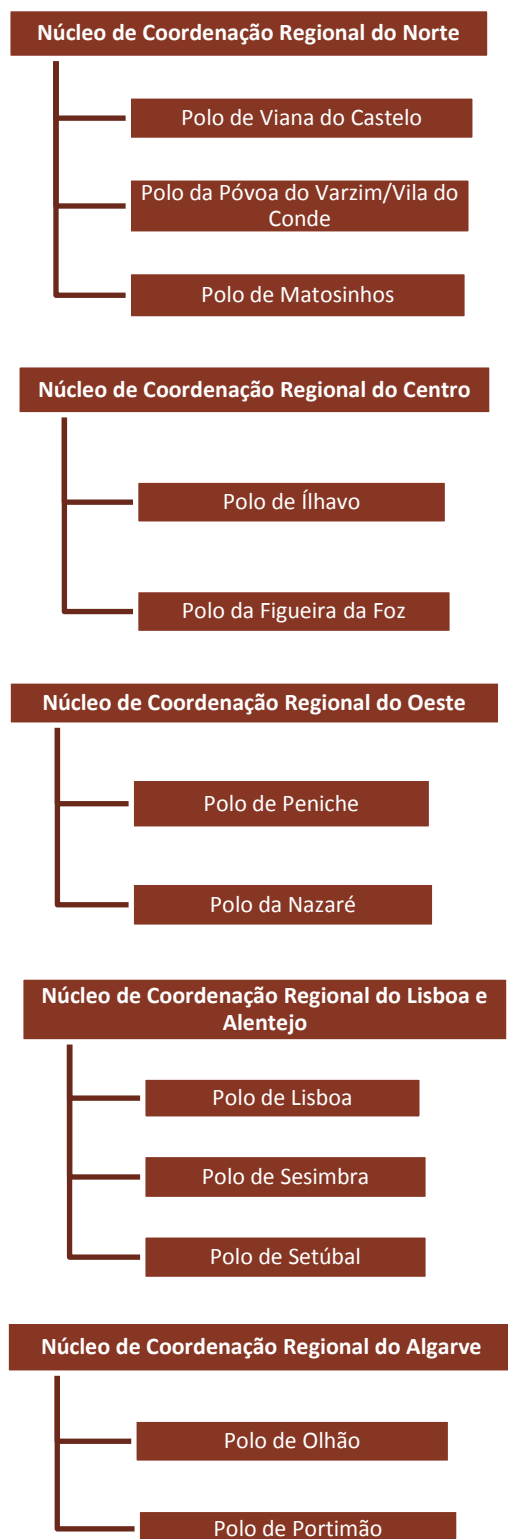
2.1 Enquadramento

O FOR-MAR sucedeu nas atribuições da Escola de Pesca e da Marinha do Comércio — EPCM e do FORPESCAS, em 2008, no domínio da coordenação e execução da formação profissional a nível nacional dos profissionais e candidatos às profissões nos sectores da pesca e aquicultura, indústria transformadora de pescas, atividades marítimas em geral e atividades conexas. São atribuições do Centro promover atividades de formação e certificação profissional para a valorização dos recursos humanos dos sectores das pescas, atividades marítimas e portuárias, prosseguindo a seguinte missão:

- a) Valorização dos recursos humanos conducente à qualificação, habilitação e aperfeiçoamento técnico dos profissionais e ou candidatos às profissões que integram a fileira económica das pescas, da aquicultura, dos transportes marítimos e fluviais, atividade portuária, atividades marítimo-turísticas e de recreio náutico, bem como outras atividades conexas a montante e a jusante destes sectores, e ainda o reforço da segurança marítima e da atividade piscatória;
- b) Prossecução de objetivos que conduzam à valorização da capacidade organizacional e produtividade dos sectores referidos, através do desenvolvimento de ações de divulgação científico-tecnológica, consultoria e apoio técnico destinadas a organizações, associações organizacionais, organizações de produtores ou outros agentes económicos e parceiros sociais que integrem o seu âmbito de intervenção;
- c) Desenvolvimento de ações de cooperação com entidades estrangeiras, tanto na área formativa como de apoio técnico, nomeadamente com os países de expressão oficial portuguesa.

2.2 Áreas Geográficas de Atuação

O FOR-MAR tem sede em Lisboa, dispondo também dos seguintes Núcleos de Coordenação e Polos:



2.3 Missão, Visão, Valores e Política de Qualidade

Missão

O FOR-MAR tem por missão a valorização dos recursos humanos conducentes à qualificação, aperfeiçoamento técnico e certificação dos profissionais e/ou candidatos às profissões que integram a fileira económica das pescas, da aquicultura e recursos marinhos vivos, dos transportes marítimos e fluviais, das atividades portuárias, marítimo-turísticas e de recreio náutico, da construção e reparação naval, dos recursos não vivos, novos usos e recursos do mar, ambiente e sustentabilidade e ainda o reforço da segurança marítima e da atividade piscatória.

Visão

Ser reconhecida como entidade nacional de referência para a formação e certificação profissional na fileira das pescas, aquicultura, indústria transformadora do pescado, atividades marítimas em geral e atividades conexas.

Valores

- Honestidade
- Competência
- Dedicção ao cliente
- Impacto Social
- Comunicação aberta
- Equidade
- Ética

Política de Qualidade

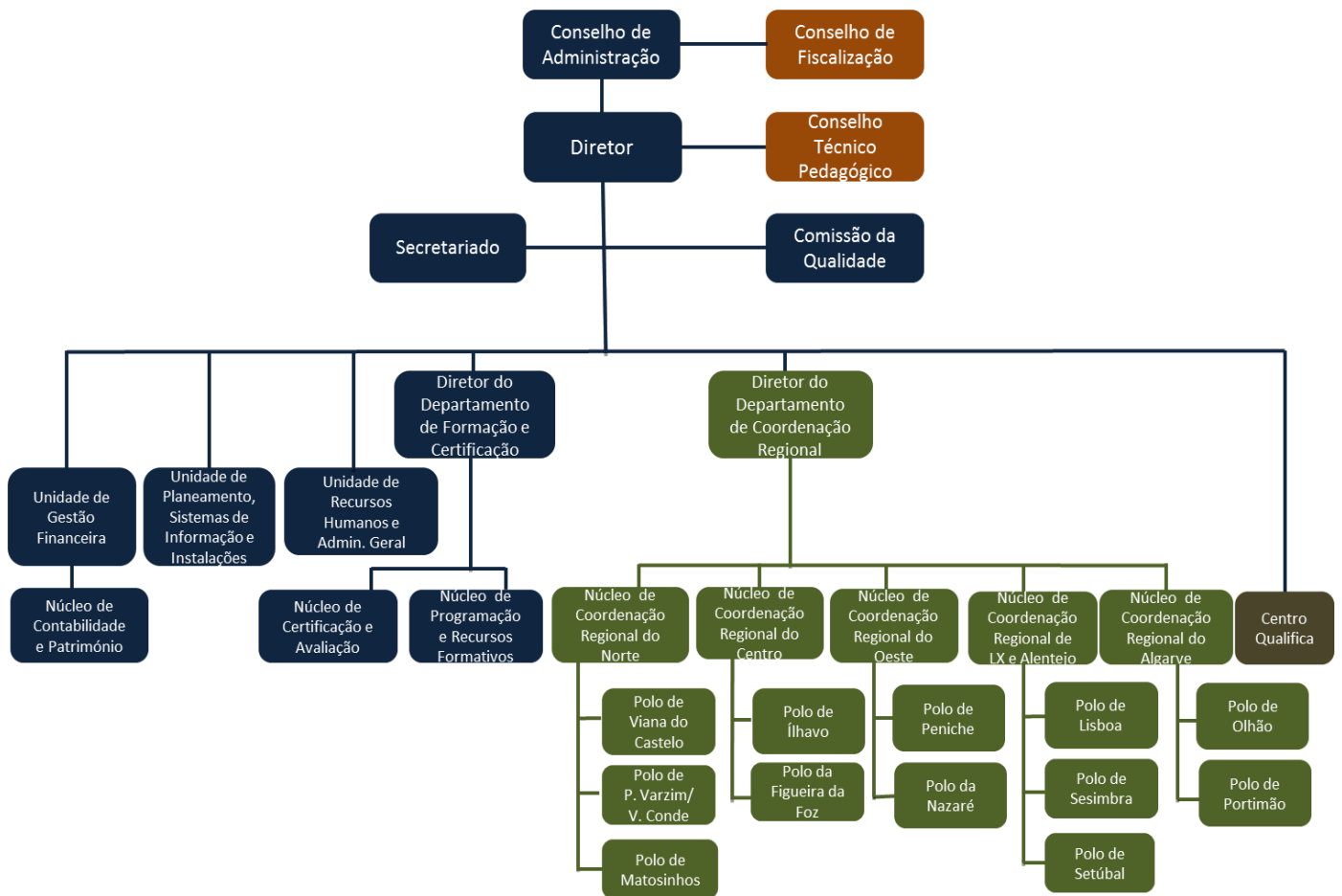
No FOR-MAR acreditamos e queremos que o Sistema de Gestão da Qualidade implementado seja o instrumento que nos permite:

“-Prestar serviços inovadores e de qualidade, com valor acrescentado elevado, numa ótica de melhoria global permanente e num clima relacional de grande dedicação e empatia em que as expetativas justas dos clientes/formandos são postas sempre em primeiro lugar.

- Sermos sempre norteados pela missão que institucionalmente nos foi atribuída, pelo impacto que pretendemos prosseguir e pelo respeito da legislação e normativos nacionais e internacionais aplicáveis à nossa atividade, atuando em conformidade com os requisitos de certificação DGERT e ISO 9001, de modo a garantir a total satisfação dos clientes.”

14 de Maio de 2014

2.4 Organograma



2.5 Recursos Humanos

O FOR-MAR integra, a 16 de março de 2018, 110 colaboradores, distribuídos da seguinte forma:

SERVIÇOS	SC	VC	PV	MT	ILH	FF	PN	NZ	LX	SS	ST	OLH	CQ	TOTAL
Dirigentes e Chefias	7			1		1	1		1			1	1	13
Técnico Superior	8	1	2	2	4	3			2					22
Técnico	5											2		7
Téc. Administrativo	19	3	2	3	4	1	4	2	3	2		3		46
Outras Categorias	9	2	1	1		2	1		2	1	2	1		22
TOTAL	48	6	5	7	8	7	6	2	8	3	2	7	1	110

2.6 Recursos Financeiros

Os recursos financeiros para a realização das atividades do FOR-MAR têm essencialmente por base o financiamento público como decorre da sua natureza jurídica.

O orçamento de receita do FOR-MAR para o ano de 2018 apresenta a seguinte estrutura:

FONTES DE FINANCIAMENTO		VALORES (EUROS)
Orçamento de Funcionamento	540 – Transferências de Receita Própria entre Organismos - IEFP IP	5.346.435,00
	540 - Transferências de Receita Própria entre Organismos - DGRM	90.000,00
	513 – Receita Própria do ano	254.115,00
	Subtotal	5.690.550,00
Orçamento de Investimento	540 – Transferências de Receita Própria entre Organismos - IEFP IP	175.000,00
TOTAL		5.865.550,00

3 RISCOS

3.1 Classificação de Riscos

O risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências (ISO/IEC Guide 73).

O simples facto de existir atividade, abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens (lado positivo) ou então ameaças ao sucesso (lado negativo).

A coordenação e interpretação dos potenciais aspetos positivos e negativos de todos os fatores que podem afetar a organização, aumenta a probabilidade de êxito e reduz tanto a probabilidade de fracasso como a incerteza da obtenção de todos os objetivos globais da organização.

A gestão dos riscos é um fator fulcral na estratégia de qualquer organização, pelo que é essencial a identificação de todas as fontes possíveis de risco e, uma vez identificadas, devem as mesmas ser medidas e analisadas.

A identificação dos riscos deve ser abordada de forma metódica, de modo a garantir que todas as atividades significativas dentro da organização foram identificadas e todos os riscos delas decorrentes definidas.

3.2 Metodologia utilizada nos critérios de classificação dos riscos

A análise à descrição dos riscos é efetuada tendo em conta:

Identificação e definição do risco	Reconhecimento e descrição de factos cuja probabilidade de ocorrência e respetiva gravidade de consequências contemplem riscos de gestão, incluindo incerteza, riscos de corrupção e de natureza análoga
Análise do risco	Classificação do risco segundo critérios de probabilidade e de gravidade na ocorrência
Intervenientes	Identificação do Serviço e Processo
Probabilidade de Ocorrência (PO)	Fraca, Moderada, Elevada
Impacto Estimado (IE)	Fraca, Moderada, Elevada
Graduação do Risco (GR)	Fraco, Moderado, Elevado
Ações/Medidas de Prevenção	Implementação de ações/medidas para prevenir a ocorrência ou minimização de riscos e atuar proativamente

Probabilidade de Ocorrência (PO)	Fraca (1) (Situação pouco frequente)	Moderada (2) (Situação frequente)	Elevada (3) (Situação muito frequente)
	Possibilidade de ocorrência, mas com hipóteses de obviar o evento com o controlo existente para o tratar	Possibilidade de ocorrência frequente em atividades rotinadas, mas com hipóteses de obviar o evento através de decisões e ações adicionais	Forte possibilidade de ocorrência de evento que comporte risco e escassez de hipóteses de obviar o evento, mesmo com ações e decisões essenciais

Impacto estimado (IE)	Fraco (1)	Moderado (2)	Elevado (3)
	Dano na otimização do desempenho organizacional, exigindo a recalendarização das atividades ou projetos	Perda na gestão das operações. Requer a redistribuição de recursos por tempo e custos	Prejuízo na imagem e reputação de integridade institucional, bem como na eficácia e desempenho da missão

Gradação do Risco (GR)	Fraca (1)	Moderada (2)	Elevada (3)
	O risco pode ser evitado ou controlado com as medidas inscritas no Plano	O risco pode ser evitado ou controlado através de decisões e ações adicionais; propicia uma redistribuição de recursos por tempo e custos	Dificuldade em controlar o risco, mesmo através de decisões e ações adicionais; possível irreversibilidade dos efeitos mais graves

No quadro seguinte identificam-se os intervenientes, funções e respetivas responsabilidades:

Intervenientes	Funções e Responsabilidades
Conselho de Administração (CA)	Aprovação do Plano; Estabelece a arquitetura e os critérios de Gestão de Risco.
Diretor	Gestor do Plano; Identifica, recolhe e comunica com o CA as ocorrências dos riscos com probabilidade de gravidade maior; Responsável pelo acompanhamento e gestão.
Comissão da Qualidade e Representante da Gestão	Responsável pela organização, aplicação e acompanhamento do Plano; Elaboração do relatório global anual; Responsável pela eficácia das medidas de controlo do risco.
Chefias (Diretores de Departamento, Coordenadores de Unidade e Coordenadores de Núcleo) e Donos dos Processos	Acompanhamento da execução das medidas contempladas no plano e elaboração do relatório anual do respetivo Departamento/Unidade/Núcleo; Apoio na consolidação, revisão/atualização do Plano.

Em termos funcionais, o FOR-MAR está organizado por processos, agrupados em três grandes áreas: Gestão, Valor Acrescentado e Suporte. Os processos compreendem atividades e encontram-se identificados na tabela abaixo:

Áreas	Processos	Identificação
Gestão	Processo P1	Gestão Global
Valor Acrescentado	Processo P2	Gestão da Formação – Planeamento, Realização e Infraestruturas
Valor Acrescentado	Processo P3	Avaliação e Certificação
Suporte	Processo P4	Gestão Administrativa e Financeira
Suporte	Processo P5	Gestão dos Recursos Humanos
Suporte	Processo P6	Gestão da Informação Documentada e Atendimento ao Cliente
Gestão	Processo P7	Melhoria Contínua

As Ações/Medidas de Prevenção dos riscos podem assumir diversos objetivos:

Evitar o risco	Eliminar a causa
Prevenir o risco	Minimizar a ocorrência
Aceitar o risco	Acolher as consequências
Transferir o risco	Imputar a terceiros

O produto do levantamento e avaliação dos riscos e a especificação de Ações/Medidas de Prevenção fica assim disposto:

Processo	Atividades/Questões (CO – I/E)*	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
Px	aaa – I/E	bbb	#	#	#	ccc

* CO – I/E – São identificadas as atividades/questões internas ou/e externas no âmbito do contexto organizacional (o FOR-MAR determina as atividades/questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir os objetivos pretendidos do seu sistema de gestão da qualidade)

3.3 Identificação das atividades/questões, riscos e ações/medidas de prevenção de riscos de gestão

SERVIÇO – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO						
Principais atribuições: Ponto VII da Secção I do Anexo da Portaria nº 311/2008 de 23 de abril						
P <small>(Processo)</small>	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P1	Exercício ético e profissional das funções – I/E	Incumprimento dos deveres funcionais, nomeadamente integridade, responsabilidade, imparcialidade e confidencialidade	1	3	1	- Supervisão pelos outorgantes do cumprimento dos princípios e normas éticas associadas às funções desempenhadas.
Todos	Aprovação do plano de atividades, orçamento e relatório de contas – I/E	Insuficiente acompanhamento das atividades, que pode levar à aprovação dos documentos que não cumpram as regras definidas pelos outorgantes	1	3	1	- Sistema de comunicação eficiente com o Diretor e partilha de informação; - Cumprimento das reuniões de CA estipuladas na Portaria.
P1, P5	Aprovação dos regulamentos internos - I	Insuficiente envolvimento do CA na realidade do quadro de pessoal do FOR-MAR	1	2	2	- Acesso e acompanhamento do processo por parte do CA.
Todos	Definição das linhas de orientação para as atividades do FOR-MAR– I/E	Insuficiente envolvimento do CA nas atividades do FOR-MAR, que pode levar a uma resposta não atempada às solicitações do setor	2	2	2	- Disponibilização ao CA dos planos e relatórios que evidenciam as atividades do FOR-MAR; - Política de gestão baseada no comprometimento e envolvimento na vida da organização.
P1	Responsabilidade de gestão financeira das verbas concedidas para a instalação e equipamento, bem como para o funcionamento do Centro– I/E	Autorização de despesa não consentânea com as reais necessidades do FOR-MAR	1	3	2	- Alinhamento com a missão e os objetivos e curto e médio prazo do Centro; - Fundamentação adequada das necessidades de aquisição.
Todos	Articulação com as Partes Interessadas –I/E	Deficiente articulação com as Partes Interessadas que pode levar, em última instância, à perda de clientes para entidades concorrentes	1	3	1	- Promoção de reuniões anuais com PI; - Aplicação de inquérito de satisfação; - Estabelecimento de protocolos, parcerias e projetos com PI.

SERVIÇO – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
Principais atribuições: Ponto VII da Secção I do Anexo da Portaria nº 311/2008 de 23 de abril

P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
Todos	Prestação de serviços de formação – I/E	Perda de qualidade da formação ministrada por falta de meios humanos e físicos	2	2	2	<ul style="list-style-type: none"> - Contratação de serviços técnicos ao exterior e de novos colaboradores; - Estabelecimento e manutenção de protocolos com entidades externas; - Fundamentação técnica das propostas de investimentos anual.

SERVIÇO – DIRETOR
Principais atribuições: Ponto XI da Secção II do Anexo da Portaria nº 311/2008 de 23 de abril

P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P1	Exercício ético e profissional das funções – I/E	Incumprimento dos deveres funcionais, nomeadamente integridade, responsabilidade, imparcialidade e confidencialidade	1	3	3	- Supervisão pelo CA do cumprimento dos princípios e normas éticas associadas às funções desempenhadas.
P1	Tomada de decisão tendo em conta as competências atribuídas pela Portaria e pelo Conselho de Administração (CA) - i	Seleção de elevada discricionariedade de processos para decisão	1	3	1	- Definição e regulação da distribuição de processos; - Envolvimento necessário de apoio técnico superior para tomada de decisão; - Parecer e validação das chefias de nível inferior, antes da tomada de decisão.
Todos	Informação ao CA sobre as atividades desenvolvidas pelo FOR-MAR e elaboração de propostas para apreciação e aprovação pelo CA – I/E	Prestação de informação não adequada ou omissão de informação relevante ao CA para a tomada de decisão	1	3	2	- Definição dos níveis de responsabilidade de cada órgão, de acordo com o estipulado na Portaria 311/2008 de 23 de abril; - Sistema de comunicação eficiente com o CA, com partilha de informação; - Cumprimento das reuniões de CA estipuladas na Portaria.
P1	Autorização de despesa delegada pelo CA – I/E	Autorização de despesa indevida ou não cabimentada	1	3	2	- Existência de níveis distintos para autorizar despesa; - Utilização da Plataforma Primavera.
Todos	Organização e articulação com os Departamentos, Unidades e Núcleos - i	Deficiente articulação com os Departamentos/Unidades/Núcleos	1	3	2	- Adoção de uma política de reuniões bimestrais com as chefias; - Visitas regulares aos Polos do FOR-MAR; - Partilha da informação; - Informação documentada disponibilizada em rede interna, de acesso a todos.
Todos	Articulação com as Partes Interessadas – I/E	Deficiente articulação com as Partes Interessadas que pode levar, em última instância, à perda de clientes para entidades concorrentes	1	3	1	- Promoção de reuniões anuais com PI; - Aplicação de inquérito de satisfação; - Estabelecimento de protocolos, parcerias e projetos com PI.

SERVIÇO – COMISSÃO DA QUALIDADE E REPRESENTANTE DA GESTÃO						
Principais atribuições: Artigo 13º da Subsecção II da Secção I do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P1	Definição e implementação da política e dos objetivos da qualidade – I/E	Política e objetivos desajustados face à missão do FOR-MAR e às atividades desenvolvidas	1	3	1	- Existência de Manual de Qualidade com definição dos processos e procedimentos; - Revisão anual dos objetivos, dos riscos e oportunidades.
P1, P7	Implementação e gestão do SGQ – I/E	Deficiente gestão e revisão do SGQ implementado	1	2	1	- Monitorização regular do desempenho do Sistema e dos seus processos; - Realização de auditorias internas regulares; - Existência de Relatório da Revisão pela Gestão anual; - Supervisão do SGQ pelo Representante da Gestão.
P7	Realização de auditorias internas - I	Não cumprimento do programa anual de auditorias, com repercussões na auditoria externa	1	2	1	- Cumprimento do programa anual de auditorias internas; - Relatórios produzidos em todas as auditorias realizadas, de acordo com o procedimento P7PR1; - Resultados das auditorias externas.
		Diminuição da qualidade na realização das auditorias e nos relatórios produzidos	1	2	1	
P7	Controlo das ações corretivas e de melhoria - I	Deficiente implementação e medição da eficácia das ações corretivas e de melhoria	1	2	1	Existência de procedimento de ocorrências e ações de melhoria (P7PR2); - Existência de mapa de controlo das ações corretivas e de melhoria (FO.NCA.71).
P7	Gestão das Reclamações – I/E	Não cumprimento dos prazos estabelecidos na gestão das reclamações	1	3	1	- Existência de procedimento de ocorrências e ações de melhoria (P7PR2) que define a gestão das reclamações no âmbito do processo P7.
		Análise e resposta ao reclamante e entidade competente não devidamente fundamentadas	1	3	1	

SERVIÇO – COMISSÃO DA QUALIDADE E REPRESENTANTE DA GESTÃO						
Principais atribuições: Artigo 13º da Subsecção II da Secção I do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P1, P2, P3,P5, P7	Monitorização da satisfação dos clientes externos, internos e Partes Interessadas – I/E	Deficiente monitorização das expectativas e satisfação	1	3	1	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de caixa de sugestões para os clientes internos; - Aplicação de questionário anual sobre o clima organizacional e produção de relatório; - Existência de plano de comunicação interna; - Aplicação de questionário de satisfação e expectativas das Partes Interessadas; - Existência de metodologia de avaliação das expectativas e satisfação dos formandos.
P5	Avaliação dos fornecedores – I/E	Deficiente avaliação dos fornecedores, não assegurando a qualidade dos mesmos	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Manual Técnico de Aquisições (MT4.1), que define o sistema de avaliação dos fornecedores; - Avaliação anual dos fornecedores pela UGF.
P6	Definição e controlo da Informação Documentada – I/E	Deficiente definição e controlo da informação documentada	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Manual de Qualidade com definição dos processos e procedimentos; - Existência de procedimento para definição e controlo da informação documentada (P6PR1); - Existência de indicadores do SGQ que medem o controlo da informação documentada.
P1, P7	Monitorização do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (PPRG) – I/E	Existência de situações anómalas, cujos riscos não foram devidamente previstos, tal como as Ações/Medidas de Prevenção para fazer face aos mesmos	2	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento e avaliação periódica ao PPRG, no sentido de verificar o seu ajustamento à realidade, designadamente, a existência de Ações/Medidas de Prevenção que sejam eficazes para os riscos associados a atividades.

SERVIÇO – UNIDADE DE RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO GERAL
Principais atribuições: Artigo 17º da Subsecção I da Secção III do Estatuto do FOR-MAR

P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P5	Recrutamento e seleção de colaboradores – I/E	Utilização de critérios de recrutamento com uma excessiva margem de discricionariedade ou que, reportando-se ao uso de conceitos indeterminados, não permitam que o recrutamento de colaboradores seja efetuado dentro de princípios de equidade, possibilitando o favorecimento de candidatos	1	2	2	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Regulamento Interno – Capítulo I – Efetivos, carreiras e normas de recrutamento, com definição de regras e procedimentos; - Existência de documento com conteúdo funcional genérico por níveis e carreiras profissionais, constante do Regulamento Interno (Anexo I); - Elaboração de critérios definidos por cada serviço para a seleção de candidatos que permita a fundamentação das decisões de contratar; - Elaboração de relatório de processo de recrutamento e seleção.
		Não disponibilização, aos interessados, de mecanismos de acesso facilitado e célere a informação relativa aos procedimentos de recrutamento e seleção	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilização, através das TIC, de toda a informação de carácter administrativo aos interessados.
P5	Cadastro do pessoal - I	Arquivo deficiente ou inexistente de todos os documentos que devem ser guardados no processo individual	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de uma lista com itens definidos que devem constar no cadastro; - Sensibilização aos colaboradores para a importância de atualização do processo individual; - Acompanhamento e supervisão pelo Coordenadora da URHAG.
		Condições de arquivo dos processos individuais não apropriados à conservação documental	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção do arquivo dentro das condições ambientais definidas pela legislação em vigor; - Acompanhamento e supervisão pelo Coordenadora da URHAG.

SERVIÇO – UNIDADE DE RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO GERAL
Principais atribuições: Artigo 17º da Subsecção I da Secção III do Estatuto do FOR-MAR

P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P5	Formação interna – I/E	Deficiente identificação das competências de cada colaborador para cada serviço/posto de trabalho	1	2	1	- Existência de ficha de competências por categoria e por serviço;
		Deficiente diagnóstico de necessidades de formação interna	2	2	2	- Existência de Manual Técnico da Formação Interna (MT5.1); - Possibilidade de identificar novas necessidades de formação no processo de avaliação do desempenho de cada colaborador; - Ficha de caracterização da ação de formação interna (FO.URHAG.12); - Elaboração do plano de formação interna; - Elaboração do relatório anual da formação interna.
		Ineficácia da formação interna ministrada aos colaboradores	2	2	2	- Avaliação da Eficácia da Formação Interna (FO.URHAG.78), conforme definido no MT5.1.
		Possibilidade de favorecimento na contratação de serviços para ministrar formação interna	1	1	1	- Existência de Manual Técnico de Aquisições (MT4.1) e Manual Técnico de Preparação e desenvolvimento da Formação (MT2.1).
P5	Avaliação do desempenho - I	Discricionariedade na metodologia de avaliação do desempenho	1	2	1	- Existência de Regulamento Interno – Capítulo II – Avaliação do desempenho, com definição de regras e procedimentos.
		Deficiente rastreabilidade do processo de avaliação do Desempenho	1	1	1	- Conceção de Manual Técnico que registe o procedimento de rastreio e arquivo do processo de avaliação do desempenho; - Existência de sistema informático integrado de gestão dos RH.

SERVIÇO – UNIDADE DE RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO GERAL						
Principais atribuições: Artigo 17º da Subsecção I da Secção III do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P5	Processamento de salários - I	Incorreção dolosa no processamento de salários a colaboradores	1	2	1	- Existência de sistema informático integrado de gestão dos RH; - Acompanhamento e supervisão pelo Coordenadora da URHAG.
		Discricionarieidade em matéria de assiduidade dos colaboradores	1	2	1	- Existência de Regulamento de Férias e faltas (Anexo V do Regulamento Interno), com definição de regras e procedimentos; - Registo biométrico dos dados, autorizado pela Comissão Nacional de Proteção de Dados; - Utilização da plataforma PI; - Acompanhamento e supervisão pelo Coordenadora da URHAG.
P5	Prestação de informação externa referente aos RH - E	Uso indevido de dados pessoais/confidenciais de divulgação a terceiros não legitimados	1	1	1	- Informação externa prestada, de carácter obrigatório, apenas a organismos oficiais; - Controlo de acessos a sistema de informação.

SERVIÇO – UNIDADE DE PLANEAMENTO, SISTEMAS DE INFORMAÇÕES E INSTALAÇÕES
Principais atribuições: Artigo 21º da Subsecção III da Secção III do Estatuto do FOR-MAR

P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2	Planeamento – I/E	Possibilidade de favorecimento de Polos no planeamento das ações, por utilização de critérios diferenciados	2	2	1	- Definição de critérios claros, objetivos e homogéneos para a preparação do plano.
		Identificação de ações no Plano/Polo sem condições de as realizar	1	3	1	- Construção de um fluxo de verificação do Plano pelos diferentes Serviços antes de aprovação.
P2	Orçamentação - I/E	Possibilidade de não orçamentação de despesas anuais contratadas	2	2	2	- Existência de controlo da cabimentação de encargos anuais; - Comunicação dos contratos anuais pela UGF às UPSII.
		Incorreto enquadramento orçamental que possa não direcionar com clareza para a natureza da despesa autorizada	1	2	1	- Verificação, por amostragem, dos enquadramentos efetuados.
		Insuficiente controlo orçamental	1	3	1	- Elaboração de relatório mensal de execução orçamental; - Conceção de manual técnico de orçamentação.
P2	Candidaturas ao FSE – I/E	Apresentação de candidaturas ao FSE sem reunirem condições ou sem estarem devidamente fundamentadas	1	2	1	- Evidência da fundamentação para decisão.
		Não apresentação de candidaturas ao FSE quando existe possibilidade de cofinanciamento	1	2	1	- Evidência da fundamentação para a decisão da não apresentação de candidaturas.
P2	SI – Utilização de aplicações e sistemas informáticos - I	Uso indevido de senhas/partilha de senhas (Passwords)	2	1	1	- Divulgação de normas de segurança.
P2	SI – Operações efetuadas pelos administradores de sistemas - I	Risco de perda, alteração, intrusão ou adulteração de informação	1	3	2	- Todas as atividades de administradores de sistemas devem ficar registadas
P2,P6	SI – Cópias de segurança - I	Perda de dados dos utilizadores por deficiente sistema de cópias de segurança	2	2	2	- Existência de Instrução de Trabalho - IT6.2 – Cópias de Segurança Informática.

SERVIÇO – UNIDADE DE PLANEAMENTO, SISTEMAS DE INFORMAÇÕES E INSTALAÇÕES						
Principais atribuições: Artigo 21º da Subsecção III da Secção III do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2	SI – Gestão de equipamentos e sistemas informáticos - I	Perda de equipamentos por diferentes anomalias	2	2	2	- Monitorização permanente dos sistemas e equipamentos.
		Deficiente controlo dos equipamentos existentes e afetos a cada colaborador	1	2	2	- Existência de base de dados de gestão equipamentos informáticos, programas e tipos de acessos e operacionalidade.
		Deficiente controlo dos programas e acessos de cada colaborador	2	2	2	
P2, P4	SI – Aquisição de serviços/equipamentos informáticos – I/E	Aquisição inadequada ou mal gerida	1	1	1	- Organização de processo de gestão de compra; - Validação de requisitos e necessidades através da produção de documentação de fundamentação.
P2	Infraestruturas – Planeamento de intervenções – I/E	Não realização atempada de investimentos de reabilitação e beneficiação	3	3	2	- Elaboração e manutenção atualizada um Manual Técnico de Instalações, com norma específica para o planeamento; - Criação de Plano de investimento.
P2	Arrendamento/cedência de imóveis – I/E	Existência de interesses que ponham em causa a transparência dos procedimentos	1	3	3	- Constituição de um Grupo dos diferentes serviços que avalia as condições dos imóveis face às necessidades; - Vários intervenientes na decisão.
P2	Gestão e fiscalização da empreitada – I/E	Derrapagem de custos e prazos	2	2	2	- Nomeação de Responsável da Empreitada;
		Opção de soluções técnicas que não satisfaçam os interesses do FOR-MAR	1	2	2	- Elaborar e manter atualizado um Manual Técnico de Instalações, com norma específica para o planeamento;
		Falhas de aplicação dos normativos, procedimentos e regulamentos de natureza legal	1	2	2	- Acompanhamento sistemático da calendarização da execução da obra;
		Deficiente inspeção/acompanhamento da empreitada	2	2	2	- Controlo rigoroso dos custos do contrato, garantindo a sua concordância com os valores orçamentados.

SERVIÇO – UNIDADE DE GESTÃO FINANCEIRA						
Principais atribuições: Artigo 19º da Subsecção II da Secção III do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
Todos	Gestão de aquisições: planeamento de aquisições – I/E	Definição deficiente de aquisições, privilegiando sistematicamente aquisições pontuais e urgentes e promovendo o recurso ao Ajuste Direto	2	2	2	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Manual Técnico de Aquisições (MT4.1); - Implementação de sistema estruturado de planificação de necessidades anuais, com definição das responsabilidades de cada serviço e estabelecimento de prazos; - Existência de documentação fundamentada de necessidades de aquisição, com as devidas especificações técnicas.
		Falta de um sistema estruturado das necessidades	2	2	2	
		Fracionamento de despesa	1	2	1	
		Deficiente estimativa de custos por falta de planeamento	1	2	1	
		Definição de prazos muito reduzidos para desenvolvimento das aquisições, promovendo o recurso ao Ajuste Direto	2	2	2	
		Deficiente definição de especificações técnicas	2	2	2	
P4	Gestão de aquisições: consulta ao mercado, seleção de fornecedores e desenvolvimento de processos de aquisição – I/E	Beneficiação de fornecedores, com consulta e posterior contratação sistemática dos mesmos fornecedores	2	2	2	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Manual Técnico de Aquisições (MT4.1); - Existência de base de dados de fornecedores atualizada, que permita rotatividade; - Utilização de plataforma eletrónica de contratação pública; - Acompanhamento e controlo da execução das medidas previstas nos normativos vigentes: Cód. dos contratos públicos (Decreto lei 111B/2017 e Portaria 57/2018); - Existência de níveis distintos para autorizar a decisão de contratar; - Utilização da plataforma Primavera; - Existência de metodologia de avaliação dos fornecedores; - Realização de iniciativas de controlo/auditoria interno efetuadas por elementos externos à gestão de aquisições.
		Deficiente estimativa de custo (incorretas definições do preço base – direcionamento do preço anormalmente baixo)	2	2	2	
		Deficiente definição de especificações técnicas que leva ao direcionamento da aquisição	2	2	2	
		Deficiente definição de critérios de adjudicação: pouco claros ou mal priorizados	2	2	2	
		Deficiente/insuficiente do modelo de avaliação das propostas	2	2	2	
		Fornecimento de informação privilegiada a potenciais concorrentes	1	2	2	
		Definição e aplicação de prazos muito reduzidos para apresentação de propostas, direcionando as propostas	2	2	2	

SERVIÇO – UNIDADE DE GESTÃO FINANCEIRA
Principais atribuições: Artigo 19º da Subsecção II da Secção III do Estatuto do FOR-MAR

P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P4	Gestão de aquisições: consulta ao mercado, seleção de fornecedores e desenvolvimento de processos de aquisição (cont.)	Conluio entre concorrentes e colaboradores	1	2	3	(cont.) - Definição de critérios de nomeação de júri e do gestor de contrato; - Acompanhamento e supervisão da atividade pelo Coordenador da UGF.
		Seleção de fornecedores com impedimentos legais à contratação pública	1	2	2	
		Favoritismo nas análises das propostas por parte dos elementos do júri	1	2	2	
		Relatórios de análise de propostas insuficientemente fundamentados	2	2	2	
		Não realização de audiência prévia	1	2	2	
		Não comunicação dos resultados aos preteridos	1	2	2	
P4	Gestão de aquisições: receção de serviços – I/E	Não identificação e responsabilização de quem receciona o serviço	1	2	1	- Existência de Manual Técnico de Aquisições (MT4.1); - Segregação de funções e responsabilidade de operações; - Acompanhamento e controlo da execução das medidas previstas nos normativos vigentes: Cód. dos contratos públicos (Decreto lei 111B/2017 e Portaria 57/2018); - Acompanhamento e supervisão da atividade pelo Coordenador da UGF.
		Deficiente inspeção/receção qualitativa e quantitativa dos serviços prestados	1	2	1	
		Conluio entre fornecedores e colaboradores	1	2	1	
P4	Tesouraria – I/E	Desadequação das disponibilidades de tesouraria para fazer face às necessidades	1	2	1	- Existência de Manual Técnico de Utilização de Fundo Fixo de Caixa (MT4.2); - Verificação universal dos documentos de suporte às despesas pagas por tesouraria; - Não-aceitação de documentos rasurados e que não cumpram o disposto no artigo 36º do CIVA
		Pagamento por tesouraria de despesas não autorizadas e cuja natureza não tenha aí enquadramento	1	2	2	
		Utilização indevida do fundo fixo de caixa	1	2	1	
P4	Gestão do armazém - I	Insuficiente controlo dos consumíveis em armazém	1	3	1	- Existência de fichas de registo de entradas e saídas; - Realização de inventários periódicos e anual.

SERVIÇO – NÚCLEO DE CONTABILIDADE E PATRIMÓNIO
Principais atribuições: Artigo 23º da Subsecção I da Secção IV do Estatuto do FOR-MAR

P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P4	Contabilidade – I/E	Fiabilidade da informação contabilística	1	2	1	- Periodicidade mensal das validações contabilísticas e orçamentais; - Acompanhamento e supervisão da atividade pelo Coordenador do NCP.
		Ignorar itens por conciliar, quer no banco, quer na contabilidade	1	1	1	- Elaboração obrigatória das conciliações bancárias com periodicidade mensal
		Organização contabilística desadequada, mal organizada ou não atualizada	1	2	1	- Acompanhamento e controlo dos procedimentos internos; - Adoção e cumprimento dos normativos legais em vigor.
		Regularizações contabilísticas mal efetuadas	1	2	1	- Acompanhamento e controlo dos procedimentos internos; - Acompanhamento e supervisão da atividade pelo Coordenador do NCP.
		Elevada taxa de devoluções bancárias	1	2	1	- Controlo interno do indicador de devoluções bancárias.
		Não cumprimento dos prazos legais de disponibilização de informação contabilística	1	2	1	- Adoção e cumprimento dos normativos legais em vigor.
P4	Fiscalidade – I/E	Não cumprimento atempado das obrigações fiscais	1	2	1	- Acompanhamento e supervisão da atividade pelo Coordenador do NCP.
P4	Gestão de contas a pagar – I/E	Ocorrência de pagamentos indevidos a fornecedores	1	2	1	- Garantia de que toda e qualquer despesa não são autorizadas sem cabimento e compromisso prévio; - Existências de procedimentos internos à emissão e validação de meios de pagamento; - Validação da conformidade da fatura.
		Incorreto enquadramento contabilística que possa não direcionar com clareza para a natureza da despesa autorizada	1	2	2	- Verificação, por amostragem, dos enquadramentos efetuados.

SERVIÇO – NÚCLEO DE CONTABILIDADE E PATRIMÓNIO
Principais atribuições: Artigo 23º da Subsecção I da Secção IV do Estatuto do FOR-MAR

P <small>(Processo)</small>	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P4	Gestão de contas a receber – I/E	Não contabilização de valores recebidos	1	2	1	- Segregação de funções entre a conciliação bancária e o registo da receita.
P4	Gestão de bens do imobilizado – I/E	Insuficiente controlo dos bens do imobilizado com risco de utilização indevida e/ou desvio	2	2	2	- Existência de um cadastro de bens informático; - Regras e procedimentos instituídos, definidos no âmbito do SGQ; - Realização de inventários físicos periódicos.
P4	Gestão de viaturas – I/E	Utilização indevida de viaturas	1	2	1	- Existência de instrumentos de controlo interno – registo de saída; - Elaboração de mapa mensal de controlo de viaturas.

SERVIÇO – DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO
Principais atribuições: Artigo 15º da Secção II do Estatuto do FOR-MAR

p (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2	Diagnóstico de necessidades de formação e elaboração do Plano de Atividades – I/E	Deficiente articulação com o Departamento de Coordenação Regional, que pode conduzir a um Plano de Atividades mal elaborado	1	2	2	- Definição de um fluxograma com fases de intervenção de cada departamento nas atividades de diagnóstico e elaboração do Plano de Atividades;
		Deficiente articulação com as Partes Interessadas (PI), que pode conduzir a um diagnóstico que não espelha as necessidades	1	2	2	- Existência de Lista das Partes Interessadas (L6), com identificação, frequência de contacto e necessidades e expectativas; - Constituição de uma base de dados das PI; - Aplicação de inquérito anual sobre necessidades, expectativas e satisfação das PI; - Promoção de reuniões com PI.
P2	Elaboração de proposta de investimentos para a formação – I/E	Não realização atempada da proposta de investimentos	1	2	1	- Definição de uma data para entrega de proposta anual de investimentos.
		Favorecimento de investimentos em determinadas áreas ou em Polos, em detrimento de outro	1	2	1	- Criação de equipa inter-serviços para definição de critérios priorizados das necessidades, análise e decisão das propostas de investimento.
P1, P3	Gestão do sistema de certificação no quadro da regulamentação nacional e internacional – I/E	Deficiente articulação com a entidade certificadora, que pode levar a resposta não atempada às necessidades do setor/clientes	2	3	2	- Reporte atempado junto da entidade certificadora todas as situações que possam comprometer a resposta atempada ao setor/clientes; - Promoção de reuniões com a entidade certificadora.
		Perda de clientes para a concorrência	2	3	2	

SERVIÇO – NÚCLEO DE CERTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO
Principais atribuições: Artigo 25º da Subsecção II da Secção IV do Estatuto do FOR-MAR

P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2, P3	Avaliação das aprendizagens dos formandos – I/E	Deficiente uniformização dos critérios de avaliação das aprendizagens dos formandos, podendo causar favorecimentos nas classificações obtidas	1	2	1	- Existência de Manual Técnico de Avaliação e Certificação (MT3.1), com definição clara de regras e procedimentos; - Avaliação das aprendizagens realizada pela plataforma MOODLE, com critérios previamente definidos.
		Homologação de competências a formandos que não reúnem as condições necessárias	1	3	1	- Existência de Manual Técnico de Avaliação e Certificação (MT3.1), com definição clara de regras e procedimentos; - Existência de processo de homologação com 3 níveis distintos de parecer e autorização; - Auditorias regulares aos Dossiers Técnico-Pedagógicos; - Acompanhamento e supervisão pelo Coordenador.
P2, P3	Acompanhamento e avaliação do processo formativo – satisfação dos intervenientes da ação – I/E	Não serem considerados pelo FOR-MAR os pontos fracos, fortes e sugestões apresentados pelos intervenientes, para melhoria do processo formativo	1	2	1	- Verificação da avaliação pelo Coordenador da ação e Coordenador de NCR; - Existência de relatório global anual da formação; - Controlo das ações de melhoria no mapa de planeamento de execução das ações SGQ (FO.NCA. 89).
P3	Avaliação do impacto da formação aos ex-formandos - E	Uso indevido de dados pessoais	2	2	2	- Implementação do Regulamento Europeu de Proteção de Dados.
P3	Avaliação do desempenho dos formadores – I/E	Conluio entre formadores, formandos e colaboradores internos	2	3	2	- Supervisão do processo de avaliação do desempenho da equipa formativa pelo Coordenador da ação ou Coordenador do NCR.
		Contabilização mal efetuada das avaliações dos formadores dadas pelos formandos, com prejuízo ou favorecimento na avaliação	2	3	2	- Utilização de documentos tipificados, com recurso a aplicação informática com cálculo estatístico; - Controlo do processo através do cruzamento de dados do MOODLE com WEBSIGA.

SERVIÇO – NÚCLEO DE CERTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO
Principais atribuições: Artigo 25º da Subsecção II da Secção IV do Estatuto do FOR-MAR

P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P3	Exames de avaliação e PDAP – I/E	Deficiente preparação das provas	1	2	1	- Existência de Manual Técnico de Avaliação e Certificação (MT3.1), com definição de procedimentos; - Revisão das questões por peritos antes de migrarem para o Moodle.
		Não cumprimento das condições para acesso aos exames, podendo favorecer candidatos em detrimento de outros	1	3	1	- Existência de Manual Técnico de Avaliação e Certificação (MT3.1), com definição de procedimentos;
		Conluio entre o júri de exame/PDAP e os examinandos	1	3	1	- Existência de Manual Técnico de Avaliação e Certificação (MT3.1), com definição de procedimentos; - Base de dados de perguntas de exame em plataforma própria central, com conceção aleatória de provas e com níveis de acesso restrito;
		Erros na correção dos exames/PDAP	1	3	1	- Existência de Manual Técnico de Avaliação e Certificação (MT3.1), com definição de procedimentos; - Nomeação de júri no mínimo com 2 elementos; - Possibilidade do examinando pedir revisão da prova.
P2,P3	Certificação – I/E	Erros nas pautas de avaliação final da ação, que podem favorecer ou prejudicar os formandos/examinand os	1	3	1	- Controlo do processo pelo cruzamento dos dados de várias plataformas: SIGO, WEBSIGA, MOODLE. - Esta situação configura um Produto Não Conforme no SGQ, dando lugar a registo de ocorrência e ação corretiva.
		Atraso na entrega da certificação aos formandos/examinand os	2	3	1	- Existência de indicadores anuais de certificação, que avaliam o desempenho dos serviços; - Existência de programa com alertas de certificação.
P1,P3	Arquivo de certificação - I	Uso indevido de dados pessoais/confidenciais	1	3	2	- Implementação do Regulamento Europeu de Proteção de Dados.

SERVIÇO – NÚCLEO DE PROGRAMAÇÃO E RECURSOS FORMATIVOS
Principais atribuições: Artigo 27º da Subsecção III da Secção IV do Estatuto do FOR-MAR

P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2	Conceção de programas de formação e recursos pedagógicos – I/E	Favorecimento de entidades/peritos/concetores de programas de formação e recursos	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Manual Técnico de Aquisições (MT4.1); - Existência de documentação fundamentada de necessidades de aquisição; - Existência de metodologia de conceção definida no Manual de Qualidade.
		Deficiente definição de especificações técnicas que leva ao direcionamento da aquisição do serviço	1	2	1	
P2	Recrutamento e seleção de formadores – I/E	Favorecimento de formadores no recrutamento e seleção	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Manual Técnico de Preparação e desenvolvimento da Formação (MT2.1), com definição clara de regras e procedimentos; - Existência de documento normalizado com descrição do perfil dos formadores; - Existência de bolsa de formadores gerida pelo NPRF; - Existência de processo de admissão com 3 níveis distintos de parecer e autorização; - Acompanhamento e supervisão pelo Coordenador.
P2	Centro de documentação e informação - I	Deficiente controlo dos centros de documentação e informação	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de base de dados com identificação de todos os recursos existentes; - Controlo da requisição dos recursos afetos ao centro de documentação (FO.NPRF.21)
P2	Gestão do site – I/E	Uso indevido de dados pessoais/confidenciais	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação do Regulamento Europeu de Proteção de Dados.
P2	Coordenação do plano de gestão de equipamentos de formação - I	Deficiente coordenação da base de dados, com repercussões na definição das necessidades de investimentos	2	2	2	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de instrumentos de controlo e monitorização interno da base de dados.

SERVIÇO – DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO REGIONAL						
Principais atribuições: Artigo 33º da Secção I do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2	Diagnóstico de necessidades de formação e elaboração do Plano de Atividades – I/E	Deficiente articulação com o Departamento de Formação e Certificação, que pode conduzir a um Plano de Atividades mal elaborado	2	2	2	- Definição de um fluxograma com fases de intervenção de cada departamento nas atividades de diagnóstico e elaboração do Plano de Atividades;
P1, P2	Coordenação dos Núcleos de Coordenação Regional - I	Deficiente articulação com os Núcleos de Coordenação Regional	2	3	1	- Realização de reuniões de trabalho, com registo de atas; - Partilha de informação
		Favorecimento de Núcleos relativamente a outros	1	2	1	- Definição de prioridades e dos critérios subjacentes; - Existência de Plano de comunicação interna.
P2	Elaboração de proposta de investimentos para a formação – I/E	Não realização atempada da proposta de investimentos para os Serviços Centrais	2	2	1	- Definição de uma data para entrega de proposta anual de investimentos.
Todos	Implementação de práticas de gestão - I	Dificuldade de uniformização em todos os Polos de algumas práticas de gestão por dispersão geográfica	2	3	2	- Realização de ações de formação interna em uniformização de práticas de gestão; - Existência de Manuais Técnicos reguladores das atividades; - Realização de reuniões de gestão; - No âmbito das auditorias internas, reforço da importância da uniformização das práticas pedagógicas e do seu impacto no desempenho do SGQ

SERVIÇO – NÚCLEOS DE COORDENAÇÃO REGIONAL
Principais atribuições: Artigo 34º da Secção II do Estatuto do FOR-MAR

P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P1	Representação da organização e interação com o ambiente externo - E	Quebra de deveres funcionais e princípios éticos	2	3	3	- Supervisão do cumprimento dos princípios e norma éticas associadas às funções desempenhadas; - Formação para colaboradores que participam em eventos.
P2	Diagnóstico de necessidades de formação – I/E	Deficiente articulação com as Partes Interessadas, que pode conduzir a um diagnóstico que não espelha as necessidades	2	3	2	- Existência de Lista das Partes Interessadas (L6), com identificação, frequência de contacto e necessidades e expectativas; - Promoção de reuniões com PI; - Existência de Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação FO. UPSII.19); - Aplicação de inquérito anual sobre necessidades, expectativas e satisfação das PI; - Realização de auditorias internas e externas ao P2.
P1,P2	Coordenação dos Polos - I	Deficiente articulação com os Polos	2	3	1	- Realização de reuniões de trabalho, com registo de atas; - Partilha de informação.
		Favorecimento de Polos relativamente a outros	1	3	1	- Definição de prioridades e dos critérios subjacentes; - Existência de Plano de comunicação interna.
P2	Elaboração de proposta de investimentos para a formação – I/E	Não realização atempada da proposta de investimentos para o Departamento de Coordenação Regional	2	2	1	- Realização de reuniões de trabalho por área com formadores para definição de prioridades nos investimentos; - Definição de uma data para entrega de proposta anual de investimentos.
Todos	Desenvolver as rotinas administrativas/financeiras/pedagógicas e articular com os Serviços centrais - I	Má comunicação entre os Núcleos CR e os Serviços Centrais	2	2	2	- Cumprimento dos procedimentos e prazos estabelecidos nos Manuais Técnicos, Instruções de Trabalho e Procedimentos, entre os Serviços (fluxo informação bidirecional) - Cumprimento do Plano de comunicação interna.

SERVIÇO – POLOS						
Principais atribuições: Artigo 37º da Secção III do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2,P6	Atendimento ao público – I/E	Prestação de informação não adequada	2	2	2	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Instrução de Trabalho para atendimento ao público (IT6.1); - Realização de ações de formação interna; - Existência de Livro de Reclamações.
		Desinteresse pelo caso concreto	1	3	1	
P6,P7	Participação de ocorrências e reclamações – I/E	Atraso na participação ou omissão das reclamações e ocorrências	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento do procedimento instituído para gestão das ocorrências e reclamações (P7PR2).
P2	Recrutamento e seleção de formandos – I/E	Favorecimento de formandos no recrutamento e seleção	2	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Manuais Técnicos (MT2.1 e MT3.1), com definição clara de regras e procedimentos; - Elaboração de formulário de seleção (FO.DFC.35) e entrevistas de seleção (FO.DCF.36); - Realização de auditorias internas.
P2	Recrutamento e seleção de formadores – I/E	Insuficientes formadores disponíveis em determinadas áreas por força do enquadramento jurídico do FOR-MAR	3	2	2	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento de formadores externos através da divulgação junto dos parceiros estratégicos e no site do FOR-MAR
P2,P4	Atribuição de apoios sociais aos formandos – I/E	Erros na atribuição de apoios aos formandos	2	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Manual Técnico de Preparação e desenvolvimento da Formação (MT2.1), com definição clara de regras e procedimentos; - Existência de documentos normalizadores entregues aos formandos; - Utilização integrada de sistema de informação WEBSIGA e controlo central do processo; - Realização de auditorias internas.
		Erros no processamento de apoios aos formandos no WEBSIGA, dando lugar a pagamentos indevidos ou falta de pagamentos devidos	2	2	2	
P2,P3	Monitorização da satisfação dos formandos, formadores e coordenadores – I/E	Existência de situações em que as expectativas dos utentes não são satisfeitas	2	2	1	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicação dos questionários de avaliação da formação no final de cada ação pela plataforma MOODLE; - Ações promovidas pelos Coordenadores do NCR para melhoria da satisfação dos utentes; - Análise e tratamento dos dados e elaboração de relatório global da formação.

SERVIÇO – POLOS						
Principais atribuições: Artigo 37º da Secção III do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2,P5	Seguro dos formandos – I/E	Erros na elaboração dos seguros dos formandos	2	2	1	- Existência de documento que instrui o processo de elaboração do seguro; - Realização de auditorias internas.
P2	Organização e arquivo dos DTP - I	- Deficiente organização e arquivo dos DTP, conforme estabelecido pelas regras do FSE e normas internas	2	2	2	- Existência de Manuais Técnicos (MT2.1 e MT3.1), com definição clara de regras e procedimentos; - Existência de Checklist de controlo (FO.DFC.32); - Realização de auditorias internas aos DTP.
P4	Tesouraria dos Polos – I/E	Utilização indevida do fundo fixo de caixa	1	3	1	- Existência de Manual Técnico de Utilização de Fundo Fixo de Caixa (MT4.2); - Verificação universal dos documentos de suporte às despesas pagas por tesouraria
P4	Utilização de viaturas do FOR-MAR – I/E	Utilização indevida das viaturas do FOR-MAR	1	3	2	- Existência de documentos de controlo de utilização das viaturas; - Controlo do processo pelo Coordenador do NCR e Coordenadora do NCP.
P4	Gestão do imobilizado – I/E	Insuficiente controlo dos bens do imobilizado com risco de utilização indevida e/ou desvio	1	3	1	- Existência de documentos de controlo para gestão do imobilizado (FO.NCP.3, FO.NCP.4, FO.NCP.5, FO.NCP.6, FO.NCP.7); - Controlo do processo pelo Coordenador do NCR e Coordenadora do NCP.
P2,P4	Gestão dos equipamentos, materiais de formação e consumíveis - I	Insuficiente controlo dos consumíveis, equipamentos e materiais de formação, com risco de utilização indevida e/ou desvio	2	2	2	- Existência de documentos de controlo para gestão dos consumíveis, materiais e equipamentos; - Controlo do processo pelo Coordenador do NCR e Coordenadora da UGF.
P2	Atualização do plano de gestão de equipamentos de formação - I	Não atualização da base de dados, com repercussões na definição das necessidades de investimentos	2	2	2	- Existência de instrumentos de controlo interno da base de dados pela Coordenadora do NPRF.
P1	Manipulação e arquivo dos dados pessoais – I/E	Uso indevido de dados pessoais	2	3	2	- Implementação do Regulamento Europeu de Proteção de Dados.

4 OPORTUNIDADES

4.1 Classificação e metodologia utilizada nos critérios de classificação das oportunidades

As Oportunidade resultam de uma situação favorável ao atingimento de um resultado pretendido.

A análise à descrição das oportunidades é efetuada tendo em conta:

Identificação e definição da oportunidade	Reconhecimento e descrição de factos que resultam de uma situação favorável ao contexto organizacional e que podem atingir um resultado pretendido
Intervenientes	Identificação do Processo de origem e processos envolvidos
Ações	Implementação de ações para tratar as oportunidades

O produto do levantamento e avaliação das oportunidades e a especificação de Ações fica assim disposto:

Processos envolvidos	Atividades/ Questões (CO – I/E)*	Identificação das Oportunidades	Ações
Px	aaa – I/E	bbb	ccc

* CO – I/E – São identificadas as atividades/questões internas ou/e externas no âmbito do contexto organizacional (o FOR-MAR determina as atividades/questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir os objetivos pretendidos do seu sistema de gestão da qualidade)

4.2 Identificação das atividades/questões, oportunidades e ações

PROCESSO P1			
P (Processos envolvidos)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação das Oportunidades	Ações
P1,P2, P3,P7	Articulação com a entidade certificadora	Proximidade física e afinidade funcional/técnica entre o FOR-MAR e DGRM	Melhoria da comunicação no seio do protocolo existente entre o FOR-MAR e a DGRM
P1,P2, P3, P7	Prestação de serviços de formação e consultoria do FOR-MAR	Procura crescente de formação STCW	Extensão da formação STCW a outros Polos do FOR-MAR
		Existência de mercado global (clientes empresariais) para a geração de receita própria	Desenvolvimento de ações de divulgação da marca FOR-MAR
		Amplio conhecimento da marca FOR-MAR pelas Partes Interessadas	
P1,P2, P3	Contexto socioeconómico da fileira do Mar	Proximidade física das populações para responder a situações específicas de cada região	Promoção das relações de cooperação com os parceiros locais no plano da comunicação permanente e da realização de projetos conjunto
		Aproveitamento do contexto favorável da economia do Mar nas estratégias do desenvolvimento nacional e internacional	Participação ativa na definição de novos enquadramentos do exercício das atividades económicas do setor
		Apoios comunitários para a formação e criação de empregos	Manutenção dos requisitos necessários para o financiamento das ações de formação
P1,P2, P3	Contexto socioeconómico da fileira do Mar	Aproveitamento dos recursos naturais na dinamização de formação orientada para a náutica de recreio e marítimo-turística. O mar como oportunidade para novos negócios	Conceção, realização e atualização de cursos mais atrativos com possibilidade de novas certificações

PROCESSO P2			
P (Processos envolvidos)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação das Oportunidades	Ações
P1,P2, P7	Divulgação do plano de atividades e das ações de formação	Explorar a rede de parcerias e contactos para divulgação da atividade formativa do FOR-MAR	Estabelecimento de parcerias e protocolos com entidades para divulgação da atividade formativa
P2,P3, P7	Gestão dos recursos didáticos	Aproveitar as potencialidades da plataforma MOODLE para a redução de papel/documentação e uniformização dos recursos didáticos	Uniformização de recursos didáticos e disponibilização na plataforma

PROCESSO P3			
P (Processos envolvidos)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação das Oportunidades	Ações
P1,P2, P3,P4	Avaliação das expetativas e satisfação das Partes Interessadas	Aproveitar os contributos das PI para a melhoria do desempenho do FOR-MAR	Conceção e aplicação de um questionário on-line para as Partes Interessadas
P2,P3, P7	Realização de exames de avaliação e PDAP	Aumentar e diversificar a base de dados de questões de exames e PDAP na plataforma Moodle	Definição e implementação de metodologia junto dos formadores para contribuírem com um número mínimo de questões para a base de dados
		Melhorar e uniformizar os critérios de avaliação de cada UFCD	Análise dos resultados das classificações dos formandos/Polos nas PDAP concebidas pelo MOODLE e comparar estes resultados com as classificações nas UFCD e com as classificações das PDAP antes do MOODLE

PROCESSO P4			
P (Processos envolvidos)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação das Oportunidades	Ações
P1	Contabilidade	Potenciar as funcionalidades da plataforma PRIMAVERA para a elaboração de reportes financeiros já padronizados, que facilitam a obtenção de dados para disponibilização dos clientes internos e externos	Utilização da funcionalidade Excel Exchange, integrada no PRIMAVERA

PROCESSO P5			
P (Processos envolvidos)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação das Oportunidades	Ações
Todos	Diagnóstico das necessidades de formação interna	Potenciar os resultados da avaliação do desempenho dos colaboradores e necessidades formativas para a elaboração do plano de formação de formação interna	Análise do plano atual e ajustamento às necessidades formativas detetadas na avaliação do desempenho

PROCESSO P6			
P (Processos envolvidos)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação das Oportunidades	Ações
P2,P3, P6	Gestão da informação documentada	Explorar as funcionalidades das plataformas informáticas disponíveis para eventual migração de informação relevante no âmbito do SGQ, simplificando o acesso, circulação e trabalho	Migração de instrumentos de certificação para o WEBSIGA
		Garantir a redução de informação documentada obsoleta em circulação, por força da migração de muitos documentos para plataformas informáticas	Utilização de informação documentada nas plataformas informáticas

PROCESSO P7			
P (Processos envolvidos)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação das Oportunidades	Ações
P2,P3, P7	Coordenação e implementação da melhoria contínua	Explorar as potencialidades das plataformas informáticas para a melhoria contínua dos processos de valor acrescentado	Garantia do funcionamento e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade já implementado, valorizando os níveis de desempenho do mesmo

5 AVALIAÇÃO, CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO

O acompanhamento e monitorização da implementação das Ações/Medidas de Prevenção serão acompanhados periodicamente, estando o seu registo de controlo no Mapa Planeamento e Execução das Ações - SGQ (FO.NCA.89), disponível na intranet do SGQ.

Anualmente será produzido o Relatório de execução, a elaborar até 31 de março. Este Relatório será elaborado tendo por base os relatórios parciais de cada departamento/unidade/núcleo.

O relatório contemplará minimamente, por referência ao relatório que lhe anteceda:

- a) Alterações aos ambientes referencial (legal e organizacional) e de controlo;
- b) Descrição dos riscos e oportunidades eliminados ou cujo impacto foi reduzido e daqueles que se mantêm;
- c) Identificação de ações e medidas adotadas e de medidas a adotar;
- d) Explicitação de riscos e oportunidades identificados ao longo do ano que não foram considerados no plano inicial;
- e) Referência sobre a gestão de conflitos de interesses.

O presente Plano é objeto de revisão e atualização sempre que necessário e obrigatoriamente, no segundo trimestre de cada ano, após apresentação do Relatório de execução. O Representante da Gestão será responsável pela monitorização e revisão do Plano, bem como da elaboração do Relatório.

6 GLOSSÁRIO

Abordagem por Processos - Atividades compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.

Abuso de poder - Comportamento do trabalhador que abusar de poderes ou violar deveres inerentes às suas funções, com intenção de obter, para si ou para terceiro, benefício ilegítimo ou causar prejuízo a outra pessoa.

Concussão - Conduta do trabalhador que, no exercício das suas funções ou de poderes de facto delas decorrentes, por si ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, receber, para si, para o Estado ou para terceiro, mediante indução em erro ou aproveitamento de erro da vítima, vantagem patrimonial que lhe não seja devida, ou seja superior à devida, nomeadamente contribuição, taxa, emolumento, multa ou coima.

Contexto Organizacional – Determinação dos fatores que influenciam o propósito, os objetivos e sustentabilidade da organização. A determinação do contexto deve ter em consideração fatores internos, tais como valores, cultura, conhecimento e desempenho da organização. Também deve ter em consideração fatores externos tais como os ambientes legais, tecnológicos, competitivos, de mercado, culturais, sociais e económicos.

Controlo interno - Forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da entidade/unidade orgânica no qual se insere.

Corrupção - A prática de um qualquer ato ou a sua omissão, seja lícito ou ilícito, contra o recebimento ou a promessa de uma qualquer compensação que não seja devida, para o próprio ou para terceiro.

Corrupção ativa - Quem por si, ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a trabalhador, ou a terceiro com conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial que ao trabalhador não seja devida.

Corrupção passiva para ato lícito - O trabalhador que por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, sem que lhe seja devida, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para um qualquer ato ou omissão contrários aos deveres do cargo.

Crimes conexos - Muito próximos da corrupção existem outros crimes igualmente prejudiciais ao bom funcionamento das instituições. São eles o suborno, o peculato, o abuso de poder, a concussão, o tráfico de influência, a participação económica em negócio e o abuso de poder. Comum a todos estes crimes é a obtenção de uma vantagem (ou compensação) não devida.

Gestão do risco - Conjunto de procedimentos que permitem compreender e controlar o risco, mediante a sua identificação, probabilidade de ocorrência e avaliação das suas consequências.

Infração - Violação de um dever ou de uma obrigação.

Oportunidade – Situação favorável á obtenção de um resultado pretendido.

Partes Interessadas - Correspondem a todos os elementos (pessoas, instituições, grupos, órgãos governamentais, etc.) que de alguma forma afetam ou são afetados pela sua organização.

Participação económica em negócio - Comportamento do funcionário que, com intenção de obter, para si ou para terceiro, participação económica ilícita, lesar em negócio jurídico os interesses patrimoniais que, no todo ou em parte, lhe cumpre, em razão da sua função, administrar, fiscalizar, defender ou realizar.

Peculato - O trabalhador que fizer uso ou permitir que outra pessoa faça uso, para fins alheios àqueles a que se destinem, de veículos ou de outras coisas móveis de valor apreciável, públicos ou particulares, que lhe forem entregues, estiverem na sua posse ou lhe forem acessíveis em razão das suas funções.

Risco - Facto, acontecimento, situação ou circunstância suscetível de gerar incerteza, corrupção ou uma infração conexas.

Suborno - Pratica um ato de suborno quem convencer ou tentar convencer outra pessoa, através de dádiva ou promessa de vantagem patrimonial ou não patrimonial, a prestar falso depoimento ou declaração em processo judicial, ou a prestar falso testemunho, perícia, interpretação ou tradução, sem que estes venham a ser cometidos.

Tráfico de influência - Comportamento de quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para abusar da sua influência, real ou suposta, junto de qualquer entidade pública.