

# ***Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas***

## Índice

1	Objeto e estrutura funcional .....	3
1.1	SATA Air Açores.....	4
1.2	SATA Internacional – Azores Airlines .....	5
1.3	SATA Gestão de Aeródromos .....	6
2	Necessidades de aquisição de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimentos .....	7
2.1	Natureza das aquisições.....	7
2.2	Normativos em vigor e delegação de competências .....	7
2.3	Concessão de benefícios comerciais .....	9
3	Modelo de Gestão de Riscos do Grupo SATA .....	10
3.1	Objetivos e princípios .....	10
3.2	Metodologia da Gestão de Risco.....	11
3.3	Processo de Gestão de Risco .....	12
4	Identificação dos riscos de corrupção e infrações conexas e conflitos de interesses .....	16
4.1	Estratégicos .....	17
4.2	Operacionais.....	18
4.3	Financeiros .....	24
5	Mapas / matrizes de Riscos (risco inerente) .....	25
5.1	Estratégicos .....	25
5.2	Operacionais.....	26
5.3	Financeiros .....	27
6	Medidas de gestão dos riscos de corrupção e infrações conexas e conflitos de interesses .....	28
6.1	Medidas de Gestão dos Riscos SATA Air Açores .....	29
6.1.1	Estratégicos .....	29
6.1.2	Operacionais.....	32
6.1.3	Financeiros .....	41
6.2	Medidas de Gestão dos Riscos - SATA Internacional Azores Airlines .....	44
6.2.1	Estratégicos .....	44
6.2.2	Operacionais.....	47
6.2.3	Financeiros .....	55
6.3	Medidas de Gestão dos Riscos - SATA Gestão de Aeródromos .....	57
6.3.1	Estratégicos .....	57
6.3.2	Operacionais.....	60
6.3.3	Financeiros .....	68
7	Mapas / matrizes de Riscos (risco residual) .....	70
7.1	Estratégicos .....	70
7.2	Operacionais.....	71
7.3	Financeiros .....	72
8	Glossário.....	73

## 1 Objeto e estrutura funcional

O Grupo SATA, de capitais exclusivamente públicos, é responsável pela gestão da carteira de participações da Região Autónoma dos Açores no sector do transporte aéreo, sendo constituído pela *holding* e por cinco empresas, das quais duas transportadoras aéreas, dois operadores turísticos, constituídos e a operar ao abrigo dos sistemas jurídicos dos EUA e do Canada, e uma entidade gestora dos aeródromos da Região Autónoma dos Açores.

As empresas do Grupo SATA prosseguem o desenvolvimento de modo sustentado de toda a atividade de transporte aéreo relacionado com os Açores, através de uma operação com vocação atlântica assente num serviço fiável, hospitaleiro e inovador.

Como resulta claro da estrutura do Grupo, a SATA Air Açores, que assegura as ligações aéreas entre as ilhas dos Açores, assume, igualmente, a importante responsabilidade de oferecer serviços de assistência a aviões que demandam todos os aeroportos dos Açores bem como de garantir a manutenção integral dos seus aviões e alguns trabalhos na frota da SATA Internacional – Azores Airlines. Para além disso, enquadra a execução de um conjunto de trabalhos de natureza comercial, administrativa e financeira, necessários a todas as empresas do Grupo.

A SATA Internacional – Azores Airlines, que também assume algumas responsabilidades em matéria de serviços partilhados, tem como principal responsabilidade a oferta de serviços de transporte aéreo que liguem os Açores ao seu exterior.

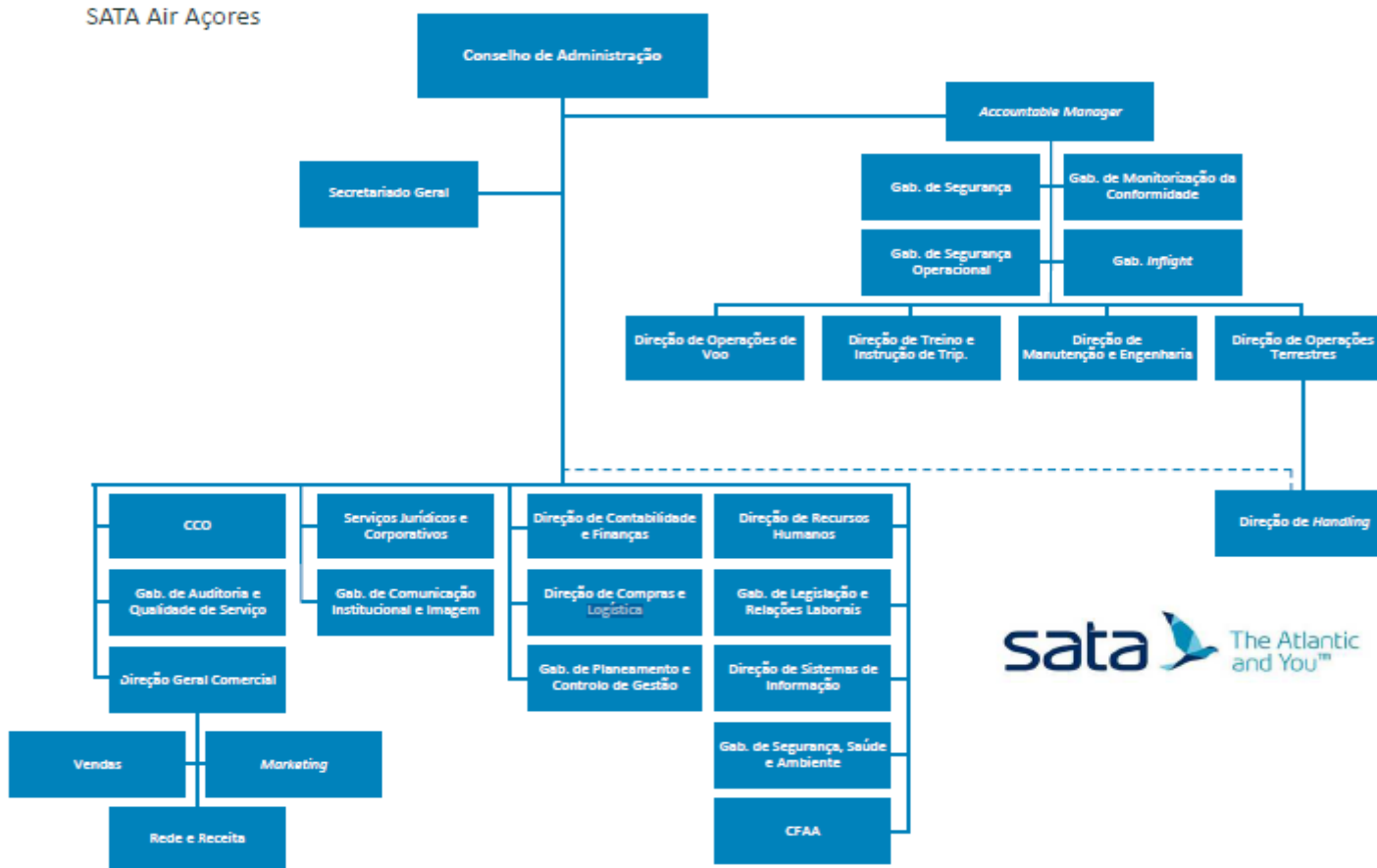
A SATA Gestão de Aeródromos procede à execução, em nome da Região Autónoma dos Açores, dos investimentos necessários para assegurar a operacionalidade dos diversos aeródromos regionais e procede à sua gestão.

Os dois operadores turísticos do Grupo, Azores Airline Vacation Canada.inc e a Azores Airline Vacation America.inc exercem a sua atividade, respetivamente, no Canada e EUA, promovendo e comercializando a operação do Grupo que liga esses dois países a Portugal.

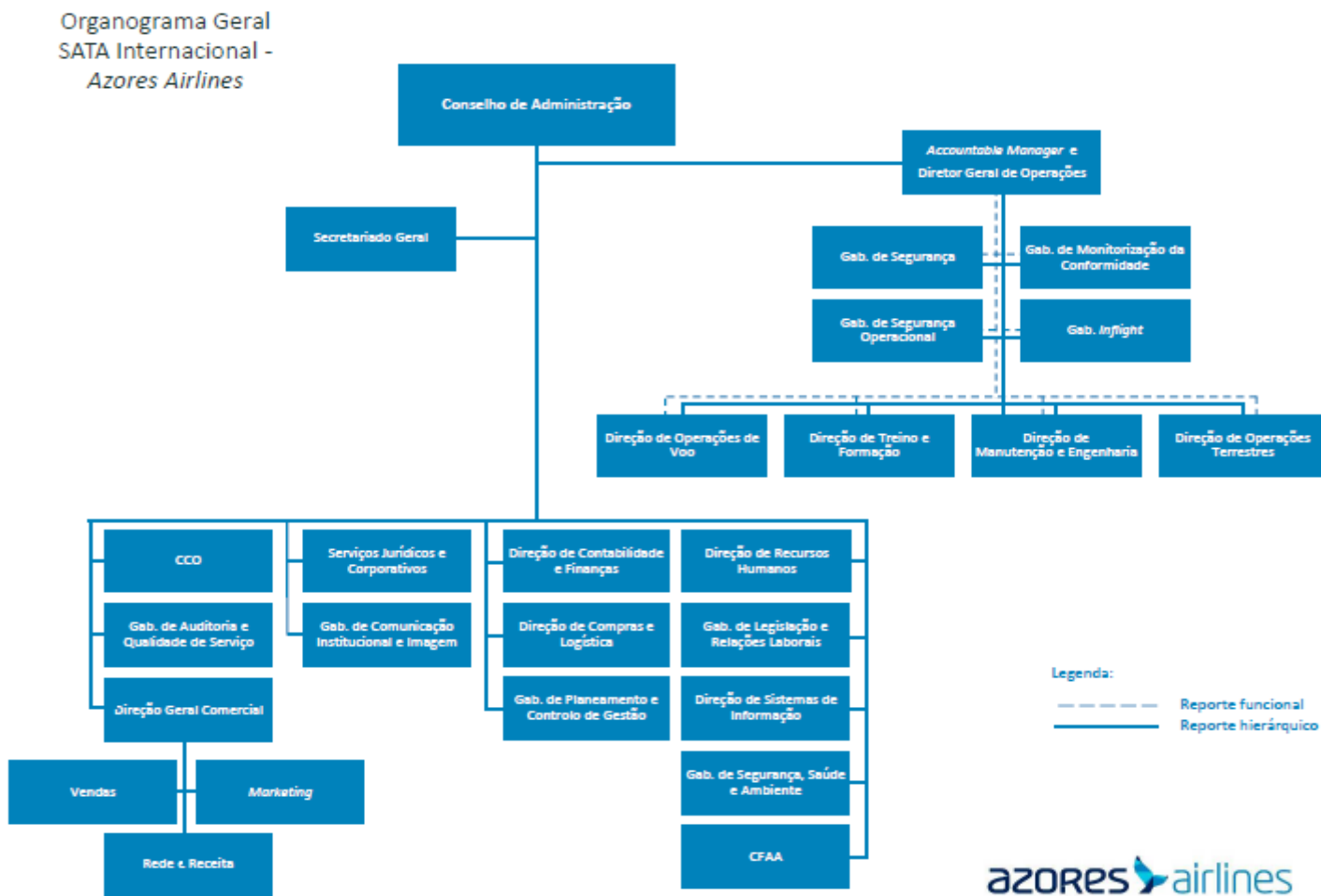
A estrutura orgânica das empresas da SATA Air Açores, SATA Internacional – Azores Airlines e SATA Gestão de Aeródromos é a que se segue:

## 1.1 SATA Air Açores

Organograma Geral  
SATA Air Açores

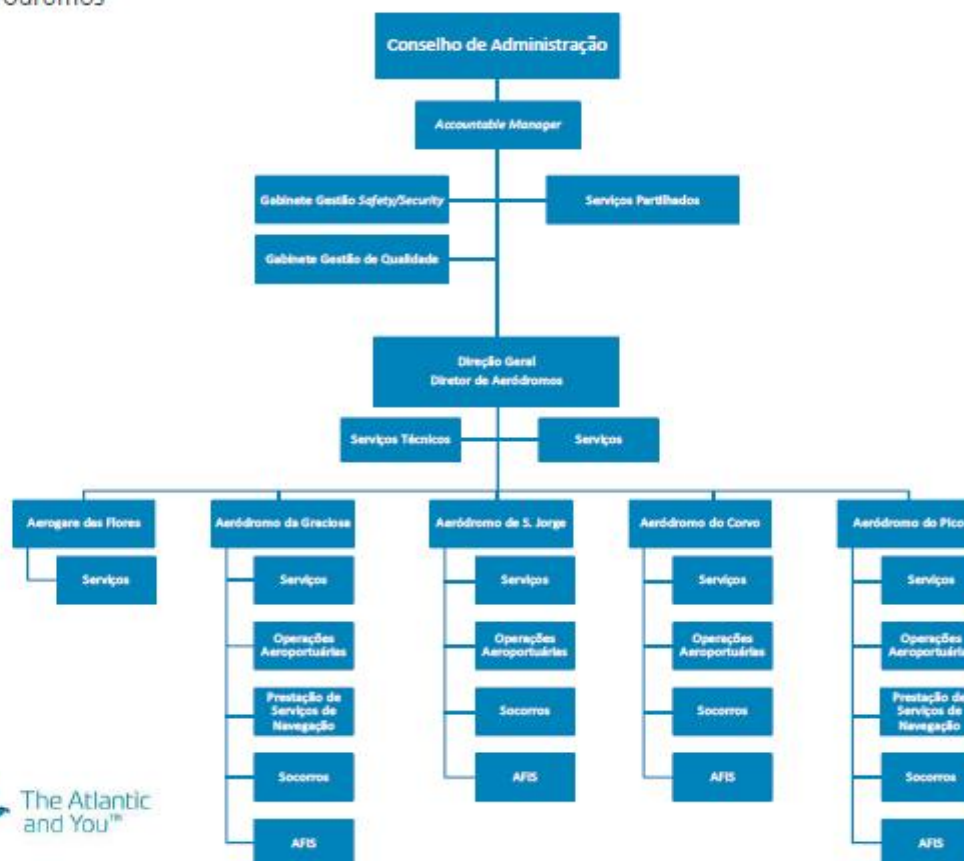


## 1.2 SATA Internacional – Azores Airlines



### 1.3 SATA Gestão de Aeródromos

Organograma Geral  
SATA Gestão de Aeródromos



## 2 Necessidades de aquisição de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimentos

### 2.1 Natureza das aquisições

As principais aquisições do Grupo SATA relativamente ao suporte às suas operações, consistem nas seguintes principais naturezas:

- Aeronaves;
- Combustíveis;
- Contentores e serviços de *handling*;
- Serviços de *catering*;
- Equipamentos e serviços de manutenção para a área de *handling*;
- Serviços de publicidade, material promocional e serviços para eventos promocionais;
- Empreitadas e serviços conexos para investimentos em aeródromos;
- Bens e serviços necessários à manutenção e operações de aeródromos (e.g. polícia, bombeiros, limpezas, substituição de vedações, equipamentos meteorológicos);
- Equipamentos e serviços de manutenção de aviões da SATA Açores;
- Equipamentos e serviços de manutenção de aviões da SATA Internacional;
- Serviços de formação;
- Equipamentos e serviços para manutenção dos sistemas de informação; e
- Bens e serviços comuns (e.g. fardamentos, bens de economato, fuel, excluindo a contratação de instrumentos derivados associados);
- Sistemas de Informação;
- Distribuição (GDS – *Global Distribution System*).

### 2.2 Normativos em vigor e delegação de competências

Os procedimentos de aquisição relativamente a contratos de aquisição de bens e serviços no âmbito do sector público regem-se pelo Decreto-Lei nº18/2008 de 29 de janeiro (“Código dos Contratos Públicos”), os quais são adotados maioritariamente pela SATA Gestão de Aeródromos (concurso público, concurso

limitado por prévia qualificação, procedimento de negociação, ou para aquisições de valor inferior aos limites fixados poderá ser adotada a “consulta direta”).

Neste contexto, tendo em atenção aquele diploma, o Decreto Legislativo Regional n.º 15/2009/A de 6 de Agosto, a transposição das Diretivas Comunitárias 2004/17/CE e da Diretiva n.º 2004/18/CE, ambas do Parlamento Europeu e do Conselho, de 31 de Março, a Diretiva n.º 2005/51/CE da Comissão, de 7 de Setembro e ainda a Diretiva n.º 2005/75/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Novembro, o Grupo SATA elaborou e aprovou o “Regulamento Interno para Aquisição de Bens, Serviços e Empreitadas”, o qual visa garantir o cumprimento do processo aquisitivo no Grupo com as normas legais e regulamentares aplicáveis.

De acordo com aquele normativo interno, todos os processos de aquisição de bens, serviços ou empreitadas, independentemente da aplicabilidade do regime da contratação pública, devem observar os seguintes princípios:

- a) **Princípio da distribuição geográfica das entidades e respetivos recursos técnicos e humanos:** *O número de entidades a convidar para efeitos de contratação terá em atenção a descontinuidade geográfica da Região Autónoma dos Açores e a necessidade de garantir uma maior otimização de recursos económicos e técnicos tendo em consideração a distribuição geográfica dos fornecedores de bens e de serviços e respetivos recursos técnicos e humanos;*
- b) **Princípio da transparência e publicidade:** *Os elementos essenciais dos contratos que se pretendem celebrar, deverão encontrar-se previamente definidos e dados a conhecer a todos os interessados e o respetivo resultado comunicado a todos os participantes. As decisões a tomar serão sempre fundamentadas pelos departamentos competentes;*
- c) **Princípio da igualdade e concorrência:** *Os procedimentos deverão garantir o mais amplo acesso dos interessados em contratar e nenhum deles poderá ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, ou isento de qualquer dever ou obrigação;*
- d) **Princípio da imparcialidade:** *A contratação processar-se-á de forma justa e imparcial, devendo ponderar-se todos os interesses públicos e privados relevantes uns com os outros entre si;*
- e) **Princípio da proporcionalidade:** *A contratação não exigirá dos interessados condições desproporcionadas, procurando apenas o estritamente necessário, equilibrado e adequado aos seus fins; e*
- f) **Princípio da boa fé:** *A SATA deverá agir e relacionar-se com os interessados segundo as regras da boa fé.*

Nos termos do referido documento, as aquisições de bens, serviços ou empreitadas competem ao Conselho de Administração ou a quem este tenha delegado essa competência, nos termos e limites definidos, encontrando-se estatuídos os procedimentos a seguir em função daqueles limites.



### 2.3 Concessão de benefícios comerciais

#### Natureza dos benefícios concedidos

Os benefícios concedidos pela SATA estão exclusivamente relacionados com a atribuição de facilidades de transporte nas rotas ou voos existentes, tendo por base a avaliação dos pedidos de diversas entidades, cujo cariz e critério de atribuição se encontra correlacionado com a vertente de apoio social e serviço público, bem como com a sua catividade comercial e as práticas internacionais do sector.

## 3 Modelo de Gestão de Riscos do Grupo SATA

### 3.1 Objetivos e princípios

A Gestão de Risco assume uma importância fundamental no dia-a-dia operacional e de gestão da SATA, estando presente em todos os processos e sendo uma responsabilidade de todos os colaboradores do Grupo, nos diferentes níveis da Empresa.

O ambiente regulamentar e de incerteza, os fenómenos da natureza, as tendências de liberalização, que acentuam a concorrência, e a complexidade operacional, são fatores que caracterizam o sector do transporte aéreo em geral, e as áreas de negócio da SATA em particular, constituindo-se como as alavancas da exposição da Empresa a um número significativo de riscos.

Torna-se, assim, imprescindível para a SATA garantir que a sua gestão é suportada numa metodologia de Gestão de Risco claramente definida e alinhada com as boas práticas do mercado, ao mesmo tempo que se assegura um ambiente de controlo interno eficaz e assertivo.

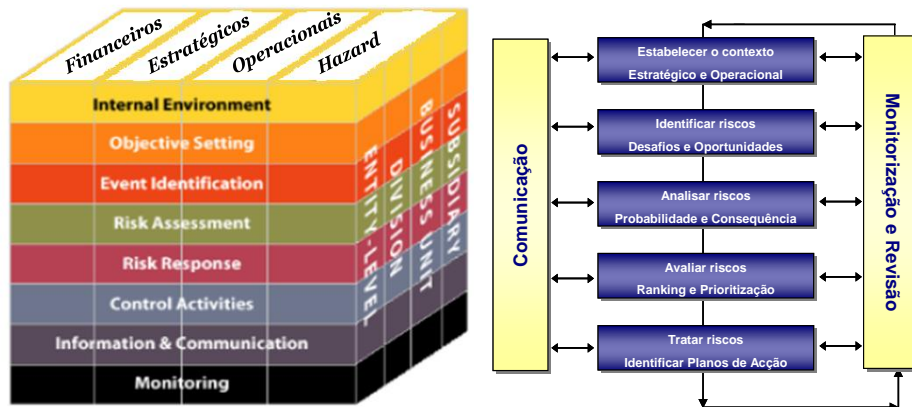
Minimizar o impacto dos riscos na organização, reduzir a incerteza e a volatilidade da sua ocorrência, são os principais objetivos que se pretendem atingir, tendo como fim último a sustentabilidade da SATA.

A Gestão de Risco na SATA é feita seguindo três princípios a saber:

- É um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo;
- É uma responsabilidade de todos os colaboradores da Empresa, porque não se trata, apenas, de um conjunto de políticas, regras e procedimentos, requerendo o envolvimento de todos os níveis hierárquicos e dos vários stakeholders,
- É uma forma de garantir segurança na prossecução dos objetivos da SATA, obrigando por isso ao seu alinhamento com a estratégia da Empresa e possibilitando a sua monitorização.

### 3.2 Metodologia da Gestão de Risco

A metodologia de Gestão de Risco seguida pela SATA encontra-se alinhada com a metodologia da Enterprise Risk Management Integrated Framework/COSO II e considera a norma ISO 31000:2009 – Risk Management.



Em complemento, a SATA tem como referência a Matriz de Risco do Sector do Transporte Aéreo que identifica quatro tipos de risco:

- Riscos financeiros - Eventos que podem colocar em causa a sustentabilidade financeira da empresa a longo prazo ou afetem a disponibilidade de meios financeiros para satisfazer atempadamente os seus compromissos.
- Riscos estratégicos - Eventos que podem colocar em causa a sustentabilidade da SATA a longo prazo, a sua estratégia e a prossecução dos seus objetivos.
- Riscos operacionais - Eventos que podem colocar em causa a atividade quotidiana da empresa, inviabilizando ou prejudicando as operações nas diversas áreas da Empresa.
- Riscos “hazard” - Eventos de natureza accidental ou incidental que coloquem em causa condições necessárias à realização das operações da Empresa, cuja probabilidade é, em regra, reduzida, mas com um impacto geralmente elevado.

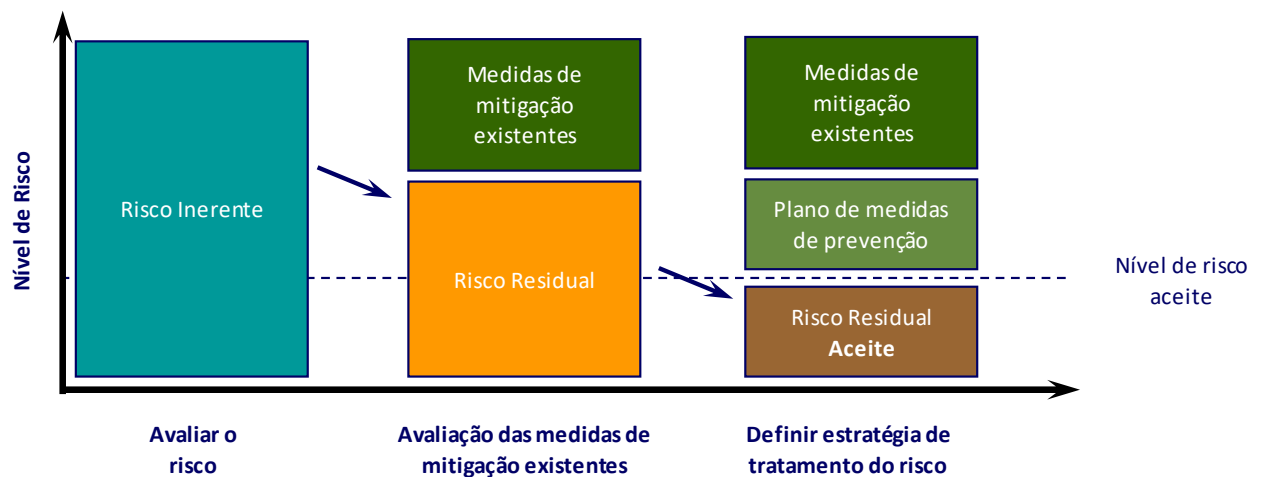


Análise dos riscos identificados na fase anterior com vista ao seu posicionamento num mapa de riscos inerentes, face à hipótese da sua ocorrência (“probabilidade”) e à potencial magnitude dos seus resultados (“impacto”).

### Fase 3 – Avaliar os riscos

Após a identificação dos riscos e a determinação da sua prioridade, deverão ser avaliadas quais as atividades, regras e procedimentos existentes que permitem a sua gestão, controlo e monitorização.

Estas atividades, designadas como medidas de gestão de riscos, cuja eficácia operacional deve ser avaliada para se determinar se permitem uma adequada gestão dos riscos inerentes face aos níveis aceitáveis de risco, terão de ser identificadas e documentadas.



### Critérios de avaliação de Risco:

A SATA adota os critérios de “probabilidade” e “impacto” para a classificação dos riscos e sua ordenação por prioridade.

Probabilidade significa a medida qualitativa da possibilidade ou hipótese de ocorrência de um evento de risco.

O seguinte quadro ilustra a medida a escala qualitativa de probabilidade definida para a classificação dos eventos de risco.

Classificação	Probabilidade de ocorrência	
3	<b>Elevada</b>	Forte possibilidade do evento ocorrer.
2	<b>Moderada</b>	O evento poderá ocorrer a curto ou médio prazo.
1	<b>Fraca</b>	O evento poderá ocorrer em circunstâncias muito especiais ou como resultado da combinação de eventos pouco prováveis.

Impacto significa a potencial magnitude dos resultados da manifestação dos eventos de risco.


O seguinte quadro ilustra a escala qualitativa para classificação do impacto dos eventos de risco:

Classificação		Consequências para a empresa
3	<b>Alto</b>	Impacto muito significativo nos objetivos de negócio da Empresa, ou com graves consequências, elevadas perdas financeiras, danos graves de imagem e reputação ou importantes perdas humanas.
2	<b>Médio</b>	Fortes consequências para a Empresa com perdas financeiras associadas, danos de imagem e reputação.
1	<b>Baixo</b>	Consequências ao nível departamental, com ou sem perdas financeiras e possíveis danos para a Empresa.


**Níveis de Risco:**

Foram definidos três níveis de risco, para os quais são requeridos planos de ação e tratamento.


**Risco elevado:**

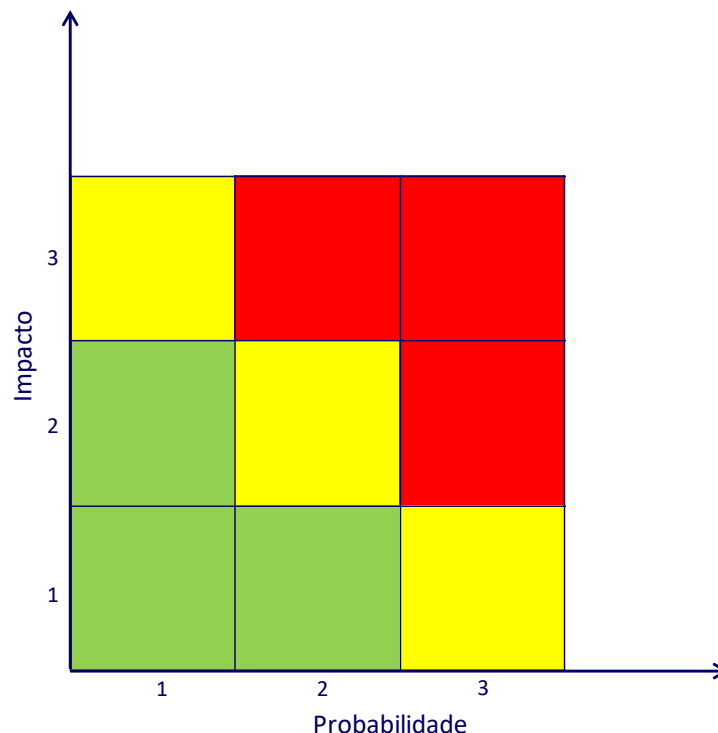
 Riscos que requerem uma ação imediata prioritária, pela implementação de novas atividades, processos, procedimentos ou controlos, ou remediação dos atualmente existentes.

**Risco moderado:**

 Riscos que requerem ações com vista à sua redução para níveis aceitáveis pela Empresa.

**Risco fraco:**

 Riscos que requerem a monitorização periódica das atividades, processos, procedimentos ou controlos existentes.



#### **Fase 4 – Tratar os riscos**

Definição, documentação e implementação de planos de ações de melhoria ou tratamento de risco, com vista à redução para um nível aceitável dos níveis de risco residual determinados na fase anterior.

Uma vez que a implementação de todas as opções de tratamento pode não ser cost-effective, deverá ser feita uma prioritização da melhor combinação de opções a seguir (“evitar”, “aceitar”, “reduzir” ou “partilhar”).

#### **Fase 5 – Monitorização e Revisão**

O Dicionário de Riscos deve conter um capítulo com a indicação dos diversos “Key Risk Indicators” (KRI), através dos quais se fará a monitorização continua dos riscos críticos identificados.

Periodicamente terão de ser percorridas estas cinco fases do Processo de Gestão de Risco com o objetivo reconfirmar o Dicionário de Riscos e reavaliar as prioridades e as medidas de gestão de risco.

É, pois, necessário incorporar as atividades e procedimentos de monitorização e revisão nas operações quotidianas da Empresa, com o objetivo de avaliar sobre a efetividade dos planos de ações de melhoria e tratamento adotados e capturar a existência de novos riscos.

## 4 Identificação dos riscos de corrupção e infrações conexas

Apresentamos de seguida os riscos de corrupção e infrações conexas identificadas pela SATA por categoria, na sequência da realização da “Fase 2 – Identificar riscos” e da “Fase 3 – Analisar riscos”, da Metodologia de Gestão de Riscos.



## 4.1 Estratégicos

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
30	Organização	Ética e cultura organizacional	Inadequação dos princípios e valores organizacionais ao modelo de negócio da Empresa ou a novos modelos de negócio, incluindo o não comprometimento da Empresa, Gestão e Colaboradores com aqueles princípios éticos e de responsabilidade social na sua atividade.	Conselho de Administração	2 - Moderada	3 - Alto
31	Organização	Conflito de interesses aquando de acumulação de funções de gestão	Favorecimento de interesses pessoais, familiares, de terceiros, políticos, económicos ou outros; Quebra de sigilo e uso de informação privilegiada com interesse para outra entidade; Atividades privadas concorrenciais.	Conselho de Administração	2 - Moderada	3 - Alto
32	Organização	Conflito de interesses aquando da saída de colaboradores para outras entidades	Favorecimento de interesses pessoais, familiares, de terceiros, políticos, económicos ou outros; Quebra de sigilo e uso de informação privilegiada com interesse para outra entidade; Influência através de ex-colaboradores.	Conselho de Administração	2 - Moderada	3 - Alto
33	Organização	Conflito de interesses aquando dos procedimentos de contratação, aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Favorecimento de interesses pessoais, familiares, de terceiros, políticos, económicos ou outros pondo-se em causa a transparência dos procedimentos; Aceitação ou solicitação indevida de qualquer forma de pagamento ou outro benefício que possa pôr em causa a liberdade de ação, a independência do juízo do colaborador e a credibilidade de qualquer empresa do Grupo SATA e criar a expectativa de favorecimento ou vantagem ilícitas, tais como ofertas ou recebimentos de clientes ou fornecedores.	Conselho de Administração	2 - Moderada	3 - Alto

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
34	Organização	Conflito de interesses no exercício das suas funções	Favorecimento de interesses pessoais, familiares, de terceiros, políticos, económicos ou outros, pondo-se em causa a transparência de procedimentos; Quebra de sigilo e uso de informação privilegiada com interesse para outra entidade; Aceitação ou solicitação indevida de qualquer forma de pagamento ou outro benefício que possa pôr em causa a liberdade de ação, a independência do juízo do colaborador e a credibilidade de qualquer empresa do Grupo SATA e criar a expectativa de favorecimento ou vantagem ilícitas, tais como ofertas ou recebimentos de clientes ou fornecedores; Interferência nas decisões técnicas dos colaboradores das áreas operacionais.	Conselho de Administração	2 - Moderada	3 - Alto

## 4.2 Operacionais

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
1	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras.	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras e consultas a fornecedores, que garantam o planeamento, aprovação, monitorização e revisão dos processos de compra, garantindo os interesses da Empresa (nomeadamente relativamente aos requisitos do “Código dos Contratos Públicos”, quando aplicável).	Conselho de Administração	2 - Moderada	2 - Médio

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
2	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Autorizações e responsabilidades.	Tomada de decisões ou realização de ações por parte de colaboradores que não estejam nos seus limites de competências ou áreas de responsabilidade, realização de ações não autorizadas, ilegais ou inaceitáveis para a Empresa, por falhas na definição de responsabilidades e níveis de autorização ou inadequado modelo de delegação de competências, nomeadamente ao nível do processo de compras (requisições de compra, pedidos / ordens de encomenda, faturas e pagamentos) ou do processo de atribuição de benefícios sociais.	Conselho de Administração/ Direção de Compras e Logística/ Direção de Sistemas de Informação	2 - Moderada	2 - Médio
3	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inadequada segregação de funções no processo de compras.	Inadequada segregação de funções relativamente aos diversos intervenientes da Empresa no processo de compras.	Conselho de Administração/ Direção de Compras e Logística/Direção de Sistemas de Informação	2 - Moderada	2 - Médio
4	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Definição das necessidades de aquisição.	Definição de necessidades de aquisição não alinhadas com os interesses e objetivos da Empresa.	Área Compradora	2 - Moderada	2 - Médio
5	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Dependência do <i>know-how</i> do órgão proponente nos processos de aquisição.	Dependência do <i>know-how</i> do órgão proponente relativamente aos processos de aquisição, nomeadamente na determinação dos fornecedores a consultar, potenciando a não deteção de eventuais situações de tentativa de favorecimento.	Direção de Compras e Logística	2 - Moderada	2 - Médio
6	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos.	Insuficiências e deficiências ao nível da definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos e dos seus fatores e subfatores de avaliação, quando exigíveis, nomeadamente ao nível da sua falta de objetividade, impossibilitando ou dificultando a comparabilidade das propostas / candidaturas e a quantificação daqueles critérios de adjudicação.	Área Compradora/Direção de Compras e Logística	2 - Moderada	2 - Médio

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
7	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos.	Inexistência, insuficiências e deficiências ao nível das especificações técnicas definidas nos cadernos de encargos, tendo em conta a natureza dos bens e serviços a contratar (e.g. marcas ou denominações sociais).	Área Compradora	2 - Moderada	2 - Médio
8	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes.	Inexistência de abertura de propostas e comunicação de adjudicação em simultâneo a todos os proponentes, potenciando a ocorrência de situações de decisões injustificadas ou com fundamentação insuficiente.	Área Compradora/Direção de Compras e Logística	2 - Moderada	2 - Médio
9	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ajuste direto injustificado ou consulta inadequada.	Seleção e contratação de fornecedores que não estejam de acordo com os objetivos da Empresa, nomeadamente pela existência de convites recorrentes ao(s) mesmo(s) fornecedor(es) e / ou pela existência de ajustes diretos injustificados ou com fundamentação insuficiente.	Área Compradora/Direção de Compras e Logística	2 - Moderada	2 - Médio
11	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inadequada seleção de fornecedores.	Admissões, nos processos de seleção de fornecedores, de entidades com “impedimentos” que não se adequem aos interesses e objetivos da Empresa.	Área Compradora/Direção de Compras e Logística	2 - Moderada	2 - Médio
12	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito.	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito, potenciando situações prejudiciais aos interesses e objetivos da Empresa (nomeadamente relativamente aos requisitos do “Código dos Contratos Públicos”, quando aplicável).	Área Compradora/Direção de Compras e Logística	2 - Moderada	2 - Médio

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
13	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ausência ou insuficiente fundamentação para a “natureza imprevista” de trabalhos / aquisições adicionais.	Ausência ou insuficiente fundamentação para a “natureza imprevista” de trabalhos / aquisições adicionais (e.g. adendas, serviços adicionais, prorrogações), potenciando situações de adjudicações diretas, justificadas através de carácter de urgência da aquisição, especificidades dos bens ou serviços, dificuldades de alteração de fornecedor ou dependência de colaboradores com o conhecimento técnico necessário.	Área Compradora	2 - Moderada	2 - Médio
14	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ausência ou inadequação de níveis de serviço	Ausência ou inadequação de níveis de serviço existentes nas relações contratuais estabelecidas, não alinhados com os interesses e objetivos da Empresa.	Área Compradora	2 - Moderada	2 - Médio
15	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Existência de pedidos / ordens de compra sem requisições de compra aprovadas.	Existência de pedidos / ordens de compra, sem requisições de compra devidamente aprovadas pela Gestão, potenciando a existência de situações contrárias aos interesses e objetivos da Empresa.	Área Compradora/Direção de Compras e Logística	2 - Moderada	2 - Médio
16	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de compra.	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de compra, potenciando a existência de aquisições em frações menores aos limites definidos pela Empresa, e situações de incumprimento com as normas e regulamentos existentes na Empresa e / ou com a legislação aplicável, nomeadamente o "Código dos Contratos Públicos", quando aplicável (e.g. consultas somente a um fornecedor, aprovações realizadas "abaixo" do definido na delegação de competências em vigor, etc.).	Área Compradora/Direção de Compras e Logística	2 - Moderada	2 - Médio
18	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Furto e / ou utilização indevida de ativos da Empresa.	Falhas ao nível do controlo físico de bens e materiais, potenciando a não deteção de situações de furto e / ou de utilização indevida dos ativos da organização.	Armazém/Direção de Compras e Logística	2 - Moderada	2 - Médio

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
19	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Incorreto registo de pedidos / ordens de compra.	Incorreto registo de pedidos / ordens de compra em sistema, potenciando a ocorrência de perdas financeiras decorrentes de bens e / ou serviços comprados indevidamente ou diferenças entre aqueles registos e as ordens de compra enviadas aos fornecedores.	Área Compradora/Direção de Compras e Logística	2 - Moderada	2 - Médio
20	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de pedidos / ordens de compra para aquisições de bens e serviços.	Inexistência de pedidos / ordens de compra para aquisições de bens e serviços, potenciando a ocorrência de situações de receção de bens / serviços para os quais não existe requisição / pedido de compra.	Área Compradora	2 - Moderada	2 - Médio
21	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Deficiente receção de bens.	Deficiente receção de bens ao nível da sua correta avaliação face ao estabelecido na requisição / pedido de compra (e.g. especificações técnicas, estado de conservação), potenciando a ocorrência de situações de não devolução atempada de bens com defeito, originando perdas pela não recuperação dos valores pagos.	Área Compradora	2 - Moderada	2 - Médio
23	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços.	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços recebidos / prestados, pela Empresa, originando situações potenciais de subavaliação das rubricas de fornecedores, inventários ou custos.	Direção de Compras e Logística/ Direção de Contabilidade e Finanças	2 - Moderada	2 - Médio
24	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores.	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores, podendo resultar na realização de pedidos / ordens de compra a fornecedores não autorizados, realização de pagamentos a destinatários errados, alterações de condições de preços e crédito sem autorização, entre outros.	Direção de Contabilidade e Finanças	1 - Fraca	2 - Médio
25	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores.	Não atualização dos dados mestre de fornecedores, podendo resultar na realização de requisições / pedidos de compra a fornecedores não autorizados, realização de pagamentos a destinatários errados, alterações de condições de preços e crédito sem autorização, entre outros.	Direção de Contabilidade e Finanças	1 - Fraca	2 - Médio

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
26	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Perfis de acesso inadequados em sistema.	Risco de fraude motivado pela existência de perfis de acesso inadequados no sistema SAP, face à delegação de competências em vigor.	Direção de Sistemas de Informação / Direção de Compras e Logística	2 - Moderada	2 - Médio
27	Concessão de Benefícios	Inadequada gestão da atribuição de benefícios.	Falhas na concessão de benefícios pela Empresa, relacionados com a atribuição de facilidades de transporte .	Conselho de Administração / Gabinete de Comunicação Institucional e Imagem	3 - Elevada	2 - Médio
28	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Incumprimento legal no processo de contratação.	Incumprimento legal no processo de contratação (nomeadamente relativamente aos requisitos do “Código dos Contratos Públicos”, quando aplicável).	Conselho de Administração / Serviços Jurídicos e Corporativos	2 - Moderada	2 - Médio
29	Concessão de Benefícios	Inexistência de normativos relativamente à concessão de benefícios.	Inexistência de normativos relativamente à concessão de benefícios, relacionados com a atribuição de facilidades de transporte.	Conselho de Administração	3 - Elevada	2 - Médio

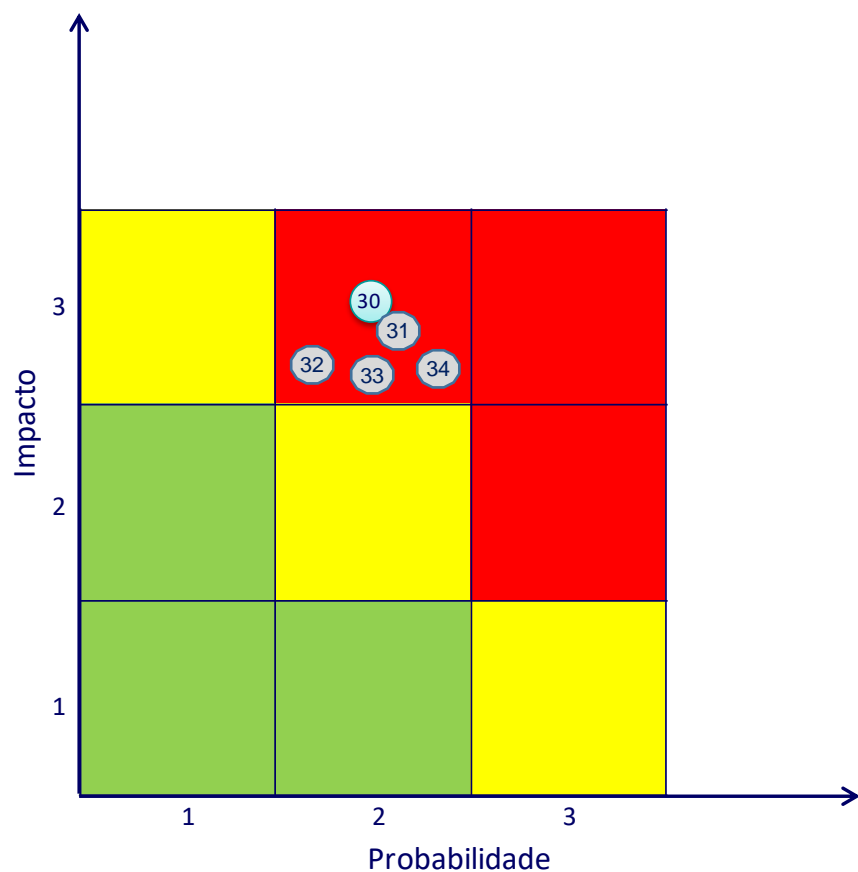
### 4.3 Financeiros

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
10	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos.	Inexistente ou insuficiente estimativa dos custos associados aos processos de contratação a lançar, potenciando a seleção de propostas e a contratação de fornecedores que não estejam de acordo com os objetivos da Empresa.	Área Compradora	2 - Moderada	2 - Médio
17	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de controlo na execução de contratos.	Inexistência de mecanismos de controlo relativamente à execução das relações contratuais estabelecidas, não garantindo a deteção de situações irregulares ou derrapagens nos custos e prazos estabelecidos, e não permitindo a atempada tomada de ações corretivas.	Área Compradora	1 - Fraca	2 - Médio
22	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes.	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes, pela ausência de procedimentos de controlo adequados à deteção e resolução daquelas situações potenciais de erro ou fraude.	Área Compradora/Direção de Contabilidade e Finanças/ Direção de Compras e Logística / Direção de manutenção e Engenharia	2 - Moderada	2 - Médio



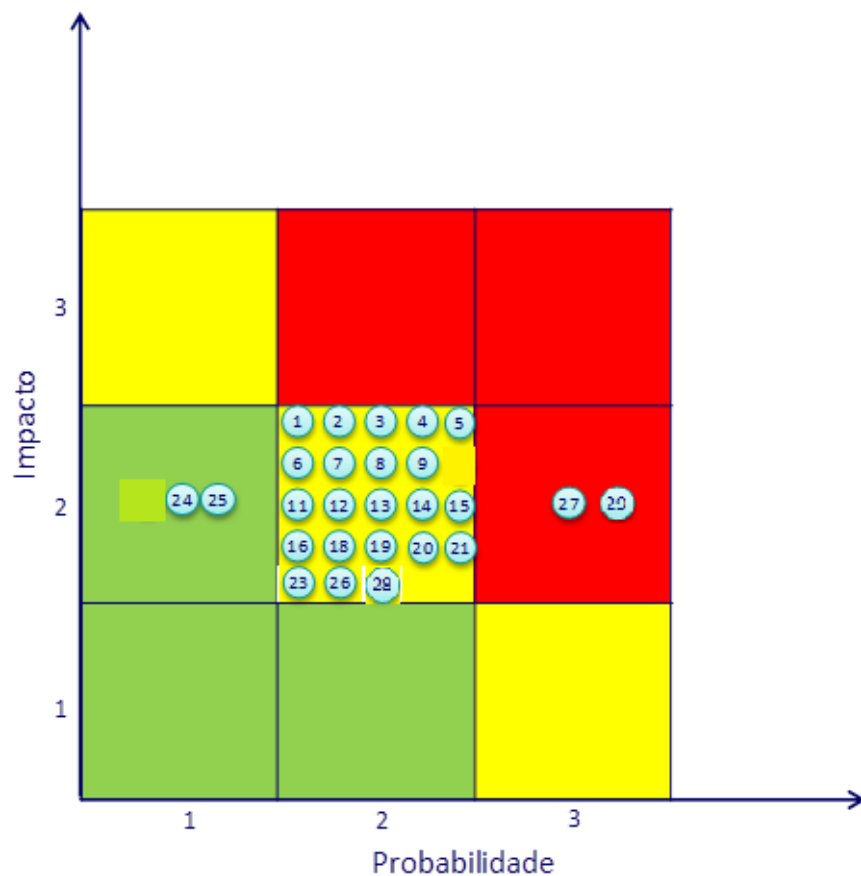
## 5 Mapas / matrizes de Riscos (risco inerente)

### 5.1 Estratégicos



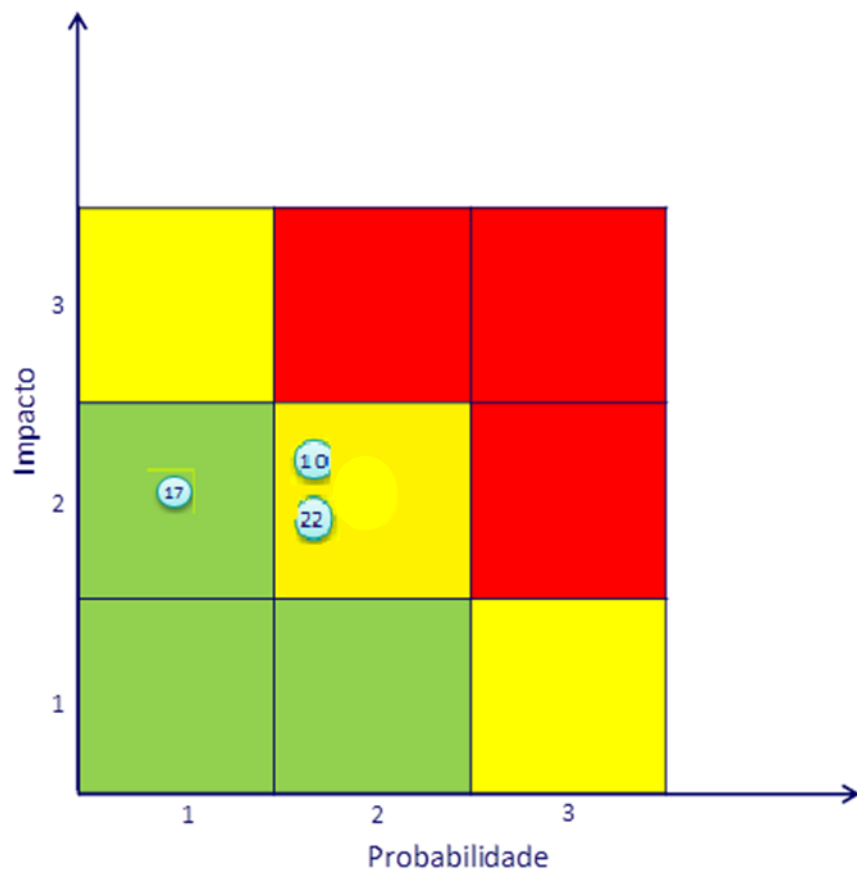
#	Risco
30	Ética e cultura organizacional
31	Conflito de interesses quando de acumulação de funções de gestão
32	Conflito de interesses aquando da saída de colaboradores para outras entidades
33	Conflito de interesses aquando dos procedimentos de contratação, aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento
34	Conflito de interesses no exercício das suas funções

## 5.2 Operacionais



#	Risco
1	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras.
2	Autorizações e responsabilidades.
3	Inadequada segregação de funções no processo de compras.
4	Definição das necessidades de aquisição.
5	Dependência do <i>know-how</i> do órgão proponente nos processos de aquisição.
6	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos.
7	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos.
8	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes.
9	Ajuste directo injustificado ou consulta inadequada.
11	Inadequada selecção de fornecedores.
12	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito.
13	Ausência ou insuficiente fundamentação para a "natureza imprevista" de trabalhos / aquisições adicionais.
14	Ausência ou inadequação de níveis de serviço
15	Existência de pedidos / ordens de compra sem requisições de compra aprovadas.
16	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de compra.
18	Furto e / ou utilização indevida de activos da Empresa.
19	Incorrecto registo de pedidos / ordens de compra.
20	Inexistência de pedidos / ordens de compra para aquisições de bens e serviços.
21	Deficiente recepção de bens.
23	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços.
24	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores.
25	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores.
26	Perfis de acesso inadequados em sistema.
27	Inadequada gestão da atribuição de benefícios públicos.
28	Incumprimento legal no processo de contratação.
29	Inexistência de normativos relativamente à concessão de benefícios

### 5.3 Financeiros



#	Risco
10	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos.
17	Inexistência de controlo na execução de contratos.
22	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes.

## 6 Medidas de gestão dos riscos de corrupção e infrações conexas

Apresentamos de seguida os processos, procedimentos ou controlos existentes para a gestão dos riscos de corrupção e infrações conexas e conflitos de interesses identificados no capítulo anterior, de acordo com a “Fase 4 – Avaliar riscos” da Metodologia de Gestão de Riscos, para as diferentes empresas do grupo SATA.

## 6.1 Medidas de Gestão dos Riscos SATA Air Açores

### 6.1.1 Estratégicos

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
30	Organização	Ética e cultura organizacional	<p>Revisão do Código de Ética e Conduta.</p> <p>Existência de mecanismos de denuncia de potenciais situações de violação do Código de Ética e Conduta, acessíveis a todos os colaboradores e que garantam o sigilo e a confidencialidade dos mesmos.</p>	Conselho de Administração	2 - Moderada	3 – Alto
31	Organização	Conflito de interesses aquando acumulação de funções de gestão	<p>Subscrição, por todos os colaboradores que se encontrem em regime de acumulação de funções, de uma declaração atualizada em que assumam de forma inequívoca que as funções acumuladas não colidem sob forma alguma com as funções que exercem, nem colocam em causa a isenção e o rigor que deve pautar a sua ação.</p> <p>O pedido de acumulação de funções é visado pelo superior hierárquico e sujeito a prévia autorização da Administração.</p> <p>A autorização de acumulação de funções deve constar do processo individual do colaborador e indicar o seu período de vigência, podendo ser prorrogável.</p> <p>Lista de autorizações de acumulação de funções, centralizada na DRH.</p> <p>Verificação aleatória da inexistência de incompatibilidades e conflitos de interesses, e respetiva inserção das conclusões no relatório anual.</p> <p>Registo de conflito de interesses na DRH e no processo individual do colaborador.</p> <p>Dever de sigilo conforme Código de Ética e Conduta.</p>	Direção de Recursos Humanos	2 - Moderada	3 - Alto

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
32	Organização	Conflito de interesses aquando da saída de colaboradores para outras entidades	Dever de sigilo conforme Código de Ética e Conduta.	Direção de Recursos Humanos	2 - Moderada	3 - Alto
33	Organização	Conflito de interesses aquando dos procedimentos de contratação, aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	<p>Verificação de inexistência de incompatibilidades e conflitos de interesses.</p> <p>Registo de conflito de interesses na DRH e no processo individual do colaborador.</p> <p>Presença preferencial de 2 colaboradores em reuniões de negociação, em casos de especial sensibilidade, por indicação do superior hierárquico.</p> <p>Código de Ética e Conduta.</p>	Direção de Recursos Humanos	2 - Moderada	3 - Alto
34	Organização	Conflito de interesses no exercício das suas funções	<p>Subscrição, por todos os colaboradores, de declarações de inexistência de conflitos de interesse relativamente a cada procedimento que lhe seja confiado no âmbito das suas funções e no qual, de algum modo, tenha influência.</p> <p>Comunicação formal à Administração ou ao superior hierárquico sempre que se verifique algum caso que possa originar uma situação de conflito de interesses, atribuindo-se a tarefa a outro colaborador.</p> <p>Preenchimento de declaração, por parte do colaborador, sempre que receba ofertas simbólicas ou de valor diminuto no exercício de funções.</p> <p>Registo de conflito de interesses na DRH e no processo individual do colaborador.</p> <p>Presença preferencial de 2 colaboradores em reuniões com representante(s) de empresas, em casos de especial sensibilidade, por indicação do superior hierárquico.</p>	Direção de Recursos Humanos	2 - Moderada	3 - Alto

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			<p>Reuniões de controlo e acompanhamento dos técnicos nas áreas operacionais, com reporte de situações, fundamentação dos pareceres e das propostas de decisão.</p> <hr/> <p>Verificação aleatória de inexistência de incompatibilidades e conflitos de interesses, e respetiva inserção das conclusões no relatório anual.</p> <hr/> <p>Código de Ética e Conduta</p>			

## 6.1.2 Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
1	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras, ou sua desatualização.	Existência de normativos formalizados e divulgados onde são claramente definidos os procedimentos, as autorizações e as responsabilidades de cada um dos intervenientes nos processos de aquisição de bens e serviços.	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
2	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Autorizações e responsabilidades.	Definição, nos regulamentos em vigor, de valores até aos quais os vários intervenientes no processo de compra estão habilitados a autorizar. Sincronização entre os regulamentos de compra e os sistemas de suporte utilizados para o efeito.	Conselho de Administração Direção de Compras e Logística / Direção de Manutenção e Engenharia	1 - Fraca	2 - Médio
3	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inadequada segregação de funções no processo de compras.	Atribuição das tarefas associadas ao procedimento de compra e às especificidades da aquisição a diversos intervenientes, nos normativos existentes, a fim de não existirem conflitos de interesses.	Conselho de Administração / Direção de Compras e Logística / Direção de Manutenção e Engenharia	1 - Fraca	1 - Baixo



#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
4	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Definição das necessidades de aquisição.	Aprovação do Orçamento Anual de Exploração.	Conselho de Administração	2 – Moderada	1 - Baixo
			Verificação do cabimento da despesa no orçamento aprovado.	Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão / Área Compradora		
			Elaboração de relatórios periódicos de análise da performance da Empresa relativamente a aquisições, com o intuito de identificar que os interesses operacionais e económicos se encontram de acordo com os objetivos definidos pela Gestão.	Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão		
			Submeter ao Conselho de Administração uma proposta de aquisição quando se tratar de uma despesa extraordinária.	Área Compradora / Conselho de Administração		
5	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Dependência do <i>know-how</i> do órgão proponente nos processos de aquisição.	Apoio dos órgãos proponentes na elaboração do caderno de encargos, contratos de prestação de serviços ou pedidos de compra ao exterior.	Área Compradora	1 – Fraca	1 - Baixo
6	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos.	Apoio dos órgãos proponentes na elaboração do caderno de encargos, contratos de prestação de serviços ou pedidos de compra ao exterior.	Área Compradora	1 - Fraca	2 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
7	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos.	Apoio dos órgãos proponentes na elaboração do caderno de encargos, contratos de prestação de serviços ou pedidos de compra ao exterior.	Área Compradora	1 - Fraca	1 - Baixo
8	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes.	A comunicação de adjudicação / não adjudicação de propostas é realizada em simultâneo a todos os proponentes.  Controlo na entrega e abertura de propostas relacionadas com equipamentos e sistemas de informação, com garantia de condições acesso limitado.	Direção de Compras e Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
9	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ajuste direto injustificado ou consulta inadequada.	Existência de normativos formalizados e divulgados onde são claramente definidos os procedimentos de autorizações e as responsabilidades de cada um dos intervenientes nos processos de aquisição de bens e serviços e nas empreitadas.	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
11	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inadequada seleção de fornecedores.	A escolha dos fornecedores é realizada com base no preço/prazo de entrega/certificação de fornecedores certificados.	Direção de Manutenção e Engenharia	1 - Fraca	1 - Baixo
			Avaliação de desempenho de fornecedores de acordo com os normativos em vigor, nomeadamente tendo em consideração os critérios e chaves de ponderação.	Área Compradora/ Direção de Compras e Logística		
			Elaboração, emissão, envio / solicitação e atualização das cotações de fornecedores.	Área Compradora/ Direção de Compras e Logística		
			Existência de normativos em vigor para a seleção e avaliação de fornecedores, avaliando a competência técnica, garantia de qualidade, prevenção ambiental, cumprimento de prazos de entrega e nível de serviço.	Conselho de Administração		

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
12	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito.	Existência de normativo interno formalizado em que estão definidas quais as aquisições que assumem a forma escrita.	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
13	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ausência ou insuficiente fundamentação para a “natureza imprevisível” de trabalhos / aquisições adicionais.	Elaboração de documento que fundamente e justifique a necessidade extraordinária de aquisição: - Caracter imprevisível; - Inadiabilidade até próximo orçamento; - Apresentar cenário de ajuste orçamental de impacto nulo.	Área Compradora/Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão	1 - Fraca	1 - Baixo
			A aquisição de bens ou serviços extraordinários é sujeita a aprovação do Conselho de Administração, com base no documento elaborado pela Área Compradora e validado pelo Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão, para aquisição extraordinária.	Conselho de Administração		
14	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ausência ou inadequação de níveis de serviço.	Definição dos níveis de serviço presentes nos cadernos de encargos e correspondentes contratos através da colaboração entre o Serviços Jurídicos e Corporativos e o Órgão Proponente.	Serviços Jurídicos e Corporativos / Órgão Proponente	1 - Fraca	1 - Baixo
15	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Existência de pedidos / ordens de compra sem requisições de compra aprovadas.	Aprovação dos Órgãos de Primeira Linha de todas as requisições/pedidos de compra, sendo necessária a aprovação Conselho de Administração para compras não usuais ou que excedam os limites estabelecidos.	Órgãos de Primeira Linha/ Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
			Aprovação pelo Diretor de Manutenção de todas as requisições, sendo necessária a aprovação Conselho de Administração para compras superiores a 5000 Euros.	Direção de Manutenção e Engenharia		
16	Aquisições de bens, materiais ou	Repartição de requisições de	Existência de normativo formalizado em que está definido a não repartição de requisições de compra ou pedidos de compra.	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
	serviços de natureza corrente ou investimento	compra e / ou de pedidos / ordens de compra.	Aprovação dos Órgãos de Primeira Linha de todas as requisições / pedidos de compra, sendo necessária a aprovação Conselho de Administração para compras não usuais ou que excedam os limites estabelecidos.	Órgãos de Primeira Linha/ Conselho de Administração		
			Sincronização dos regulamentos de compra com os sistemas de suporte utilizados para o efeito.	Direção de Compras e Logística / Direção de Manutenção e Engenharia		
17	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de controlo na execução de contratos.	Definição de um gestor de contrato em simultâneo com o processo de autorização da aquisição.	Área Compradora	1 - Fraca	1 – Baixo
	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de controlo na execução de reparações de unidades.	Existência de um procedimento interno de controlo de reparações.	Direção de Manutenção e Engenharia	1 - Fraca	1 – Baixo
18	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Furto e / ou utilização indevida de ativos da Empresa.	A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte (e.g. guia de transporte), com o respetivo pedido / ordem de compra e registada a sua receção no sistema SAP. Diferenças face ao pedido / ordem de compra são investigadas com a área requisitante / compradora.	Armazém/ Direção de Compras e Logística	1 - Fraca	1 – Baixo
			A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte, com o respetivo pedido de compra e registada a sua receção no sistema iFlight. Diferenças face ao pedido de compra são investigadas com o Gabinete de Compras.	Direção de Manutenção e Engenharia		

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			Existência de registos de entradas e saídas de armazém e respetivo plano de controlo de inventário.	Armazém/ Direção de Compras e Logística / Direção de Manutenção e Engenharia		
19	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Incorreto registo de requisições / pedidos de compra.	<p>A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte (e.g. guia de transporte), com o respetivo pedido / ordem de compra e registada a sua receção no sistema SAP. Diferenças face ao pedido / ordem de compra são investigadas com a área requisitante / compradora.</p> <p>O registo de serviços prestados no sistema SAP é realizado com base nos documentos de entrega de bens e serviços ou fatura conferida pelo Órgão Proponente, por parte da Direção de Contabilidade e Finanças - Contas a Pagar.</p> <p>Comparação dos pedidos de compra com as respetivas requisições de compra.</p> <p>A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte, com o respetivo pedido de compra e registada a sua receção no sistema iFlight. Diferenças face ao pedido de compra são investigadas com o Gabinete de Compras.</p>	<p>Armazém/ Direção de Compras e Logística</p> <p>Direção de Contabilidade e Finanças</p> <p>Área Compradora</p> <p>Direção de Manutenção e Engenharia</p>	1 - Fraca	1 - Baixo
20	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de pedidos / ordens de encomenda para aquisições de bens e serviços.	<p>Devolução de faturas sem requisições / pedidos de compra associados.</p> <p>Análise da antiguidade de faturas digitalizadas em SAP e que se encontram por registar contabilisticamente (encontram-se no status "Inicial" ou "Conferência").</p> <p>Conferência e aprovação das faturas pela área compradora.</p>	<p>Direção de Contabilidade e Finanças</p> <p>Área Compradora / Direção de Manutenção e Engenharia</p>	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
21	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Deficiente receção de bens.	A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte (e.g. guia de transporte), com o respetivo pedido / ordem de compra e registada a sua receção no sistema SAP. Diferenças face ao pedido / ordem de compra são investigadas com a área requisitante / compradora.	Armazém	1 - Fraca	1 - Baixo
			Bens / materiais cujas características obriguem a uma análise mais cuidada e controlo do seu estado são segregados e avaliados no momento da sua receção.	Armazém		
			Existência de "planos de inspeção", "ensaios de receção" e "requisitos de aprovação de material" para cada bem ou material a adquirir.	Área Compradora		
			Validação da prestação do serviço pela assinatura do documento de entrega por parte do Órgão Proponente.	Área Compradora		
			A receção de bens e materiais é realizada no armazém respetivo, os quais são validados com a documentação de suporte, com o respetivo pedido de compra e registada a sua receção no sistema iFlight. Quaisquer anomalias são reportadas internamente.	Direção de Manutenção e Engenharia		
			Bens / materiais cujas características obriguem a uma análise mais cuidada e controlo do seu estado são segregados e avaliados no momento da sua receção.			
		Existência de procedimento de receção e requisitos de certificação do material.				

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
23	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços.	A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte (e.g. guia de transporte), com o respetivo pedido / ordem de compra e registada a sua receção no sistema SAP. Diferenças face ao pedido / ordem de compra são investigadas com a área requisitante / compradora.	Armazém/ Direção de Compras e Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
			A receção de bens e materiais é realizada no armazém respetivo, os quais são validados com a documentação de suporte, com o respetivo pedido de compra e registada a sua receção no sistema iFlight. Quaisquer anomalias são reportadas internamente, a fim de serem resolvidas.	Direção de Manutenção e Engenharia		
24	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores.	Restringir a transação de alteração de dados mestre de fornecedores em SAP aos utilizadores autorizados.	Direção de Contabilidade e Finanças	1 - Fraca	2 - Médio
			Alterações aos dados mestre de fornecedores (criação, eliminação ou alteração) são realizadas no sistema SAP, mediante comprovativos / justificativos de alteração válidos (documentação suporte).			
25	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores.	Realização periódica de contactos de confirmação de dados a amostras de fornecedores registados e ativos.	Direção de Contabilidade e Finanças	1 - Fraca	2 - Médio
26	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Perfis de acesso inadequados em sistema.	Implementação dos perfis no sistemas SAP de acordo com as funções e delegações de competências em vigor.	Direção de Sistemas de Informação / Direção de Compras e Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
27			Existência de uma política que regule a concessão de facilidades de transporte e patrocínios com expressão financeira de natureza institucional.	Conselho de Administração	1 - Fraca	2 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
	Concessão de vantagens comerciais	Inadequada gestão da atribuição de benefícios.	Registo sequencial e datado, dos benefícios atribuídos.			
28	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Incumprimento legal no processo de contratação.	Acompanhamento de todos os processos de contratação por parte dos Serviços Jurídicos e Corporativos e apoio na preparação dos cadernos de encargos, elaboração de contratos e respetivos níveis de serviços e penalizações a aplicar.	Serviços Jurídicos e Corporativos	1 – Fraca	1 - Baixo
		Inexistência de normativos relativamente à concessão de benefícios.	Existência de uma política que regule a concessão de facilidades de transporte e patrocínios com expressão financeira de natureza institucional.	Conselho de Administração	1 - Fraca	2 - Médio
29	Concessão de vantagens comerciais	Perda de receita devido à Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos aos benefícios comerciais.	Existência de normativos formalizados e divulgados onde são claramente definidos os procedimentos de autorizações e as responsabilidades de cada um dos intervenientes nos processos de concessão de benefícios comerciais.	Direção Geral Comercial	1 - Fraca	2 - Médio
		Perda de receita devido à Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos à concessão de viagens	Controlo e parâmetro de concessão de viagens.			



### 6.1.3 Financeiros

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
10	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos.	Elaboração e aprovação de orçamento anual de exploração.	Órgãos de Primeira Linha/ Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão / Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
17	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de controlo na execução de contratos.	Definição de um gestor de contrato em simultâneo com o processo de autorização da aquisição.	Área Compradora	1 - Fraca	1 – Baixo
22	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de controlo na execução de reparações de unidades.	Existência de um procedimento interno de controlo de reparações.	Direção de Manutenção e Engenharia	1 - Fraca	1 – Baixo
22	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes.	A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte (e.g. guia de transporte), com o respetivo pedido / ordem de compra e registada a sua receção no sistema SAP. Diferenças face ao pedido / ordem de compra são investigadas com a área requisitante / compradora.  Bens / materiais cujas características obriguem a uma análise mais cuidada e controlo do seu estado são segregados e avaliados no momento da sua receção.	Armazém/ Direção de Compras e Logística  Armazém	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			Conferência dos documentos comerciais recebidos (e.g. faturas para pagamento) com os registos de pagamentos adiantados referentes à entidade respetiva.	Direção de Contabilidade e Finanças		
			Realização de reconciliações bancárias ao nível da Tesouraria.	Direção de Contabilidade e Finanças		
			Segregação de tarefas ao nível da solicitação, aprovação e emissão do documento de pagamento, o que tem de ser assinado por dois colaboradores (membros do Conselho de Administração ou Procuradores).	Conselho de Administração		
			Análise da antiguidade de faturas digitalizadas em SAP e que se encontram por registar contabilisticamente (encontram-se no status "Inicial" ou "Conferência").	Direção de Contabilidade e Finanças		
			Conferência e aprovação das faturas pela área compradora.	Área Compradora		
			Existência de "planos de inspeção", "ensaios de receção" e "requisitos de aprovação de material" para cada bem ou material a adquirir.	Conselho de Administração		
			Validação da prestação do serviço pela assinatura do documento de entrega por parte do Órgão Proponente.	Órgão Proponente		
22	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Pagamento de bens não recebidos.	Não foram identificados controlos que permitam mitigar o risco.	Direção de Manutenção e Engenharia	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
22	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Pagamentos de bens prestados em condições deficientes	A receção de bens e materiais é realizada no armazém respetivo, os quais são validados com a documentação de suporte, com o respetivo pedido de compra e registada a sua receção no sistema iFlight. Quaisquer anomalias são reportadas internamente, a fim de serem resolvidas.	Direção de Manutenção e Engenharia	1 - Fraca	1 - Baixo

## 6.2 Medidas de Gestão dos Riscos - SATA Internacional Azores Airlines

### 6.2.1 Estratégicos

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
30	Organização	Ética e cultura organizacional	<p>Revisão do Código de Ética e Conduta.</p> <p>Existência de mecanismos de denuncia de potenciais situações de violação do Código de Ética e Conduta, acessíveis a todos os colaboradores e que garantam o sigilo e a confidencialidade dos mesmos.</p>	Conselho de Administração	2 - Moderada	3 – Alto
31	Organização	Conflito de interesses aquando de acumulação de funções de gestão	<p>Subscrição, por todos os colaboradores que se encontrem em regime de acumulação de funções, de uma declaração atualizada em que assumam de forma inequívoca que as funções acumuladas não colidem sob forma alguma com as funções que exercem, nem colocam em causa a isenção e o rigor que deve pautar a sua ação.</p> <p>O pedido de acumulação de funções é visado pelo superior hierárquico e sujeito a prévia autorização da Administração.</p> <p>A autorização de acumulação de funções deve constar do processo individual do colaborador e indicar o seu período de vigência, podendo ser prorrogável.</p> <p>Lista de autorizações de acumulação de funções, centralizada na DRH.</p> <p>Verificação aleatória da inexistência de incompatibilidades e conflitos de interesses, e respetiva inserção das conclusões no relatório anual.</p> <p>Registo de conflito de interesses na DRH e no processo individual do colaborador.</p> <p>Dever de sigilo conforme Código de Ética e Conduta.</p>	Direção de Recursos Humanos	2 - Moderada	3 - Alto

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
32	Organização	Conflito de interesses aquando da saída de colaboradores para outras entidades	Dever de sigilo conforme Código de Ética e Conduta.	Direção de Recursos Humanos	2 - Moderada	3 - Alto
33	Organização	Conflito de interesses aquando dos procedimentos de contratação, aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	<p>Verificação de inexistência de incompatibilidades e conflitos de interesses.</p> <p>Registo de conflito de interesses na DRH e no processo individual do colaborador.</p> <p>Presença preferencial de 2 colaboradores em reuniões de negociação, em casos de especial sensibilidade, por indicação do superior hierárquico.</p> <p>Código de Ética e Conduta .</p>	Direção de Recursos Humanos	2 - Moderada	3 - Alto
34	Organização	Conflito de interesses no exercício das suas funções	<p>Subscrição, por todos os colaboradores, de declarações de inexistência de conflitos de interesse relativamente a cada procedimento que lhe seja confiado no âmbito das suas funções e no qual, de algum modo, tenha influência.</p> <p>Comunicação formal à Administração ou ao superior hierárquico sempre que se verifique algum caso que possa originar uma situação de conflito de interesses, atribuindo-se a tarefa a outro colaborador.</p> <p>Preenchimento de declaração, por parte do colaborador, sempre que receba ofertas simbólicas ou de valor diminuto no exercício de funções.</p> <p>Registo de conflito de interesses na DRH e no processo individual do colaborador.</p> <p>Presença preferencial de 2 colaboradores em reuniões com representante(s) de empresas, em casos de especial sensibilidade, por indicação do superior hierárquico.</p>	Direção de Recursos Humanos	2 - Moderada	3 - Alto

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			<p>Reuniões de controlo e acompanhamento dos técnicos nas áreas operacionais, com reporte de situações, fundamentação dos pareceres e das propostas de decisão.</p> <hr/> <p>Verificação aleatória de inexistência de incompatibilidades e conflitos de interesses, e respetiva inserção das conclusões no relatório anual.</p> <hr/> <p>Código de Ética e Conduta</p>			

## 6.2.2 Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
1	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras.	Existência de normativos formalizados e divulgados onde são claramente definidos os procedimentos de autorizações e as responsabilidades de cada um dos intervenientes nos processos de aquisição de bens e serviços.	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
2	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Autorizações e responsabilidades.	Definição, nos regulamentos em vigor, de valores até aos quais os vários intervenientes, no processo de compra, estão habilitados a autorizar.	Órgãos de Primeira Linha/ Conselho de Administração	1 - Fraca	2 - Médio
			Sincronização entre os regulamentos de compra e os sistemas de suporte utilizados para o efeito.	Direção de Compras e Logística		
3	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inadequada segregação de funções no processo de compras.	Atribuição das tarefas associadas ao procedimento de compra e às especificidades da aquisição a diversos intervenientes, nos normativos existentes, a fim de não existirem conflitos de interesses.	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
4	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Definição das necessidades de aquisição.	Aprovação do Orçamento Anual de Exploração.	Conselho de Administração	2 – Moderada	1 - Baixo
			Verificação do cabimento da despesa no orçamento aprovado.	Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão/ Área Compradora		
			Elaboração de relatórios periódicos de análise da performance da Empresa relativamente a aquisições, com o intuito de identificar que os interesses operacionais e económicos se encontram de acordo com os objetivos definidos pela Gestão.	Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão		
			Submeter ao Conselho de Administração uma proposta de aquisição quando se tratar de uma despesa extraordinária.	Área Compradora / Conselho de Administração		
5	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Dependência do <i>know-how</i> do órgão proponente nos processos de aquisição.	Apoio dos órgãos proponentes na elaboração do caderno de encargos, contratos de prestação de serviços ou pedidos de compra ao exterior.	Área Compradora	1 – Fraca	1 - Baixo
6	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos.	Apoio dos órgãos proponentes na elaboração do caderno de encargos, contratos de prestação de serviços ou pedidos de compra ao exterior.	Área Compradora	1 - Fraca	2 - Médio
7	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos.	Apoio dos órgãos proponentes na elaboração do caderno de encargos, contratos de prestação de serviços ou pedidos de compra ao exterior.	Área Compradora	1 - Fraca	1 - Baixo



#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
8	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes.	<p>A comunicação de adjudicação / não adjudicação de propostas é realizada em simultâneo a todos os proponentes.</p> <hr/> <p>Controlo na entrega e abertura de propostas relacionadas com equipamentos e sistemas de informação, com garantia de condições acesso limitado.</p>	Direção de Compras e Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
9	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ajuste direto injustificado ou consulta inadequada.	Existência de normativos formalizados e divulgados onde são claramente definidos os procedimentos de autorizações e as responsabilidades de cada um dos intervenientes nos processos de aquisição de bens e serviços.	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
11	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inadequada seleção de fornecedores.	Avaliação de desempenho de fornecedores de acordo com os normativos em vigor, nomeadamente tendo em consideração os critérios e chaves de ponderação.	Área Compradora/ Direção de Compras e Logística		
			Elaboração, emissão, envio / solicitação e atualização das cotações de fornecedores.	Área Compradora/ Direção de Compras e Logística		
			Existência de normativos em vigor para a seleção e avaliação de fornecedores, avaliando a competência técnica, garantia de qualidade, prevenção ambiental, cumprimento de prazos de entrega e nível de serviço.	Conselho de Administração		
12	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito.	Existência de normativo interno formalizado em que estão definidas quais as aquisições que assumem a forma escrita.	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
13	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ausência ou insuficiente fundamentação para a “natureza imprevista” de trabalhos / aquisições adicionais.	<p>Elaboração de documento que fundamente e justifique a necessidade extraordinária de aquisição:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracter imprevisto;</li> <li>- Inadiabilidade até próximo orçamento;</li> <li>- Apresentar cenário de ajuste orçamental de impacto nulo.</li> </ul> <p>A aquisição de bens ou serviços extraordinários é sujeita a aprovação do Conselho de Administração, com base no documento elaborado pela Área Compradora e validado pelo Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão, para aquisição extraordinária.</p>	<p>Área Compradora/Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão</p> <p>Conselho de Administração</p>	1 - Fraca	1 - Baixo
14	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ausência ou inadequação de níveis de serviço.	Definição dos níveis de serviço presentes nos cadernos de encargos e correspondentes contratos através da colaboração entre o Serviços Jurídicos e Corporativos e o Órgão Proponente.	Serviços Jurídicos e Corporativos / Órgão Proponente	1 - Fraca	1 - Baixo
15	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Existência de pedidos / ordens de compra sem requisições de compra aprovadas.	Aprovação dos Órgãos de Primeira Linha de todas as requisições/pedidos de compra, sendo necessária a aprovação Conselho de Administração para compras não usuais ou que excedam os limites estabelecidos.	Órgãos de Primeira Linha/ Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
16	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de compra.	<p>Existência de normativo formalizado em que está definido a não repartição de requisições de compra ou pedidos de compra.</p> <p>Aprovação dos Órgãos de Primeira Linha de todas as requisições / pedidos de compra, sendo necessária a aprovação Conselho de Administração para compras não usuais ou que excedam os limites estabelecidos.</p> <p>Sincronização dos regulamentos de compra com os sistemas de suporte utilizados para o efeito.</p>	<p>Conselho de Administração</p> <p>Órgãos de Primeira Linha/ Conselho de Administração</p> <p>Direção de Compras e Logística</p>	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
17	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de controlo na execução de contratos.	Definição de um gestor de contrato em simultâneo com o processo de autorização da aquisição.	Área Compradora	1 - Fraca	1 – Baixo
18	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Furto e / ou utilização indevida de ativos da Empresa.	A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte (e.g. guia de transporte), com o respetivo pedido / ordem de compra e registada a sua receção no sistema SAP. Diferenças face ao pedido / ordem de compra são investigadas com a área requisitante / compradora.	Armazém/ Direção de Compras e Logística	1 - Fraca	1 – Baixo
			Existência de registos de entradas e saídas de armazém e respetivo plano de controlo de inventário.	Armazém/ Direção de Compras e Logística		
19	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Incorreto registo de requisições / pedidos de compra.	A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte (e.g. guia de transporte), com o respetivo pedido / ordem de compra e registada a sua receção no sistema SAP. Diferenças face ao pedido / ordem de compra são investigadas com a área requisitante / compradora.	Armazém/ Direção de Compras e Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
			O registo de serviços prestados no sistema SAP é realizado com base nos documentos de entrega de bens e serviços ou fatura conferida pelo Órgão Proponente, por parte da Direção de Contabilidade e Finanças - Contas a Pagar.	Direção de Contabilidade e Finanças		
			Comparação dos pedidos de compra com as respetivas requisições de compra.	Área Compradora		
20	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de pedidos / ordens de encomenda para aquisições de bens e serviços.	Devolução de faturas sem requisições / pedidos de compra associados.	Direção de Contabilidade e Finanças	1 - Fraca	1 - Baixo
			Análise da antiguidade de faturas digitalizadas em SAP e que se encontram por registar contabilisticamente (encontram-se no status "Inicial" ou "Conferência").			
			Conferência e aprovação das faturas pela área compradora.	Área Compradora		

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
21	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Deficiente receção de bens.	A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte (e.g. guia de transporte), com o respetivo pedido / ordem de compra e registada a sua receção no sistema SAP. Diferenças face ao pedido / ordem de compra são investigadas com a área requisitante / compradora.	Armazém	1 - Fraca	1 - Baixo
			Bens / materiais cujas características obriguem a uma análise mais cuidada e controlo do seu estado são segregados e avaliados no momento da sua receção.	Armazém		
			Existência de "planos de inspeção", "ensaios de receção" e "requisitos de aprovação de material" para cada bem ou material a adquirir.	Área Compradora		
			Validação da prestação do serviço pela assinatura do documento de entrega por parte do Órgão Proponente.	Área Compradora		
23	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços.	A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte (e.g. guia de transporte), com o respetivo pedido / ordem de compra e registada a sua receção no sistema SAP. Diferenças face ao pedido / ordem de compra são investigadas com a área requisitante / compradora.	Armazém/ Direção de Compras e Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
24	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores.	Restringir a transação de alteração de dados mestre de fornecedores em SAP aos utilizadores autorizados.  Alterações aos dados mestre de fornecedores (criação, eliminação ou alteração) são realizadas no sistema SAP, mediante comprovativos / justificativos de alteração válidos (documentação de suporte).	Direção de Contabilidade e Finanças	1 - Fraca	2 - Médio
25	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores.	Realização periódica de contactos de confirmação de dados a amostras de fornecedores registados e ativos.	Direção de Contabilidade e Finanças	1 - Fraca	2 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
26	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Perfis de acesso inadequados em sistema.	Implementação dos perfis no sistemas SAP de acordo com as funções e delegações de competências em vigor.	Direção de Sistemas de Informação / Direção de Compras e Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
27	Concessão de vantagens comerciais	Inadequada gestão da atribuição de benefícios.	Existência de uma política que regule a concessão de facilidades de transporte e patrocínios com expressão financeira de natureza institucional. Registo sequencial e datado, dos benefícios atribuídos.	Conselho de Administração	1 - Fraca	2 - Médio
28	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Incumprimento legal no processo de contratação.	Acompanhamento de todos os processos de contratação por parte dos Serviços Jurídicos e Corporativos e apoio na preparação dos cadernos de encargos, elaboração de contratos e respetivos níveis de serviços e penalizações a aplicar.	Serviços Jurídicos e Corporativos	1 – Fraca	1 - Baixo
29	Concessão de vantagens comerciais	Inexistência de normativos relativamente à concessão de benéficos.	Existência de uma política que regule a concessão de facilidades de transporte e patrocínios com expressão financeira de natureza institucional.	Conselho de Administração	1 - Fraca	2 - Médio
		Perda de receita devido à Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos aos benefícios comerciais.	Existência de normativos formalizados e divulgados onde são claramente definidos os procedimentos de autorizações e as responsabilidades de cada um dos intervenientes nos processos de concessão de benéficos comerciais.	Direção Geral Comercial	1 - Fraca	2 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
		Perda de receita devido à Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos à concessão de viagens	Controlo e parâmetros de concessão de viagens.			

### 6.2.3 Financeiros

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
10	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos.	Elaboração e aprovação de orçamento anual de exploração.	Órgãos de Primeira Linha/ Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão / Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
17	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de controlo na execução de contratos.	Definição de um gestor de contrato em simultâneo com o processo de autorização da aquisição.	Área Compradora	1 - Fraca	1 - Baixo
22	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes.	A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte (e.g. guia de transporte), com o respetivo pedido / ordem de compra e registada a sua receção no sistema SAP. Diferenças face ao pedido / ordem de compra são investigadas com a área requisitante / compradora.	Armazém/ Direção de Compras e Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
			Bens / materiais cujas características obriguem a uma análise mais cuidada e controlo do seu estado são segregados e avaliados no momento da sua receção.	Armazém		
			Conferência dos documentos comerciais recebidos (e.g. faturas para pagamento) com os registos de pagamentos adiantados referentes à entidade respetiva.	Direção de Contabilidade e Finanças		

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			Realização de reconciliações bancárias ao nível da Tesouraria.	Direção de Contabilidade e Finanças		
			Segregação de tarefas ao nível da solicitação, aprovação e emissão do documento de pagamento, o que tem de ser assinado por dois colaboradores (membros do Conselho de Administração ou Procuradores).	Conselho de Administração		
			Análise da antiguidade de faturas digitalizadas em SAP e que se encontram por registar contabilisticamente (encontram-se no status "Inicial" ou "Conferência").	Direção de Contabilidade e Finanças		
			Conferência e aprovação das faturas pela área compradora.	Área Compradora		
			Existência de "planos de inspeção", "ensaios de receção" e "requisitos de aprovação de material" para cada bem ou material a adquirir.	Conselho de Administração		
			Validação da prestação do serviço pela assinatura do documento de entrega por parte do Órgão Proponente.	Órgão Proponente		



## 6.3 Medidas de Gestão dos Riscos - SATA Gestão de Aeródromos

### 6.3.1 Estratégicos

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
30	Organização	Ética e cultura organizacional	<p>Revisão do Código de Ética e Conduta.</p> <p>Existência de mecanismos de denuncia de potenciais situações de violação do Código de Ética e Conduta, acessíveis a todos os colaboradores e que garantam o sigilo e a confidencialidade dos mesmos.</p>	Conselho de Administração	2 - Moderada	3 – Alto
31	Organização	Conflito de interesses aquando de acumulação de funções de gestão	<p>Subscrição, por todos os colaboradores que se encontrem em regime de acumulação de funções, de uma declaração atualizada em que assumam de forma inequívoca que as funções acumuladas não colidem sob forma alguma com as funções que exercem, nem colocam em causa a isenção e o rigor que deve pautar a sua ação.</p> <p>O pedido de acumulação de funções é visado pelo superior hierárquico e sujeito a prévia autorização da Administração.</p> <p>A autorização de acumulação de funções deve constar do processo individual do colaborador e indicar o seu período de vigência, podendo ser prorrogável.</p> <p>Lista de autorizações de acumulação de funções, centralizada na DRH.</p> <p>Verificação aleatória da inexistência de incompatibilidades e conflitos de interesses, e respetiva inserção das conclusões no relatório anual.</p> <p>Registo de conflito de interesses na DRH e no processo individual do colaborador.</p> <p>Dever de sigilo conforme Código de Ética e Conduta.</p>	Direção de Recursos Humanos	2 - Moderada	3 - Alto

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
32	Organização	Conflito de interesses aquando da saída de colaboradores para outras entidades	Dever de sigilo conforme Código de Ética e Conduta.	Direção de Recursos Humanos	2 - Moderada	3 - Alto
33	Organização	Conflito de interesses aquando dos procedimentos de contratação, aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	<p>Verificação de inexistência de incompatibilidades e conflitos de interesses.</p> <p>Registo de conflito de interesses na DRH e no processo individual do colaborador.</p> <p>Presença preferencial de 2 colaboradores em reuniões de negociação, em casos de especial sensibilidade, por indicação do superior hierárquico.</p> <p>Código de Ética e Conduta .</p>	Direção de Recursos Humanos	2 - Moderada	3 - Alto
34	Organização	Conflito de interesses no exercício das suas funções	<p>Subscrição, por todos os colaboradores, de declarações de inexistência de conflitos de interesse relativamente a cada procedimento que lhe seja confiado no âmbito das suas funções e no qual, de algum modo, tenha influência.</p> <p>Comunicação formal à Administração ou ao superior hierárquico sempre que se verifique algum caso que possa originar uma situação de conflito de interesses, atribuindo-se a tarefa a outro colaborador.</p> <p>Preenchimento de declaração, por parte do colaborador, sempre que receba ofertas simbólicas ou de valor diminuto no exercício de funções.</p> <p>Registo de conflito de interesses na DRH e no processo individual do colaborador.</p> <p>Presença preferencial de 2 colaboradores em reuniões com representante(s) de empresas, em casos de especial sensibilidade, por indicação do superior hierárquico.</p>	Direção de Recursos Humanos	2 - Moderada	3 - Alto

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			<p>Reuniões de controlo e acompanhamento dos técnicos nas áreas operacionais, com reporte de situações, fundamentação dos pareceres e das propostas de decisão.</p> <hr/> <p>Verificação aleatória de inexistência de incompatibilidades e conflitos de interesses, e respetiva inserção das conclusões no relatório anual.</p> <hr/> <p>Código de Ética e Conduta</p>			

### 6.3.2 Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
1	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras.	Existência de normativos formalizados e divulgados onde são claramente definidos os procedimentos de autorizações e as responsabilidades de cada um dos intervenientes nos processos de aquisição de bens e serviços e nas empreitadas (Regulamento interno para aquisição de bens, serviços e empreitadas e Código de Contratação Pública).	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
2	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Autorizações e responsabilidades.	Definição nos regulamentos em vigor, de valores até aos quais os vários intervenientes, no processo de compra, estão habilitados a autorizar.	Direção Geral SATA Gestão de Aeródromos / Conselho de Administração	1 - Fraca	2 - Médio
			Sincronização entre os regulamentos de compra e os sistemas de suporte utilizados para o efeito.	Direção de Compras e Logística		
3	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inadequada segregação de funções no processo de compras.	Atribuição das tarefas associadas ao procedimento de compra e às especificidades da aquisição a diversos intervenientes, nos normativos existentes, a fim de não existirem conflitos de interesses.	Conselho de Administração / Direção Geral SATA Gestão de Aeródromos / Direção de Compras e Logística	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
4	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Definição das necessidades de aquisição.	Aprovação do Orçamento Anual de Exploração.	Conselho de Administração	2 – Moderada	1 - Baixo
			Verificação do cabimento da despesa no orçamento aprovado.	Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão / Direção Geral SATA Gestão de Aeródromos		
			Elaboração de relatórios periódicos de análise da performance da Empresa relativamente a aquisições, com o intuito de identificar que os interesses operacionais e económicos se encontram de acordo com os objetivos definidos pela Gestão.	Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão		
			Todas as necessidades de aquisição extraordinárias relacionadas com a atividade de exploração de aeródromos, são devidamente fundamentadas e posteriormente centralizadas e submetidas a parecer da Administração.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos / Conselho de Administração		
5	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Dependência do <i>know-how</i> do órgão proponente nos processos de aquisição.	Apoio dos órgãos proponentes na elaboração do caderno de encargos, contratos de prestação de serviços ou pedidos de compra ao exterior.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos	1 – Fraca	1 - Baixo
6	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos.	Apoio dos órgãos proponentes na elaboração do caderno de encargos, contratos de prestação de serviços ou pedidos de compra ao exterior.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos	1 - Fraca	2 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
7	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos.	Apoio dos órgãos proponentes na elaboração do caderno de encargos, contratos de prestação de serviços ou pedidos de compra ao exterior.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos	1 - Fraca	1 - Baixo
8	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes.	A comunicação de adjudicação / não adjudicação de propostas é realizada em simultâneo a todos os proponentes.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos	1 - Fraca	1 - Baixo
			Controlo na entrega e abertura de propostas relacionadas com equipamentos e sistemas de informação, com garantia de condições de acesso limitado.	Direção de Compras e Logística		
9	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ajuste direto injustificado ou consulta inadequada.	Existência de normativos formalizados e divulgados onde são claramente definidos os procedimentos de autorizações e as responsabilidades de cada um dos intervenientes nos processos de aquisição de bens e serviços e nas empreitadas (Código de Contratação Pública).	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
			No caso de ajuste direto para aquisições relacionadas com a atividade de exploração de aeródromos, a escolha dos fornecedores é realizada com base no histórico e / ou recomendação de outras entidades (ANA, NAV, etc.), sendo a sua aceitação final realizada em sede de proposta, mediante validação da sua correta situação fiscal.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos		
11	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inadequada seleção de fornecedores.	Avaliação de desempenho de fornecedores de acordo com os normativos em vigor, nomeadamente tendo em consideração os critérios e chaves de ponderação.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos / Direção de Compras e Logística		
			Elaboração, emissão, envio / solicitação e atualização das cotações de fornecedores.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos / Direção de Compras e Logística		

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			Existência de normativos em vigor para a seleção e avaliação de fornecedores, avaliando a competência técnica, garantia de qualidade, prevenção ambiental, cumprimento de prazos de entrega e nível de serviço.	Conselho de Administração		
12	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito.	Existência de normativo interno formalizado em que estão definidas quais as aquisições que assumem a forma escrita.	Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
13	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ausência ou insuficiente fundamentação para a “natureza imprevista” de trabalhos / aquisições adicionais.	<p>Elaboração de documento que fundamente e justifique a necessidade extraordinária de aquisição:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracter imprevisto;</li> <li>- Inadiabilidade até próximo orçamento;</li> <li>- Apresentar cenário de ajuste orçamental de impacto nulo.</li> </ul> <p>A aquisição de bens ou serviços extraordinários é sujeita a aprovação do Conselho de Administração, com base no documento elaborado pela Área Compradora e validado pelo Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão, para aquisição extraordinária.</p>	<p>Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos / Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão</p> <p>Conselho de Administração</p>	1 - Fraca	1 - Baixo
14	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ausência ou inadequação de níveis de serviço.	Definição dos níveis de serviço presentes nos cadernos de encargos e correspondentes contratos através da colaboração entre o Serviços Jurídicos e Corporativos e a Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos.	Serviços Jurídicos e Corporativos / Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos	1 - Fraca	1 - Baixo
15	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Existência de pedidos / ordens de compra sem requisições de compra aprovadas.	Aprovação da Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos de todas as requisições/pedidos de compra, sendo necessária a aprovação Conselho de Administração para compras não usuais ou que excedam os limites estabelecidos.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos / Conselho de Administração	1 – Fraca	1 - Baixo
16	Aquisições de bens, materiais ou	Repartição de requisições de	Existência de normativo formalizado em que está definido a não repartição de requisições de compra ou pedidos de compra.	Conselho de Administração	1 – Fraca	1 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
	serviços de natureza corrente ou investimento	compra e / ou de pedidos / ordens de compra.	Aprovação dos Órgãos de Primeira Linha de todas as requisições / pedidos de compra, sendo necessária a aprovação Conselho de Administração para compras não usuais ou que excedam os limites estabelecidos.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos / Conselho de Administração		
			Sincronização dos regulamentos de compra com os sistemas de suporte utilizados para o efeito.	Direção de Compras e Logística		
17	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de controlo na execução de contratos.	Existência de um Gestor de Contrato de acordo com o Código de Contratação Pública.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos	1 - Fraca	1 – Baixo
			A receção de bens e materiais é realizada pelo auto de receção provisório, definido pelo Código de Contratação Pública.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos		
18	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Furto e / ou utilização indevida de ativos da Empresa.	A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte (e.g. guia de transporte), com o respetivo pedido / ordem de compra e registada a sua receção no sistema SAP. Diferenças face ao pedido / ordem de compra são investigadas com a área requisitante / compradora.	Armazém/ Direção de Compras e Logística	1 - Fraca	1 – Baixo
			Existência de registos de entradas e saídas de armazém e respetivo plano de controlo de inventário.	Armazém/ Direção de Compras e Logística		
19	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Incorreto registo de requisições / pedidos de compra.	A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte (e.g. guia de transporte), com o respetivo pedido / ordem de compra e registada a sua receção no sistema SAP. Diferenças face ao pedido / ordem de compra são investigadas com a área requisitante / compradora.	Armazém/ Direção de Compras e Logística	1 - Fraca	1 - Baixo



#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			O registo de serviços prestados no sistema SAP é realizado com base nos documentos de entrega de bens e serviços ou fatura conferida pelo Órgão Proponente, por parte da Direção de Contabilidade e Finanças - Contas a Pagar.	Direção de Contabilidade e Finanças		
			Comparação dos pedidos de compra com as respetivas requisições de compra.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos		
20	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de pedidos / ordens de encomenda para aquisições de bens e serviços.	Devolução de faturas sem requisições / pedidos de compra associados. Análise da antiguidade de faturas digitalizadas em SAP e que se encontram por registar contabilisticamente (encontram-se no status "Inicial" ou "Conferência"). Conferência e aprovação das faturas pela Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos.	Direção de Contabilidade e Finanças  Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos	1 - Fraca	1 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
21	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Deficiente receção de bens.	A receção de bens e materiais é realizada pelo auto de receção provisório definido pelo Código de Contratação Pública.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos	1 - Fraca	1 - Baixo
			A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte (e.g. guia de transporte), com o respetivo pedido / ordem de compra e registada a sua receção no sistema SAP. Diferenças face ao pedido / ordem de compra são investigadas com a área requisitante / compradora.	Armazém		
			Bens / materiais cujas características obriguem a uma análise mais cuidada e controlo do seu estado são segregados e avaliados no momento da sua receção.	Armazém		
23	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços.	A receção de bens e materiais é realizada pelo auto de receção provisório definido pelo Código de Contratação Pública.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos	1 - Fraca	1 - Baixo
			A receção de bens e materiais é realizada nos armazéns respetivos, os quais são validados com a documentação de suporte (e.g. guia de transporte), com o respetivo pedido / ordem de compra e registada a sua receção no sistema SAP. Diferenças face ao pedido / ordem de compra são investigadas com a área requisitante / compradora.	Armazém/ Direção de Compras e Logística		
24	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores.	Alterações aos dados mestre de fornecedores (criação, eliminação ou alteração) são realizadas no sistema SAP, mediante comprovativos / justificativos de alteração válidos (documentação suporte).	Direção de Contabilidade e Finanças	1 - Fraca	2 - Médio
25	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores.	Realização periódica de contactos de confirmação de dados a amostras de fornecedores registados e ativos.	Direção de Contabilidade e Finanças	1 - Fraca	2 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
26	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Perfis de acesso inadequados em sistema.	Implementação dos perfis no sistemas SAP de acordo com as funções e delegações de competências em vigor.	Direção de Sistemas de Informação / Direção de Compras e Logística	1 - Fraca	1 - Baixo
27	Concessão de vantagens comerciais	Inadequada gestão da atribuição de benefícios.	Existência de uma política que regule a concessão de facilidades de transporte e patrocínios com expressão financeira de natureza institucional. Registo sequencial e datado, dos benefícios atribuídos.	Conselho de Administração	1 - Fraca	2 - Médio
28	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Incumprimento legal no processo de contratação.	Acompanhamento de todos os processos de contratação pública por parte da Direção Jurídica e apoio na preparação dos cadernos de encargos, elaboração de contratos e respetivos níveis de serviços e penalizações a aplicar.	Serviços Jurídicos e Corporativos	1 - Fraca	1 - Baixo

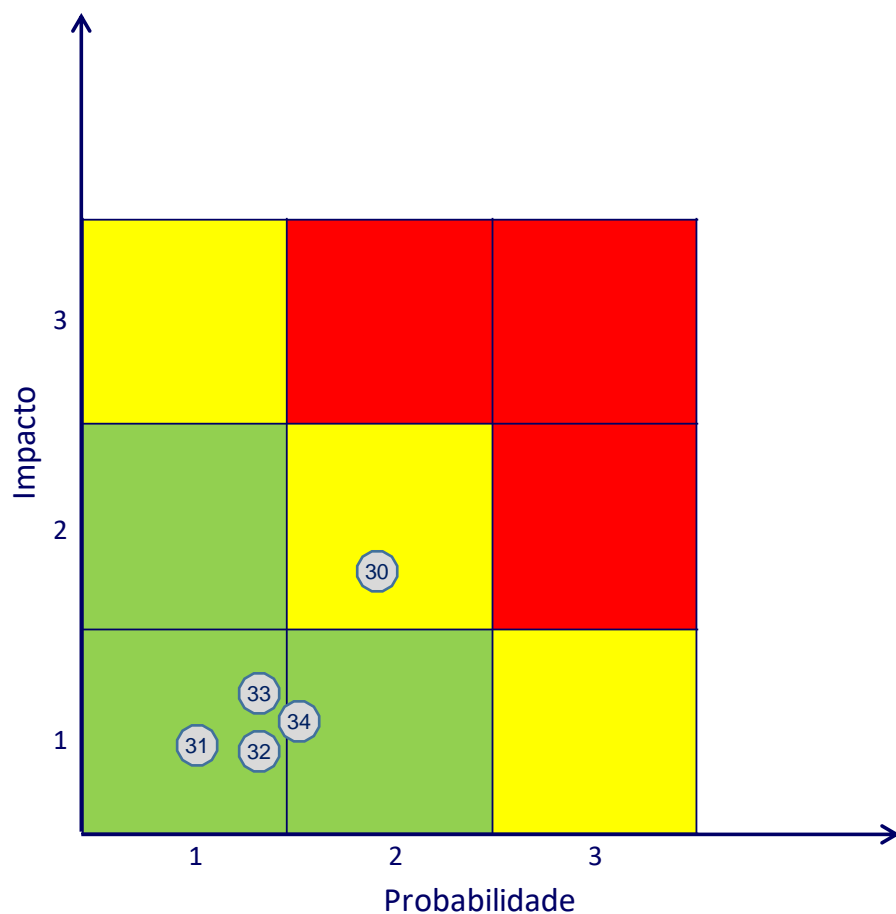
### 6.3.3 Financeiros

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
10	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos.	Elaboração e aprovação de orçamento anual de exploração.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos / Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão / Conselho de Administração	1 - Fraca	1 - Baixo
17	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de controlo na execução de contratos.	Existência de um Gestor de Contrato de acordo com o Código de Contratação Pública.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos	1 - Fraca	1 – Baixo
22	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes.	A receção de bens e materiais é realizada pelo auto de receção provisória definido pelo Código de Contratação Pública	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos	1 - Fraca	1 - Baixo
			Bens / materiais cujas características obriguem a uma análise mais cuidada e controlo do seu estado são segregados e avaliados no momento da sua receção.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos		
			Conferência dos documentos comerciais recebidos (e.g. faturas para pagamento) com os registos de pagamentos adiantados referentes à entidade respetiva.	Direção de Contabilidade e Finanças		

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			Realização de reconciliações bancárias ao nível da Tesouraria.	Direção de Contabilidade e Finanças		
			Segregação de tarefas ao nível da solicitação, aprovação e emissão do documento de pagamento, o que tem de ser assinado por dois colaboradores (membros do Conselho de Administração ou Procuradores).	Conselho de Administração		
			Análise da antiguidade de faturas digitalizadas em SAP e que se encontram por registar contabilisticamente (encontram-se no status "Inicial" ou "Conferência").	Direção de Contabilidade e Finanças		
			Conferência e aprovação das faturas pela Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos		
			Existência de "planos de inspeção", "ensaios de receção" e "requisitos de aprovação de material" para cada bem ou material a adquirir.	Conselho de Administração		
			Validação da prestação do serviço pela assinatura do documento de entrega por parte da Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos.	Direção Geral de SATA Gestão de Aeródromos		

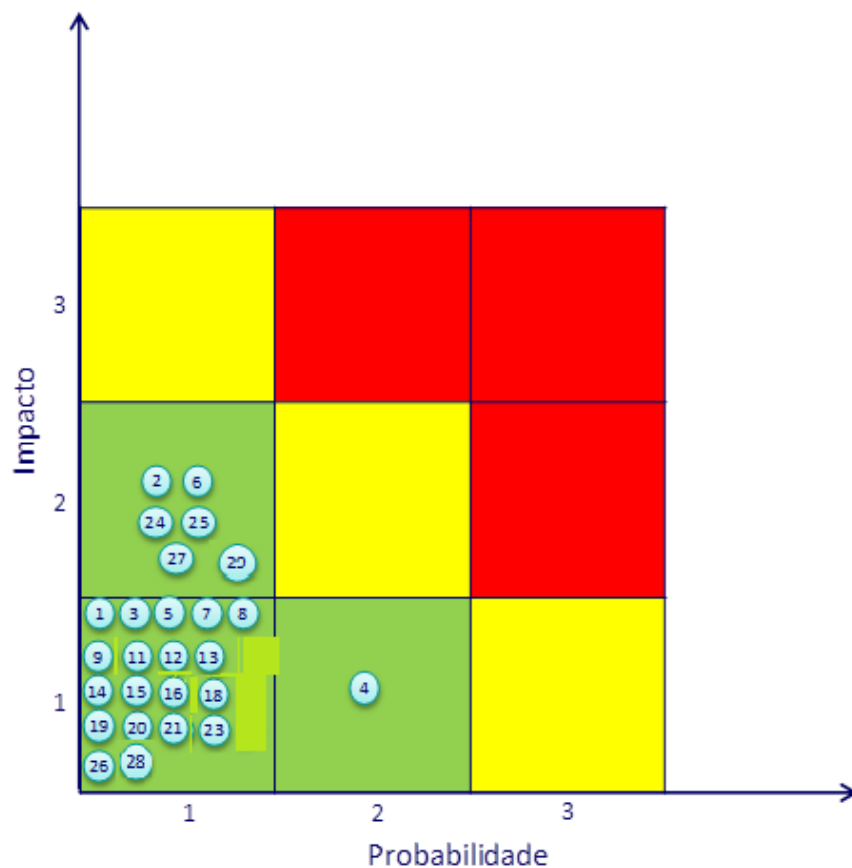
## 7 Mapas / matrizes de Riscos (risco residual)

### 7.1 Estratégicos



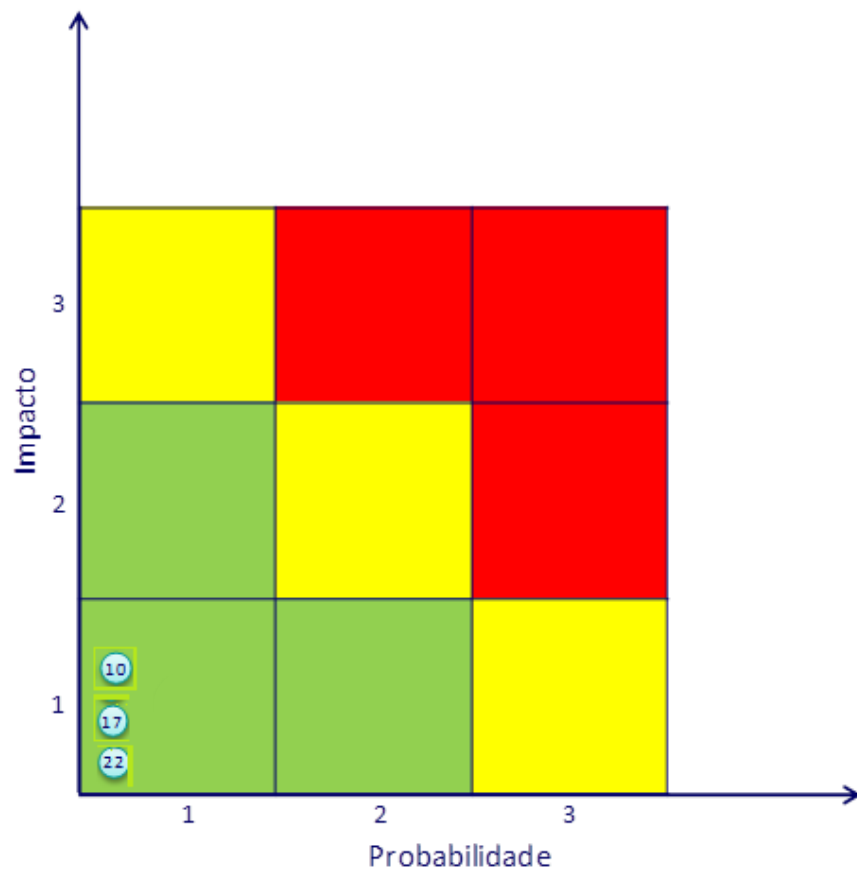
#	Risco
30	Ética e cultura organizacional
31	Conflito de interesses quando de acumulação de funções de gestão
32	Conflito de interesses aquando da saída de colaboradores para outras entidades
33	Conflito de interesses aquando dos procedimentos de contratação, aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento
34	Conflito de interesses no exercício das suas funções

## 7.2 Operacionais



#	Risco
1	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras.
2	Autorizações e responsabilidades.
3	Inadequada segregação de funções no processo de compras.
4	Definição das necessidades de aquisição.
5	Dependência do <i>know-how</i> do órgão proponente nos processos de aquisição.
6	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos.
7	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos.
8	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes.
9	Ajuste directo injustificado ou consulta inadequada.
11	Inadequada selecção de fornecedores.
12	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito.
13	Ausência ou insuficiente fundamentação para a “natureza imprevista” de trabalhos / aquisições adicionais.
14	Ausência ou inadequação de níveis de serviço
15	Existência de pedidos / ordens de compra sem requisições de compra aprovadas.
16	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de compra.
18	Furto e / ou utilização indevida de activos da Empresa.
19	Incorrecto registo de pedidos / ordens de compra.
20	Inexistência de pedidos / ordens de compra para aquisições de bens e serviços.
21	Deficiente recepção de bens.
23	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços.
24	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores.
25	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores.
26	Perfis de acesso inadequados em sistema.
27	Inadequada gestão da atribuição de benefícios públicos.
28	Incumprimento legal no processo de contratação.
29	Inexistência de normativos relativamente à concessão de benefícios

### 7.3 Financeiros



#	Risco
10	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos.
17	Inexistência de controlo na execução de contratos.
22	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes.



## 8 Glossário

### **Control Owner:**

Entidade responsável pela execução das medidas de gestão de riscos.

### **Dicionário de Riscos:**

Listagem dos riscos identificados e da sua definição para a Empresa, que constituam uma ameaça para prossecução dos seus objetivos de negócio.

### **Fraude:**

Qualquer ato, com o objetivo de ou omissão de modo a obter vantagem económica em benefício próprio.

### **Mapa / Matriz de Riscos:**

Esquema bidimensional, segundo os vetores de probabilidade e impacto, onde é possível observar a representação gráfica dos riscos devidamente relativizados e priorizados, de acordo com o dicionário de Riscos respetivo.

### **Medidas de gestão de risco:**

Atividades, processos, políticas ou procedimentos de controlo existentes, que permitem a gestão dos riscos da empresa, de forma a minorar a possibilidade da sua ocorrência (atividades de mitigação).

### **Risco:**

Evento, interno ou externo, capaz de influenciar a implementação de estratégias e o cumprimento dos objetivos de negócio.

### **Risco Inerente:**

Ameaças inerentes à mera existência e ao desempenho da atividade de negócio e operação da Empresa, na ausência de atividades, processos, políticas ou procedimentos de controlo que permitam a sua gestão e mitigação.

### **Risco Residual:**

Nível das ameaças existentes que resulta da “aplicação” das atividades, processos, políticas ou procedimentos de controlo, aos riscos inerentes.

### **Risk owner:**

Entidade responsável pela gestão do risco e controlo da sua materialização.