

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

MARINHA

RELATÓRIO DE EXECUÇÃO

DO PLANO DE PREVENÇÃO
DE RISCOS DE CORRUPÇÃO
E INFRAÇÕES CONEXAS

2023

Homologado
16/4/2024
[Assinatura]



Marinha

FICHA TÉCNICA

TÍTULO:

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

CICLO DE REALIZAÇÃO:

De 03 de junho de 2023 a 31 de dezembro de 2023.

EDITOR:

Marinha

Gabinete de Gestão do Risco

R. do Arsenal, 1149 – 001 Lisboa

+351 213 255 400

CONTROLO DE VERSÕES:

Versão 1.0 - 3 de abril de 2024

ÍNDICE

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	2
1. ENQUADRAMENTO	4
2. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO	6
3. RESULTADOS	8
3.1 APLICABILIDADE DAS MEDIDAS PREVISTAS NO PPR	8
3.2. ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS APLICÁVEIS	17
3.3. IMPLEMENTAÇÃO E EFICÁCIA DAS MEDIDAS IMPLEMENTADAS	26
4. CONCLUSÕES.....	35
5. RECOMENDAÇÕES	37
ANEXOS	
Anexo A - Dicionário de Riscos	A1
Anexo B - Resumo do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	B1
Anexo C - Tabela síntese dos dados obtidos por medida e PSR do PPR	C1
Anexo D - Tabela síntese da aplicabilidade das medidas por área/processo, subárea/subprocesso/atividade e área funcional	D1
Anexo E - Tabela síntese do estado de implementação das medidas aplicáveis, por área/processo, subárea/subprocesso/atividade e área funcional	E1
Anexo F - Tabela síntese das taxas de implementação e de eficácia das medidas implementadas, por área/processo, subárea/subprocesso/atividade, e área funcional	F1

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de aplicabilidade global das medidas previstas no PPR por área/processo	8
Gráfico 2 – Taxa de aplicabilidade global das medidas previstas no PPR por área funcional	9
Gráfico 3 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para a SM	10
Gráfico 4 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para a SF	10
Gráfico 5 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para a SI	11
Gráfico 6 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para a SP	12
Gráfico 7 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para o CN	13
Gráfico 8 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para a EN	14
Gráfico 9 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para o IH	14
Gráfico 10 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para a DCM	15
Gráfico 11 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para a IGM	16
Gráfico 12 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para o EMA	16
Gráfico 13 – Estado de implementação global das medidas do PPR aplicáveis, por área/processo ...	17
Gráfico 14 – Estado de implementação global das medidas do PPR aplicáveis, por área funcional ...	18
Gráfico 15 – Estado de implementação das medidas aplicáveis à SM	19
Gráfico 16 – Estado de implementação das medidas aplicáveis à SF	19
Gráfico 17 – Estado de implementação das medidas aplicáveis à SI	20
Gráfico 18 – Estado de implementação das medidas aplicáveis à SP	21
Gráfico 19 – Estado de implementação das medidas aplicáveis ao CN	21
Gráfico 20 – Estado de implementação das medidas aplicáveis à EN	22
Gráfico 21 – Estado de implementação das medidas aplicáveis ao IH	23
Gráfico 22 – Estado de implementação das medidas aplicáveis à DCM	24
Gráfico 23 – Estado de implementação das medidas aplicáveis à IGM	24
Gráfico 24 – Estado de implementação das medidas aplicáveis ao EMA	25
Gráfico 25 – Taxa de implementação global e de eficácia das medidas aplicáveis, por área/processo.	26
Gráfico 26 – Taxa de implementação global e de eficácia das medidas aplicáveis, por área funcional	27
Gráfico 27 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis à SM	28
Gráfico 28 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis à SF	28
Gráfico 29 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis à SI	29
Gráfico 30 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis à SP	30
Gráfico 31 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis ao CN	30
Gráfico 32 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis à EN	31
Gráfico 33 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis ao IH	32
Gráfico 34 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis à DCM	32
Gráfico 35 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis à IGM	33
Gráfico 36 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis ao EMA	34

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Síntese do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	5
---	---

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEOM	Centro de Experimentação Operacional da Marinha
CEOV	Célula de Experimentação Operacional de Veículos Não Tripulados
CN	Comando Naval
COR	Corretivas
CZMA	Comando Zona Marítima dos Açores
DCM	Direção Cultural da Marinha
DET	Detetivas
EC	Em Curso
EMA	Estado-Maior da Armada
EN	Escola Naval
GLR	Gestor(es) Local(ais) do Risco
I	Implementada(s) ou Implementação
IAA 1002	Manual de Gestão do Risco na Marinha
IGM	Inspeção-Geral da Marinha
IH	Instituto Hidrográfico
M	Medida(s)
MA	Medida(s) Aplicável (eis)
MAFP	Modelo de Administração Financeira e Patrimonial
MENAC	Mecanismo Nacional Anticorrupção
NA	Não Aplicável(eis)
NI	Não Iniciada
PPR	Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
PRE	Preventivas
PSR	Potencial Situação de Risco
R	Risco(s)

RGPC	Regime Geral da Prevenção da Corrupção
SF	Superintendência das Finanças
SI	Superintendência da Informação
SIGDN	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
SM	Superintendência do Material
SP	Superintendência do Pessoal

1. ENQUADRAMENTO

A Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril, veio impulsionar a promoção da transparência e da integridade como valores comuns a prosseguir, visando o fortalecimento das instituições públicas e da confiança dos cidadãos.

É neste contexto que, mediante o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, é criado um mecanismo de prevenção da corrupção e da criminalidade conexas, denominado de Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), bem como estabelecido um regime de prevenção da corrupção, designado de Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC).

As entidades abrangidas passaram assim a estar vinculadas à implementação de um programa de cumprimento normativo que contempla, pelo menos, um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, um código de conduta, um canal de denúncias, e um programa de formação.

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da Marinha, doravante designado por PPR, foi aprovado por Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada n.º 38/23, de 31 de maio (disponível em <https://www.marinha.pt/pt/informacao-instituicional/Documents/PPR.pdf>). Trata-se de um plano de prevenção de riscos que inclui não apenas riscos de corrupção e infrações conexas, mas também riscos de gestão. Conforme se pode constatar na tabela 1, o PPR prevê um total de 397 medidas (inclui medidas preventivas, detetivas e corretivas). Estas medidas pretendem responder a 83 potenciais situações de risco, associadas a 23 dos 29 riscos contemplados no dicionário de riscos da Marinha (disponível no anexo A ao presente relatório), e afetas a 51 subáreas/subprocessos/atividades que integram 12 áreas/processos (vide anexo B).

Tabela 1 – Síntese do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

ÁREAS/PROCESSOS	N.º SUBÁREAS/ SUBPROCESSOS/ ATIVIDADES	N.º de Potenciais Situações de Risco (PSR)	RISCOS (R) IDENTIFICADOS	N.º de Medidas Preventivas (MP)/ Detetivas (MD)/ Corretivas (MC)
1. Aquisição de Bens e Serviços/Empreitadas	6	18	R2, R11, R13, R16, R20, R21, R28, R29	113
2. Gestão Financeira	5	5	R14, R21, R22, R23, R28	43
3. Gestão Patrimonial	9	21	R2, R7, R11, R13, R15, R16, R19, R20, R21, R22, R23, R24, R25, R27, R28, R29	74
4. Gestão de Pessoal	11	13	R24, R27	41
5. Saúde	6	6	R20, R21, R23, R25, R27	21
6. Formação	5	11	R9, R22, R24, R27	44
7. Apoio Social	1	1	R24, R27	3
8. Concessão de Benefícios Públicos	1	1	R2, R21	3
9. Inspeção e Auditoria	1	1	R24	4
10. Operações Navais	1	1	R1, R7, R12, R17	22
11. Gestão de Informação	2	2	R1, R18, R19	15
12. Bens de Natureza Cultural	3	3	R2, R9, R11, R20, R22, R23	14
TOTAL	51	83	23	397

Em cumprimento do disposto na alínea b) do n.º 4, do art.º 6.º do RGPC, o presente documento materializa o relatório de avaliação anual da execução do PPR, com referência a 31 de dezembro de 2023, o qual traduz a quantificação do grau de aplicabilidade das medidas previstas, o grau de implementação das medidas aplicáveis, bem como o grau de eficácia das medidas implementadas. Tendo em vista o processo de melhoria contínua e a futura revisão do PPR, o mesmo aponta ainda para alguns aspetos a considerar no referido processo.

2. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO

Tendo em vista a recolha dos dados para a avaliação anual da execução do PPR, enquadrada no processo de verificação da execução do PPR 2023, foi elaborada uma matriz de recolha e análise de informação que apresenta a informação do PPR com sistema de códigos e campos que permitem recolher a seguinte informação por medida prevista:

- Grau de implementação da medida (em %);
- Registo de evidências de implementação da medida;
- Data em que foi concluída a implementação da medida ou data prevista para conclusão da implementação;
- Razões da não implementação (quando aplicável);
- Eficácia da medida (se “EFICAZ”, “PARCIALMENTE EFICAZ” ou “INEFICAZ”);
- Razões da ineficácia (quando aplicável);
- Medidas a adotar no caso de ineficácia da medida;
- Outra informação relevante.

Através dos Gestores Locais do Risco (GLR)¹ e dos representantes do Estado-Maior da Armada (EMA) e da Inspeção-Geral da Marinha (IGM), foi solicitado aos responsáveis das áreas funcionais da Marinha, bem como outras unidades previstas no PPR, o preenchimento da matriz de recolha de dados com referência a 31 de dezembro de 2023. De referir que, para além das fontes primárias dos dados², doravante designadas áreas funcionais, participaram outras unidades que destas dependem, tendo a informação sido tratada e compilada.

Recebida a informação, procedeu-se ao tratamento e análise dos dados por forma a permitir avaliar os seguintes elementos:

- Aplicabilidade das medidas previstas no PPR – As medidas previstas são adequadas ao contexto funcional e do processo nos quais foram integradas?
- Estado de implementação das medidas – As medidas estão a ser adotadas na sua plenitude?
- Eficácia das medidas – As medidas implementadas ou já iniciadas revelam ser eficazes?

¹ Nomeados por área funcional.

² Designadamente Superintendência do Pessoal (SP), Superintendência do Material (SM), Superintendência das Finanças (SF), Superintendência da Informação (SI), Direção Cultural da Marinha (DCM), Escola Naval (EN), Instituto Hidrográfico (IH), Comando Naval (CN), EMA e IGM.

- Pertinência em manter ou criar novas medidas de implementação – As medidas do PPR deverão ser mantidas e/ou revistas? Deverão ainda ser adicionadas novas medidas?

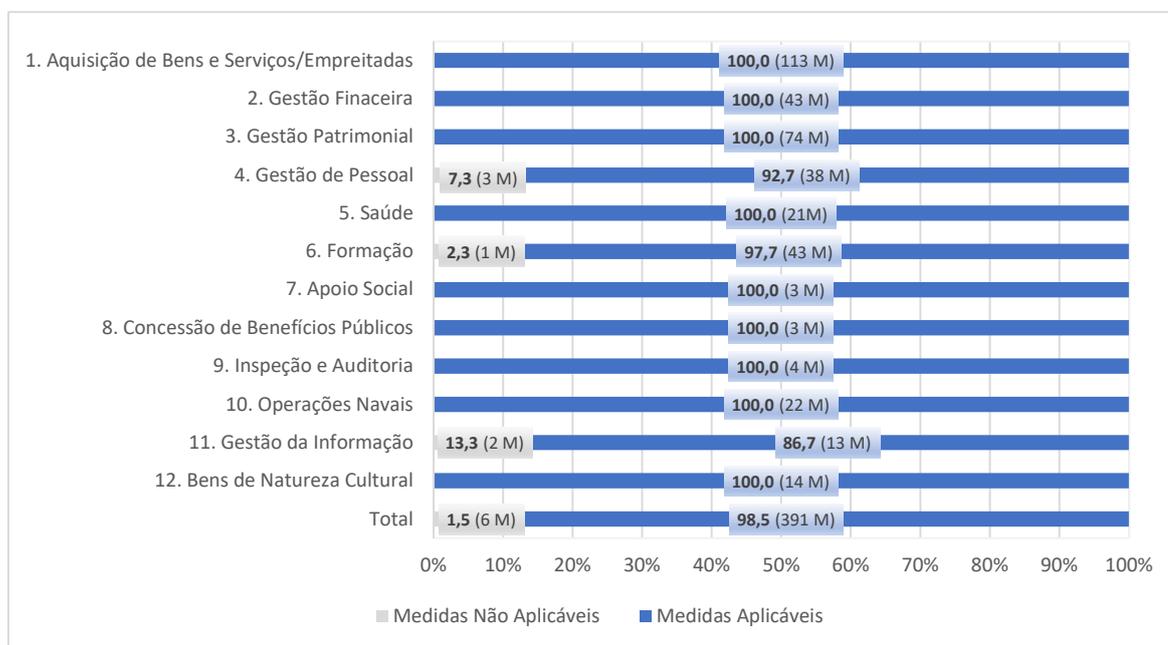
No anexo C encontra-se disponível para consulta a tabela síntese dos dados obtidos por medida e tratados por Potencial Situação de Risco (PSR), os quais suportam a base para análise da aplicabilidade, taxa de implementação e de eficácia. De referir que as matrizes de recolha de informação fornecidas pelas fontes primárias se encontram arquivadas no Gabinete de Gestão do Risco da Marinha.

3. RESULTADOS

3.1. APLICABILIDADE DAS MEDIDAS PREVISTAS NO PPR

No geral verifica-se que, das 397 medidas que constituem o PPR, 391 (98,5%) são aplicáveis à organização (vide gráfico 1), sendo de salientar três medidas (M) da área da “Gestão do Pessoal”³, uma da área da “Formação”⁴ e duas da área da “Gestão da Informação”⁵ como não aplicáveis (NA). Trata-se de um total de seis medidas (1,5%) que deverão ser avaliadas e eventualmente eliminadas na próxima versão de PPR.

Gráfico 1 – Taxa de aplicabilidade global das medidas previstas no PPR por área/processo



Quanto à aplicabilidade das medidas previstas no plano para cada área funcional⁶, constatam-se taxas de aplicabilidade satisfatórias em relação à IGM, ao IH e ao CN (vide gráfico 2). As restantes áreas funcionais apresentam taxas de aplicabilidade mais baixas,

³ MP(4.8.PSR1)_1, MD(4.8.PSR1)_1 e MC(4.8.PSR1)_1, da subárea/subprocesso/atividade 4.8. “Substituições temporárias de pessoal”.

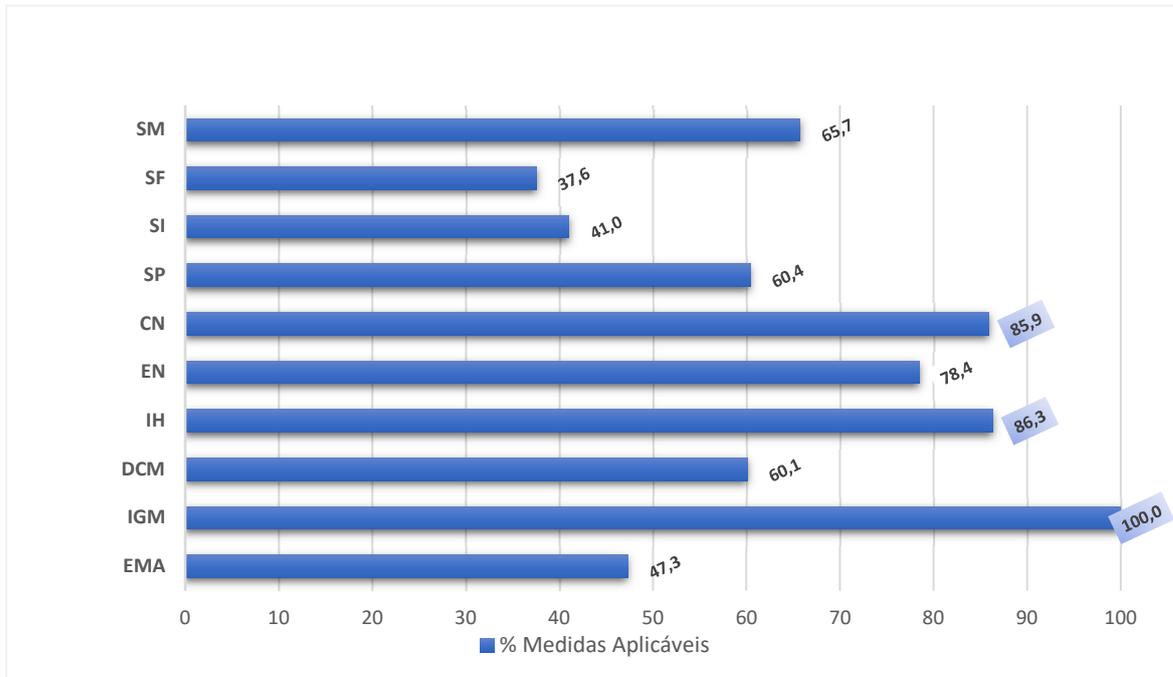
⁴ MP(6.2.PS2)_3, da subárea/subprocesso/atividade 6.2. “Preparação de cursos”.

⁵ MP(11.2.PSR1)_5 e MP(11.2.PSR1)_6, da subárea/subprocesso/atividade 11.2. “Continuidade de atividade”.

⁶ Para consulta de informação mais detalhada referente aos dados obtidos quanto à aplicabilidade das medidas por área/processo, subárea/subprocesso/atividade, e fontes primárias de informação, recomenda-se a consulta do anexo D.

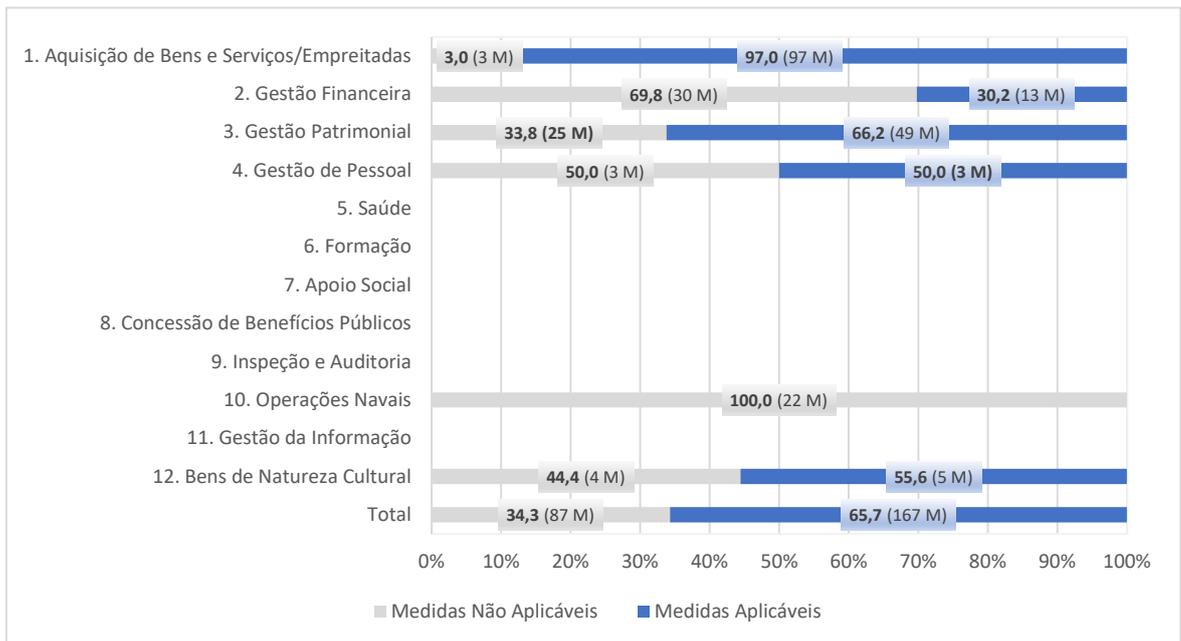
traduzindo-se na necessidade de rever o campo da “aplicação orgânica” das respetivas medidas previstas no PPR.

Gráfico 2 – Taxa de aplicabilidade global das medidas previstas no PPR por área funcional⁷

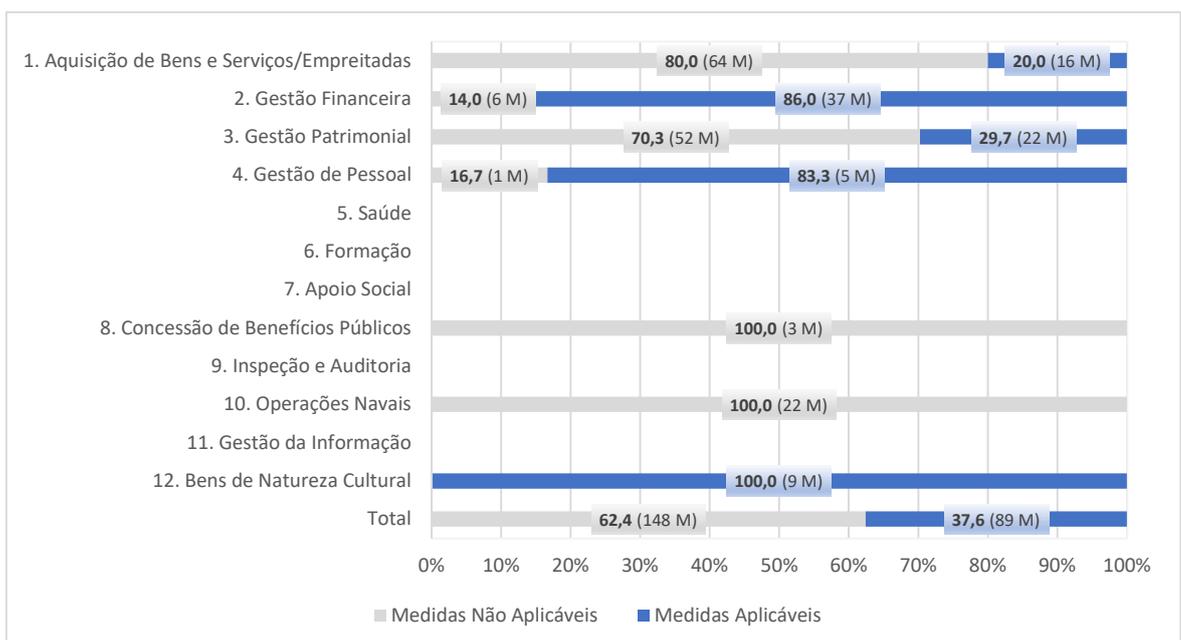


Analisando a aplicabilidade das medidas previstas no plano para cada área/processo à SM, constata-se a necessidade de rever as medidas contempladas nas áreas/processos 10 (22 M - 100% de medidas NA), 2 (30 M - 69,8%), 4 (3 – 50%), 12 (4 M - 44,4%), 3 (56 M - 33,8%) e 1 (3 M - 3%) (vide gráfico 3). A título de exemplo, algumas medidas respeitam a tarefas de outras áreas funcionais como é o caso das contempladas ao nível da receita, a cargo da SF.

⁷ De salientar que no que respeita a IGM apenas foi considerada a informação referente à área/processo 9 “Inspeção e Auditoria”.

Gráfico 3 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para a SM


No que respeita à aplicação das medidas ao contexto da SF, verifica-se a necessidade de rever as medidas das áreas/processos 8 (3 M – 100% de medidas NA), 10 (22 M – 100%), 1 (64 M – 80%), 3 (52 M – 70,3%), 4 (1 M – 16,7%) e 2 (6 M – 14%) (vide gráfico 4). De salientar a necessidade de revisão das medidas associadas aos processos da área financeira, decorrente da implementação do novo modelo de administração financeira e patrimonial (MAFP) da Marinha.

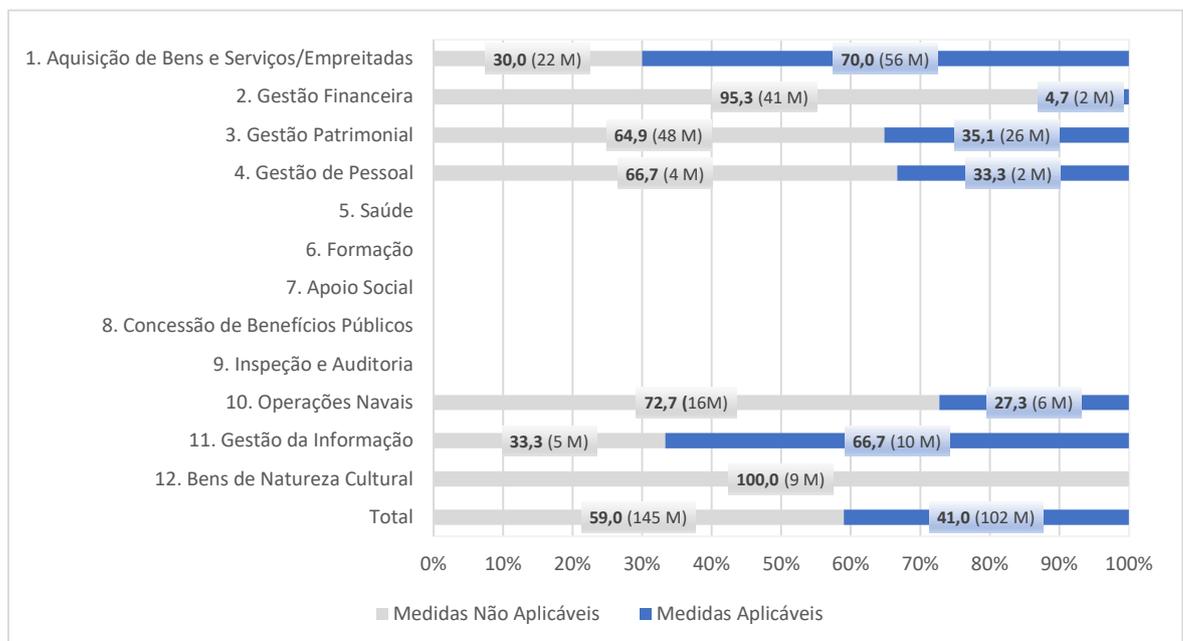
Gráfico 4 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para a SF


Também na SI se verifica a necessidade de rever medidas, designadamente as relativas às áreas/processos 12 (9 M – 100% medidas NA), 2 (41 M – 95,3%), 10 (16 M – 72,7%), 4 (4 M – 66,7%), 3 (48 M – 64,9%), 11 (5 M – 33,3%) e 1 (22 M – 30%) (vide gráfico 5). De destacar a identificação de algumas medidas previstas para implementação por área funcional, que no futuro deverão passar a ser de implementação transversal, a promover pela entidade competente na matéria (ex.: promover a inclusão dos níveis de qualidade no arquivo histórico das aquisições/fornecedores contemplado no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN) e BaseGov ou, em alternativa criar uma base de dados transversal para toda Marinha que permita arquivar essa informação⁸; criar ou alterar o normativo existente de modo a incluir as questões associadas ao regime de impedimentos na avaliação periódica do pessoal⁹).

Num outro aspeto, deverão ser revistas algumas medidas previstas no PPR de modo a garantirem o alinhamento com as atuais políticas de gestão de informação (ex: acessos através de contas nominais).

De referir ainda a existência de medidas que, apesar de não previstas no PPR como aplicáveis à SI, são consideráveis por esta superintendência como aplicáveis. É o caso da MP(1.3.PSR1)_1 e da MP(1.3.PSR1)_2, ambas referentes à celebração e execução de contratos.

Gráfico 5 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para a SI

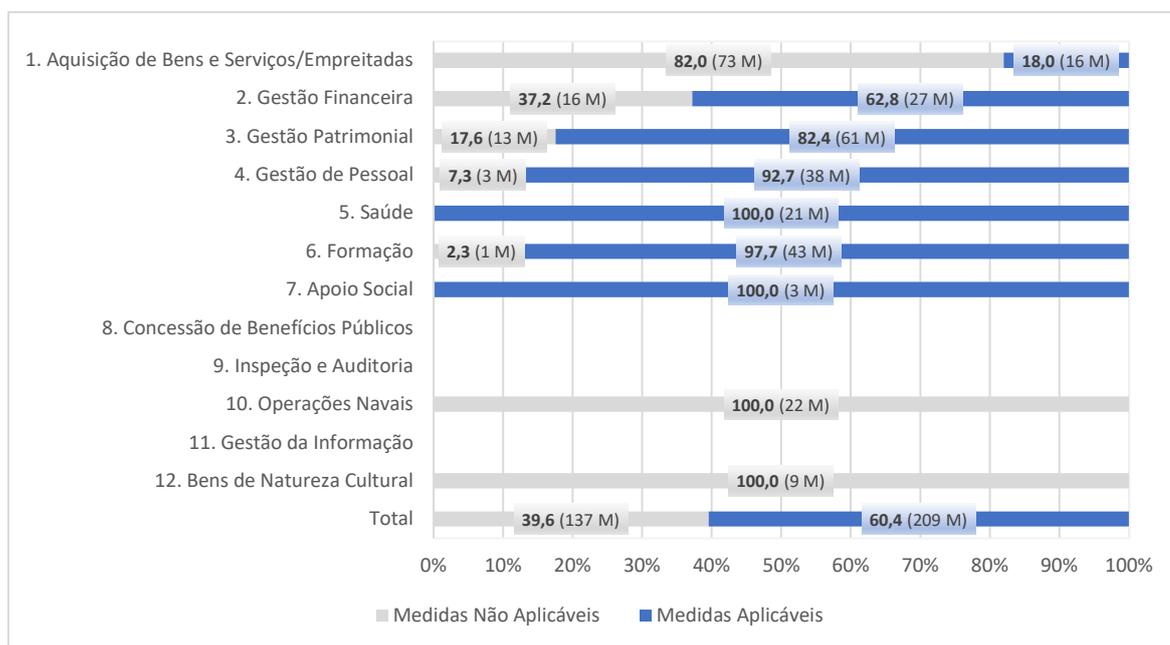


⁸ Âmbito da implementação da MD(1.1.PSR1)_2.

⁹ Âmbito da implementação das MP(4.7.PSR1)_1, MD(4.7.PSR1)_1 e MC(4.7.PSR1)_1.

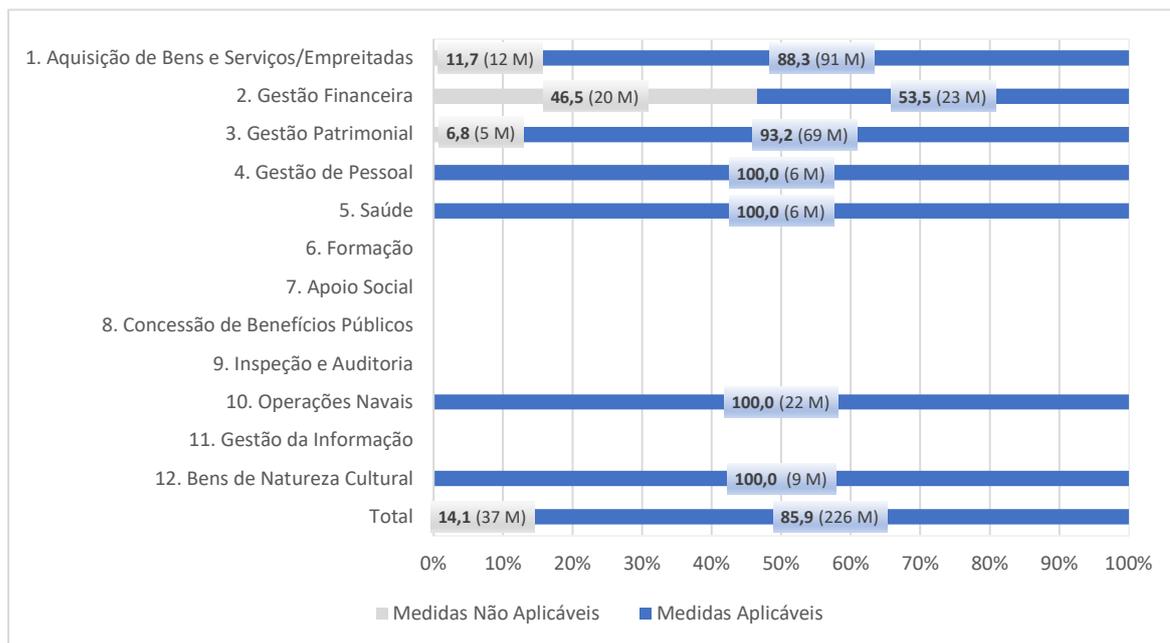
No que respeita à SP, os dados obtidos, apontam para a necessidade de rever as medidas das áreas/processos 10 (22 M – 100% de medidas NA), 12 (9 M – 100%), 1 (73 M – 82%), 2 (16 M – 37,2%), 3 (13 M – 17,6%), 4 (3 M – 7,3%) e 6 (1 M – 2,3%) (vide gráfico 6). De acordo com esta superintendência, as medidas associadas ao subprocesso 4.8 “Substituições temporárias de pessoal” deverão passar a ser de aplicação orgânica ao nível do CN, e integradas ao nível do normativo legal existente na área das Operações.

Gráfico 6 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para a SP

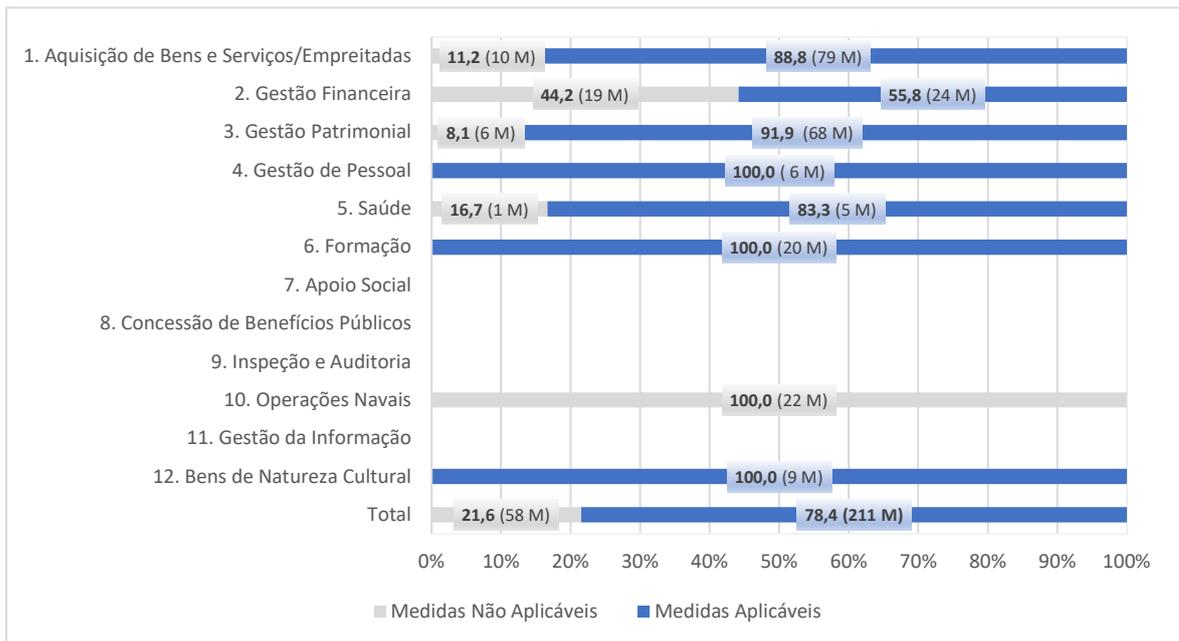


A análise da aplicabilidade das medidas prevista para o CN, evidencia a necessidade de rever as medidas das áreas/processos 2 (20 M – 46,5% de medidas NA), 1 (12 M – 11,7%) e 3 (5 M - 6,8%) (vide gráfico 7)¹⁰.

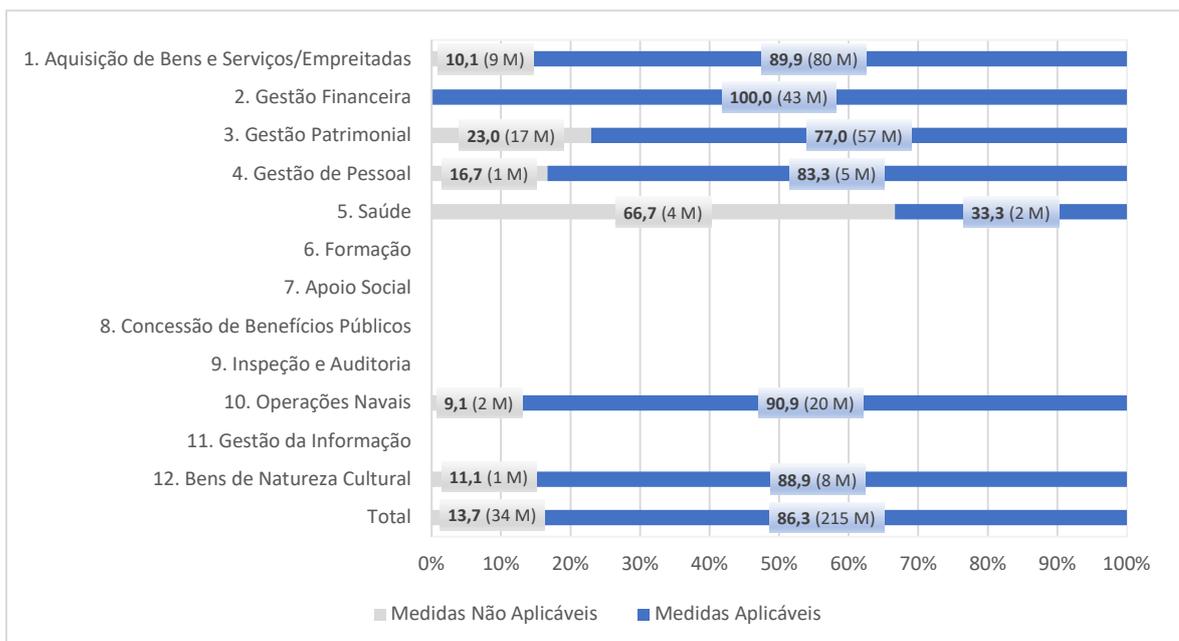
¹⁰ De salvaguardar eventual informação referente a três unidades na dependência do CN [Comando Zona Marítima dos Açores (CZMA), Centro de Experimentação Operacional da Marinha (CEOM), e Célula de Experimentação Operacional de Veículos Não Tripulados (CEOV)] que não foram contempladas no processo de recolha da informação.

Gráfico 7 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para o CN


Relativamente à EN, constata-se a necessidade de rever medidas das áreas/processos 10 (22 M – 100% de medidas NA), 2 (19 M – 44,2%), 5 (1 M – 16,7%), 1 (10 – 11,2%) e 3 (6 – 8,1%) (vide gráfico 8). De referir ainda a identificação de medidas, aplicáveis a outras áreas funcionais segundo o PPR, que também deveriam ser aplicáveis à EN. Neste sentido deverão ser revistas as medidas contempladas na área/processo 4 “Gestão de pessoal” (ao nível das subáreas/subprocessos/atividades 4.1 a 4.6 e 4.8 a 4.10) uma vez que existem situações de PSR identificadas a este nível para a EN. Do mesmo modo, considera a EN que as medidas previstas ao nível do subprocesso 12.1 “Inventário” do âmbito da área/processo “Bens de Natureza Cultural” também se aplicam a este estabelecimento de ensino superior universitário militar, e não apenas à DCM. Por último, as medidas inerentes à subárea/subprocesso/atividade 6 “Formação” também parecem aplicar-se à EN, ainda que com as devidas adaptações ao contexto do ensino superior militar, pelo que o PPR deverá ser revisto nesse sentido.

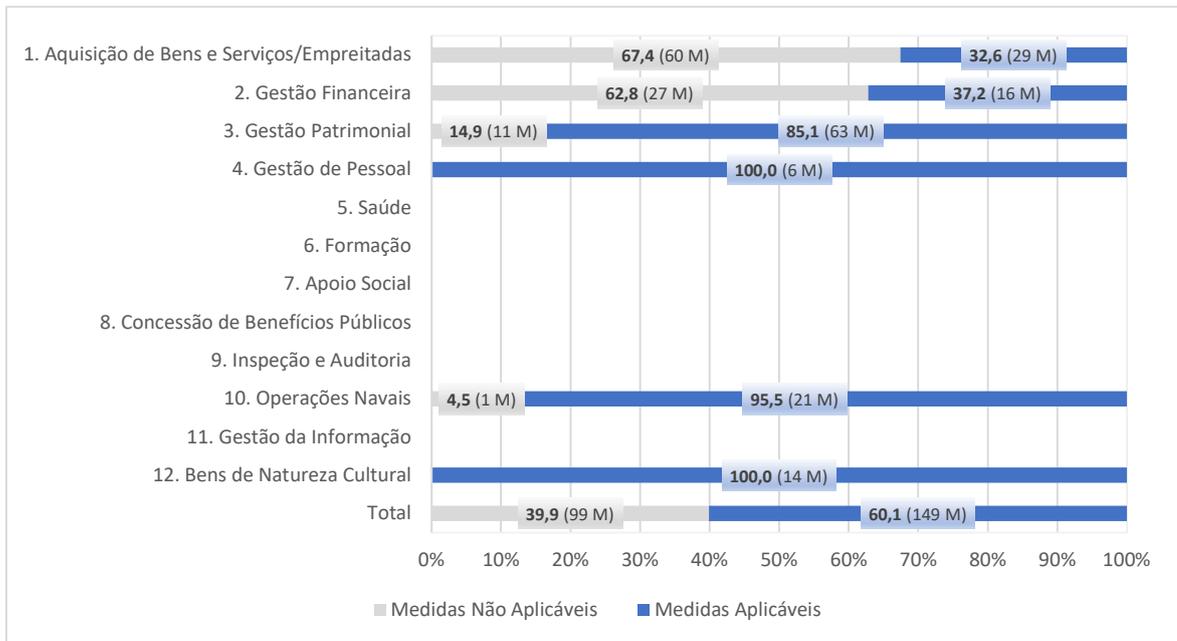
Gráfico 8 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para a EN


Da análise dos dados obtidos do IH, verifica-se a necessidade de rever medidas das áreas/processos 5 (4 M – 66,7% de medidas NA), 3 (17 M – 23%), 4 (1 M – 16,7%), 12 (1 M – 11,1%), 1 (9 M – 10,1%) e 10 (2 M – 9,1%) (vide gráfico 9).

Gráfico 9 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para o IH


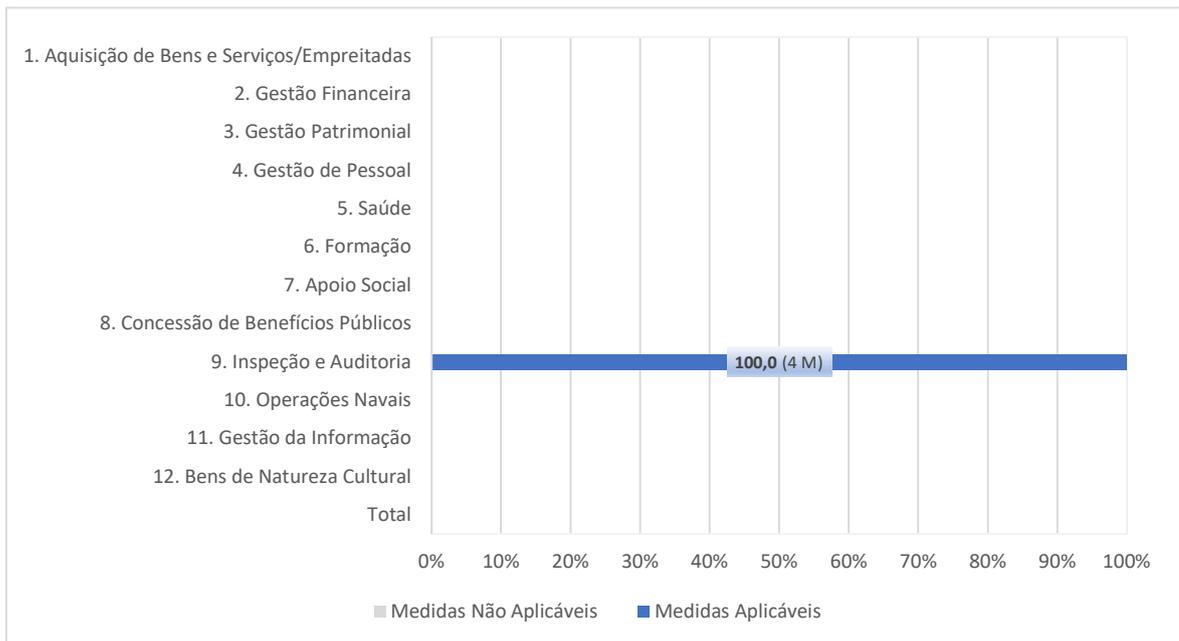
No que concerne à DCM, constata-se a necessidade de rever medidas das áreas/processos 1 (60 M – 67,4% de medidas NA), 2 (27 M – 62,8%), 3 (11 M – 14,9%) e 10 (1 M – 4,5%) (vide gráfico 10).

Gráfico 10 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para a DCM

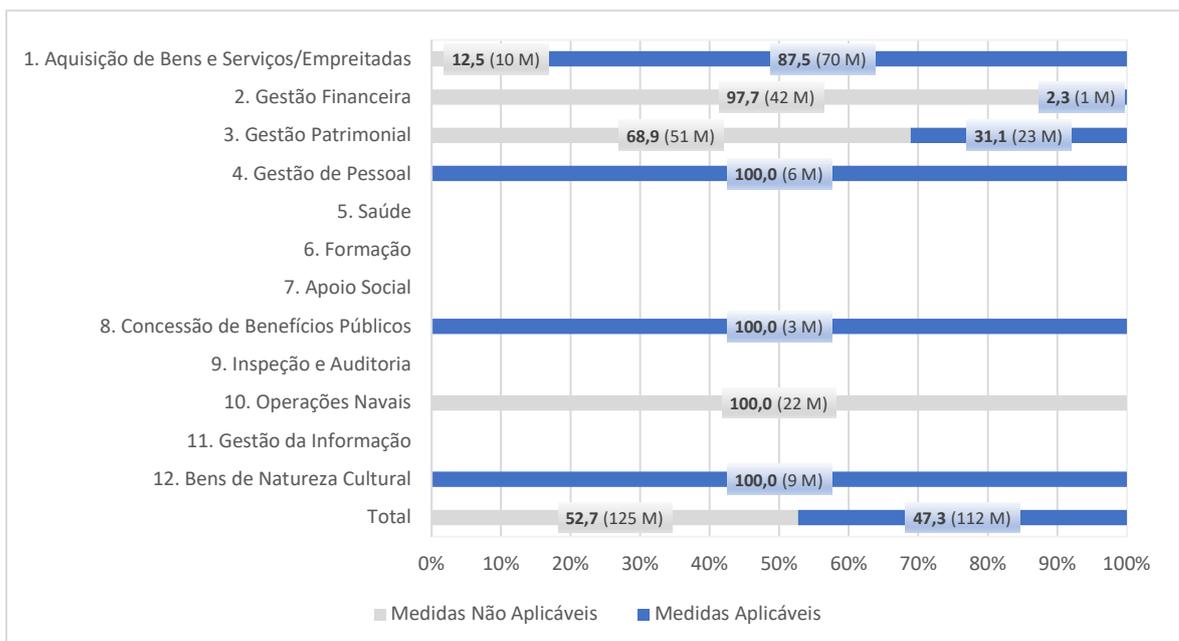


Relativamente à IGM apenas se revela possível analisar a aplicabilidade das medidas previstas para a área/processo 9 “Inspeção e Auditoria”, constatando uma taxa de aplicabilidade de 100% (vide gráfico 11). Contudo, o processo de revisão do PPR deverá reavaliar a forma de participação da IGM na implementação das medidas previstas em outras áreas/processos, em particular no que se refere às medidas detetivas, bem como reforçar o seu papel de terceira linha no processo de gestão do risco¹¹, designadamente ao nível do processo de monitorização da execução do PPR.

¹¹ Conforme IAA 1002.

Gráfico 11 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para a IGM


Por último, da análise da aplicabilidade das medidas ao EMA, constata-se a necessidade de rever medidas das áreas/processos 10 (22 M – 100% de medidas NA), 2 (42 M – 97,7%), 3 (51 M – 68,9%) e 1 (10 M – 12,5%) (vide gráfico 12).

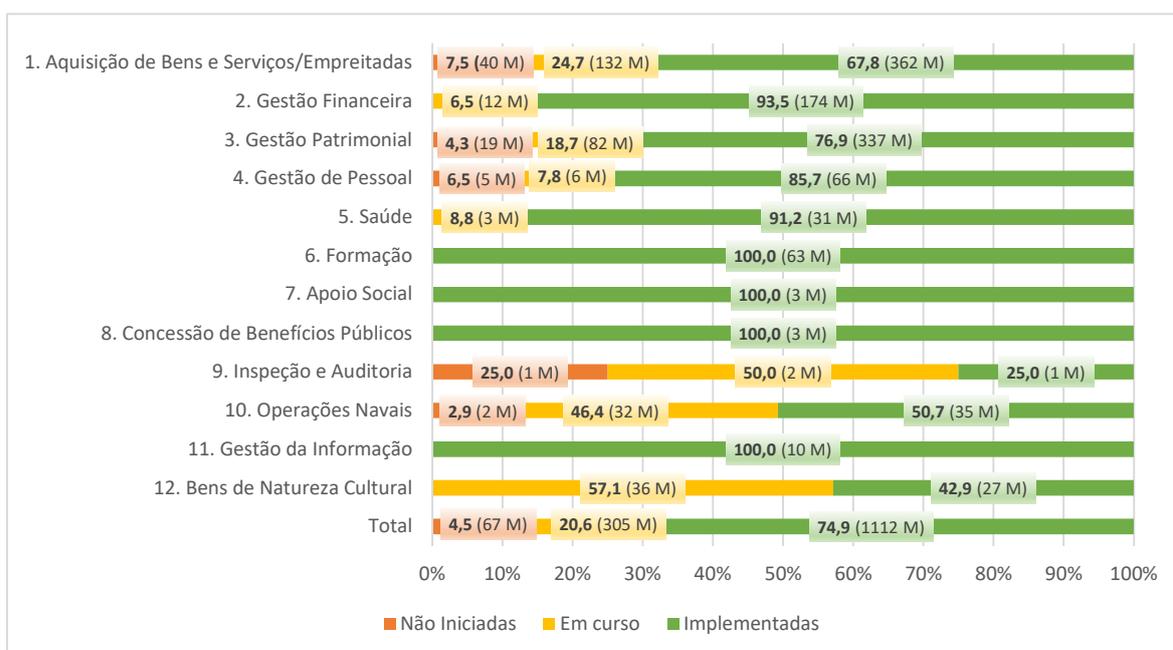
Gráfico 12 – Taxa de aplicabilidade das medidas previstas no PPR para o EMA


3.2. ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS APLICÁVEIS

Do somatório das medidas de prevenção, detecção e correção do risco aplicáveis às dez áreas funcionais da Marinha, num total de 1484¹², verifica-se que foram “implementadas” um total de 1112 (74,9%) medidas, apresentando 305 medidas “em curso (EC)” (20,6%) e 67 “não iniciadas (NI)” (4,5%) (vide gráfico 13). Da análise do estado de implementação por área/processo, verifica-se uma maior incidência relativa de medidas não iniciadas na área “Inspeção e Auditoria” (1M – 25%), seguindo-se as áreas/processos “Aquisição de Bens e Serviços/Empreitadas” (40 M – 7,5%), “Gestão do Pessoal” (5 M – 6,5%), “Gestão patrimonial” (19 M – 4,3%) e “Operações Navais” (2 M – 2,9%). Quanto a medidas com implementação em curso, constata-se uma maior incidência ao nível da área “Bens de Natureza Cultural” (36 M – 57,1%), seguindo-se a “Inspeção e Auditoria” (2 M – 50%), “Operações Navais” (32 M – 46,4%), “Aquisição de Bens e Serviços/Empreitadas” (132 M – 24,7%), “Gestão Patrimonial” (82 M – 18,7%), “Saúde” (3 M - 8,8%), “Gestão de Pessoal” (6 M – 7,8%) e “Gestão Financeira” (12 M – 6,5%).

De salientar as áreas/processos “Formação”, “Apoio Social” e “Concessão de Benefícios Públicos” por apresentarem as medidas totalmente implementadas (100%).

Gráfico 13 – Estado de implementação global das medidas do PPR aplicáveis, por área/processo

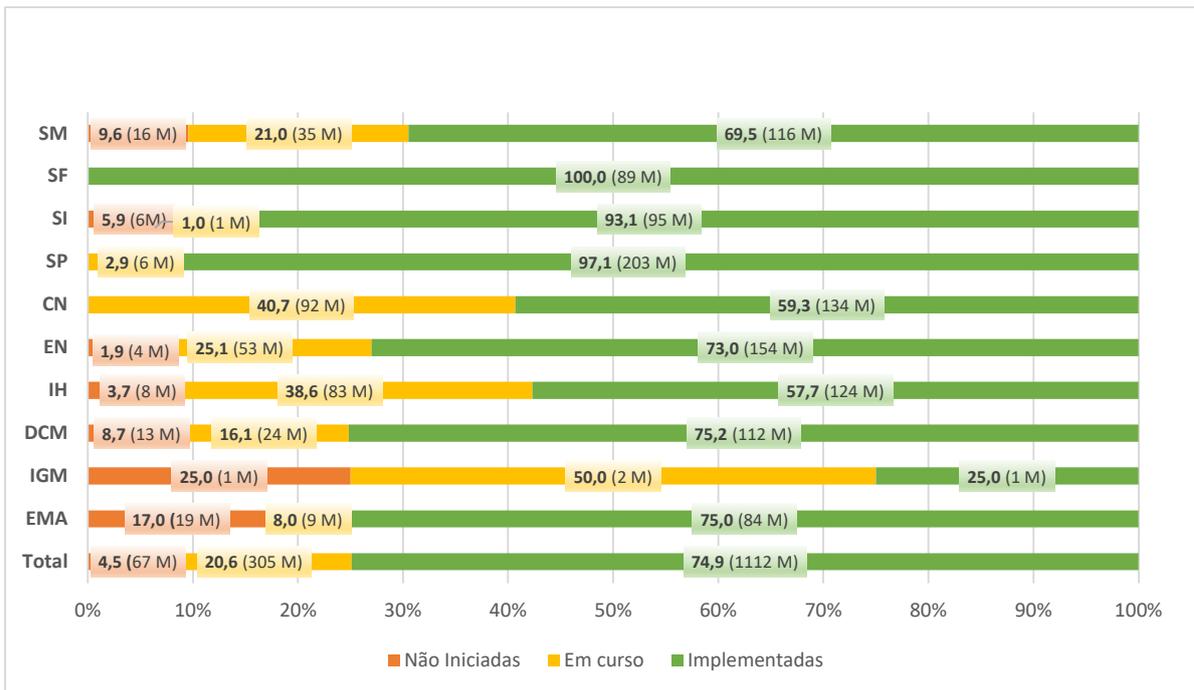


¹² Para mais informação recomenda-se a consulta do anexo E.

Da análise do estado de implementação das medidas por área funcional, e conforme se pode constatar no gráfico 14, é de salientar uma incidência elevada ($\geq 75\%$) de medidas implementadas na maioria das áreas funcionais, com particular realce na SF (89 M - 100%), na SP (203 M - 97,1%) e na SI (95 M - 93,1%). De referir ainda que a conclusão do processo de implementação das medidas carece ainda de esforço por parte de todas as áreas funcionais (à exceção da SF), em particular das que revelam menor incidência de medidas implementadas: IGM (1 M - 25%), IH (124 M - 57,7%), CN (134 M - 59,3%), SM (116 M - 69,5%) e EN (154 M - 73%).

Dos motivos apontados pelas áreas funcionais para o facto de não terem iniciado ou concluído a implementação das medidas, destaca-se com maior expressão, a insuficiência de recursos humanos, referida pelas seguintes áreas funcionais: SM, SI, CN, EN, IH e EMA.

Gráfico 14 – Estado de implementação global das medidas do PPR aplicáveis, por área funcional

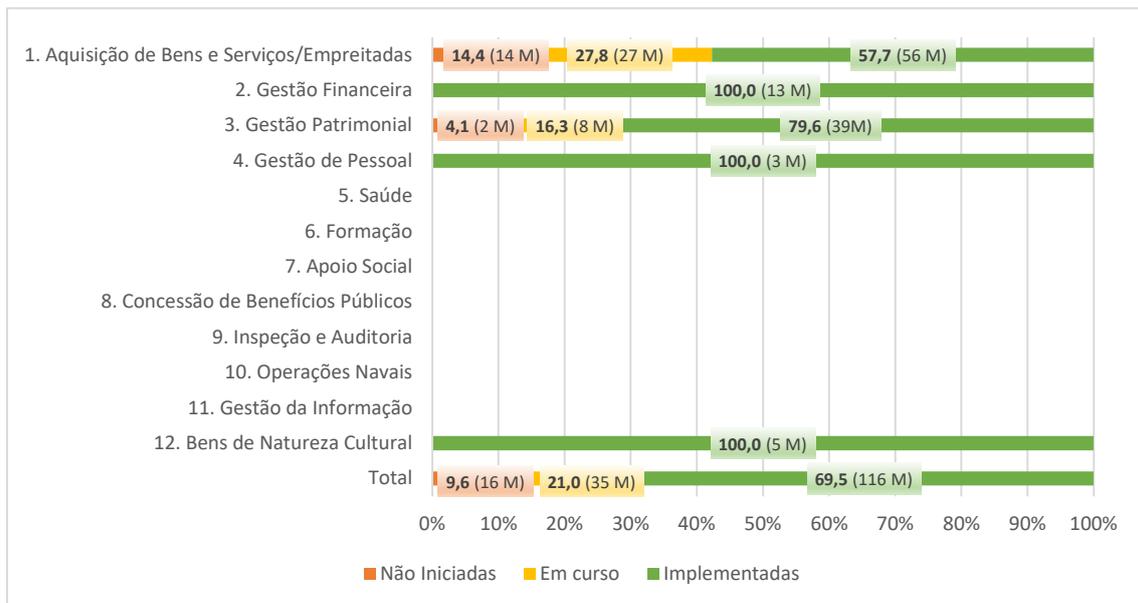


Procedendo à análise de cada área funcional, e de acordo com o gráfico 15, verifica-se que das cinco áreas/processos aplicáveis à SM, duas carecem ainda de concluir o processo de implementação. Ao nível da “Aquisição de Bens e Serviços/Empreitadas” falta concluir 27 (27,8%) medidas em curso e 14 (14,4%) medidas não iniciadas, ao passo

que no âmbito da “Gestão Patrimonial” falta concluir oito (16,3%) medidas em curso e duas (4,1%) não iniciadas.

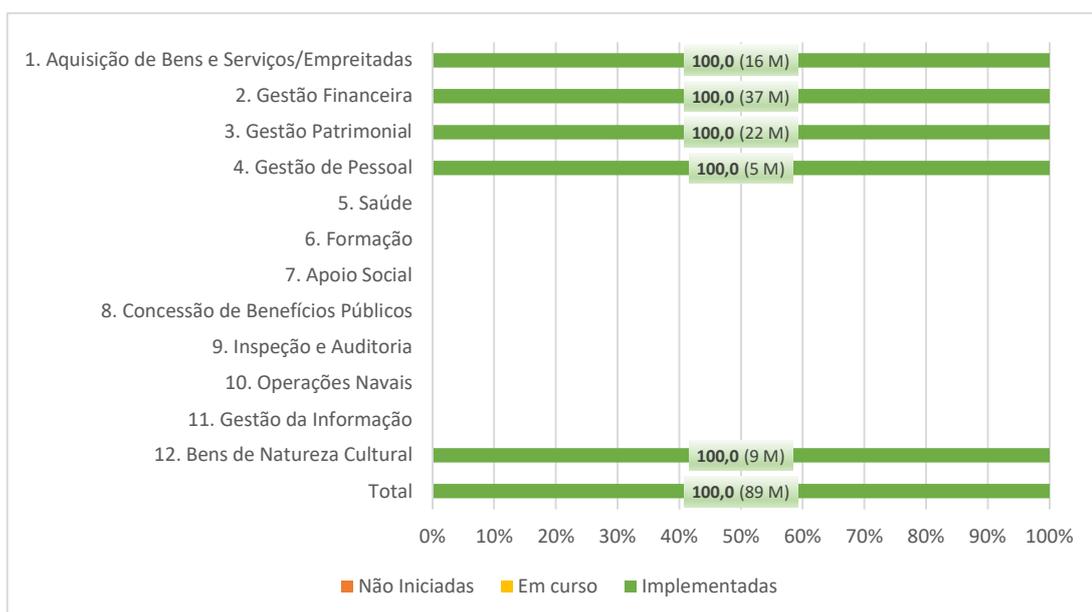
De referir que esta superintendência prevê concluir a implementação das medidas pendentes até dezembro de 2024.

Gráfico 15 – Estado de implementação das medidas aplicáveis à SM



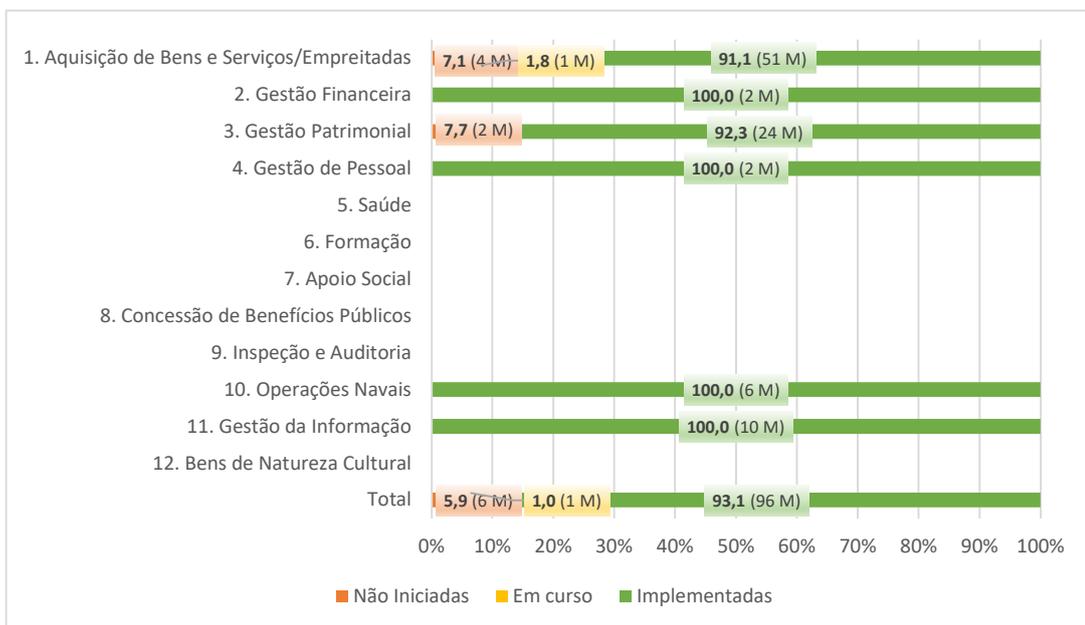
No que respeita à SF, verifica-se que as cinco áreas/processos aplicáveis apresentam o processo de implementação totalmente concluído (vide gráfico 16).

Gráfico 16 – Estado de implementação das medidas aplicáveis à SF

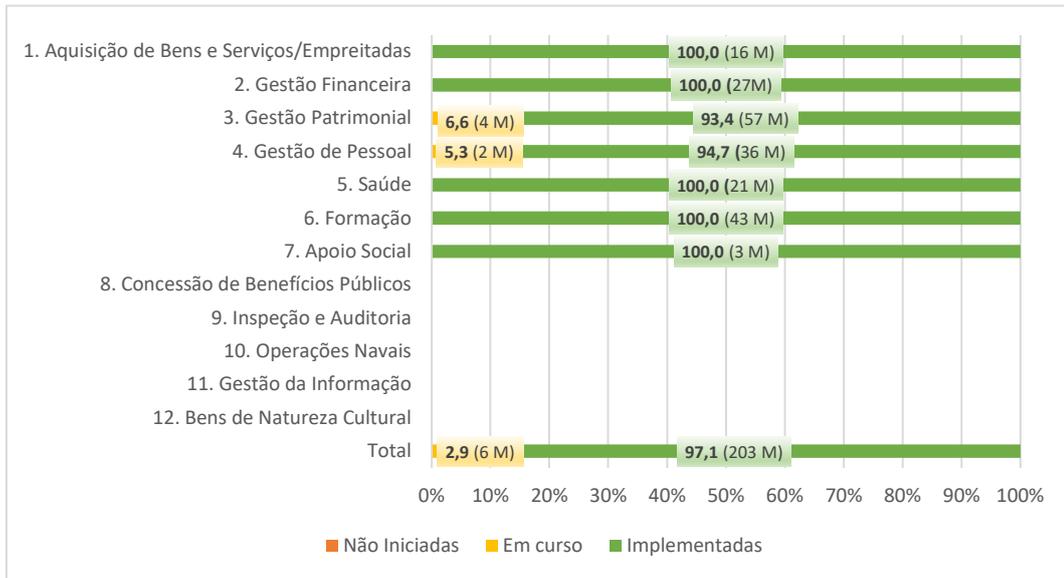


Já no que se refere à SI, constata-se a conclusão do processo de implementação das medidas previstas para quatro das seis áreas/processos aplicáveis, faltando apenas a conclusão de medidas das áreas “Aquisição de Bens e Serviços/Empreitadas” (uma medida EC – 1,8% e quatro NI – 7,1%) e “Gestão Patrimonial” (duas NI – 7,7%). Quanto à data de previsão para conclusão das medidas pendentes, com a exceção de uma medida com previsão de execução em março de 2024, não foi possível a esta superintendência apontar uma nova data de execução por depender de outros requisitos, como por exemplo, a resolução da falta de pessoal apontada.

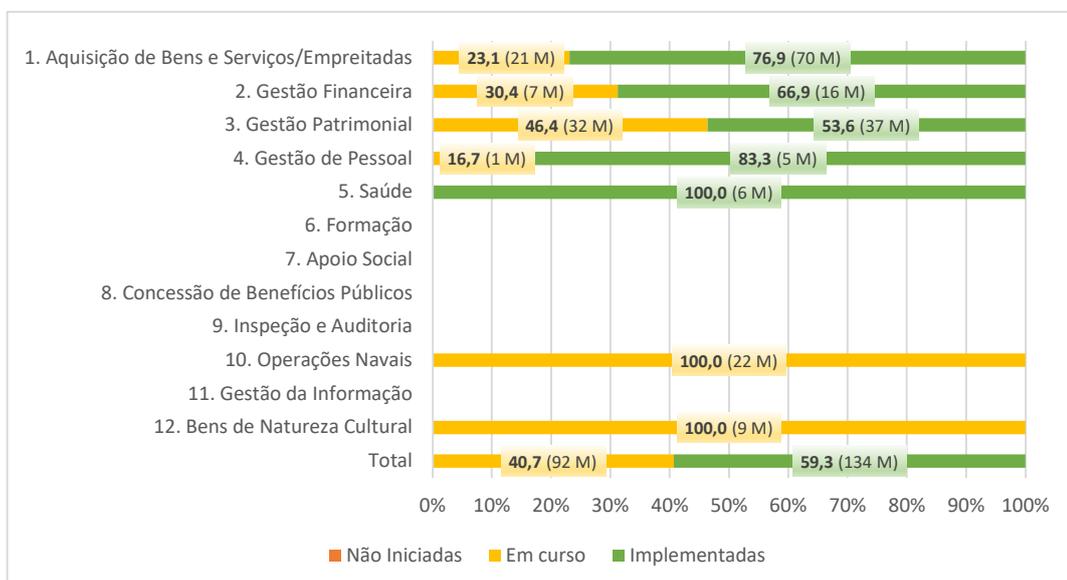
Gráfico 17 – Estado de implementação das medidas aplicáveis à SI



No que à SP diz respeito (vide gráfico 18), denota-se a conclusão do processo de implementação em cinco das sete áreas/processos aplicáveis. Apenas se encontra pendente a conclusão da implementação de quatro medidas EC (6,6%) da área da “Gestão Patrimonial” e duas EC (5,3%) da área da “Gestão de Pessoal”. Nas situações em que a SP considera possível indicar datas para a conclusão da implementação das medidas pendentes, foi assinalado o final do mês de fevereiro de 2024.

Gráfico 18 – Estado de implementação das medidas aplicáveis à SP


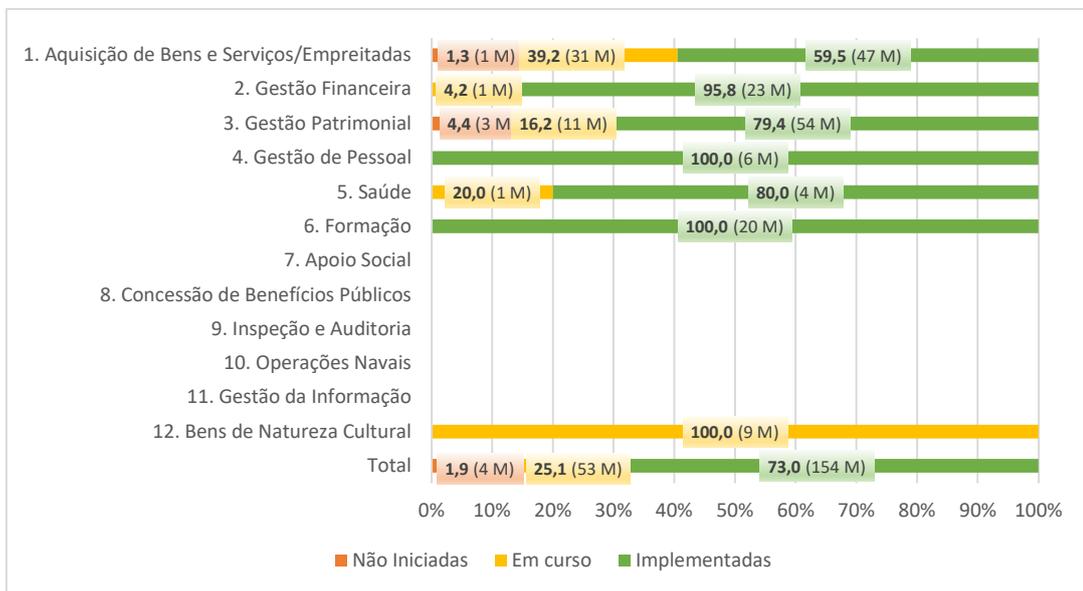
Da análise dos dados referentes ao CN (vide gráfico 19), constata-se que das sete áreas/processos aplicáveis, apenas a área da “Saúde” apresenta a totalidade das medidas implementadas. Deste modo, verifica-se a necessidade de investir na implementação das medidas que se apresentam em curso nas restantes áreas/processos, perspetivando-se a conclusão da implementação das medidas em que é possível fazer essa previsão, em fevereiro, março, junho e dezembro de 2024 e ainda em dezembro de 2025.

Gráfico 19 – Estado de implementação das medidas aplicáveis ao CN


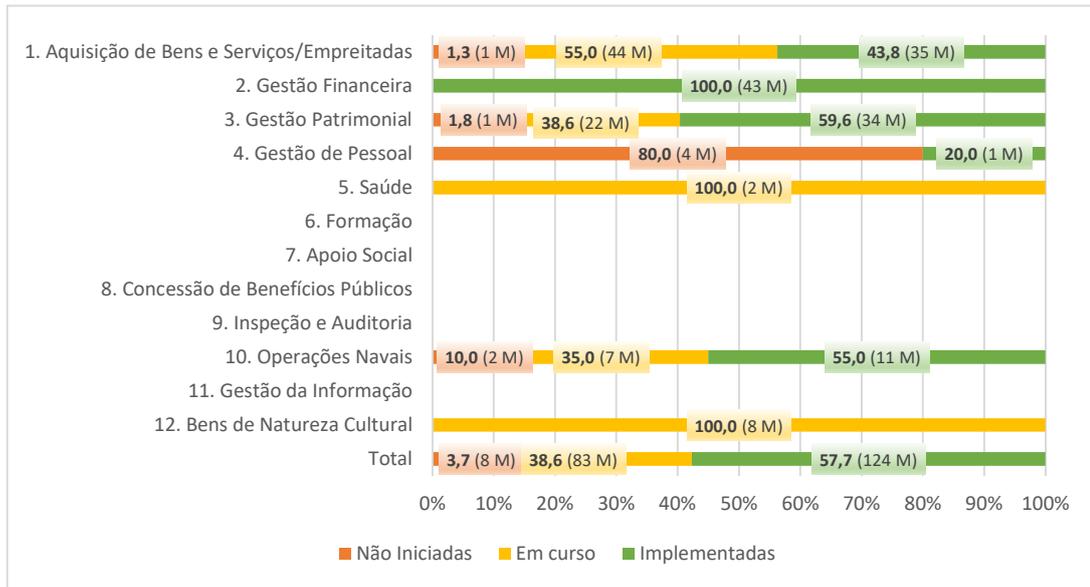
Relativamente à EN, verifica-se que das sete áreas/processos aplicáveis, duas apresentam as medidas totalmente implementadas (“Gestão de Pessoal” e “Formação”), faltando implementar as medidas NI identificadas nas áreas/processos 3 (três – 4,4%) e 1 (uma – 1,27%), e concluir a implementação das medidas EC nas áreas 12 (nove – 100%), 1 (31 – 39,2%), 5 (uma – 20%), 3 (11 – 16,2%) e 2 (uma – 4,2%).

Nas medidas passíveis de previsão da conclusão da implementação, são apontadas datas que variam entre junho, julho e dezembro de 2024 e janeiro de 2025.

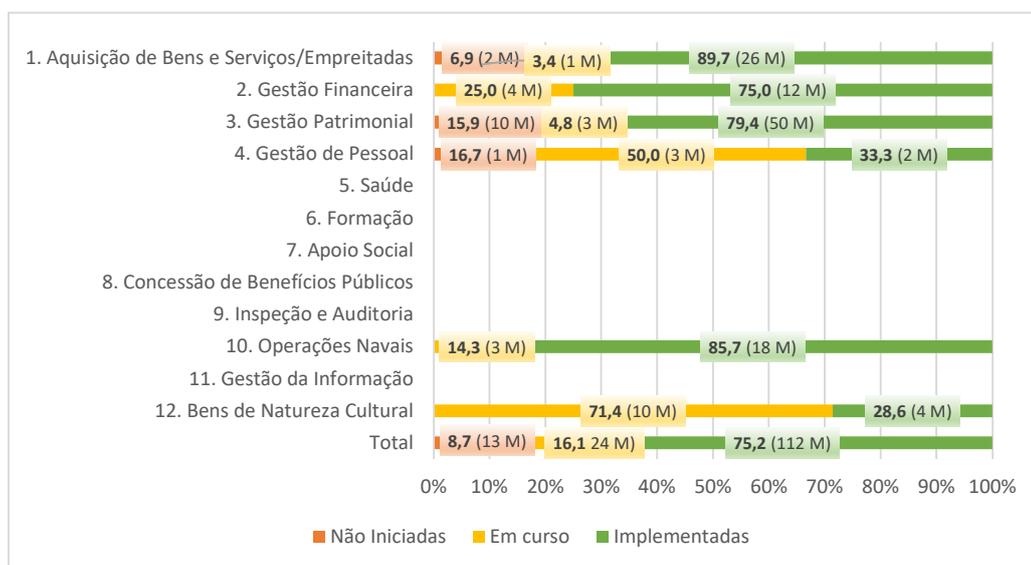
Gráfico 20 – Estado de implementação das medidas aplicáveis à EN



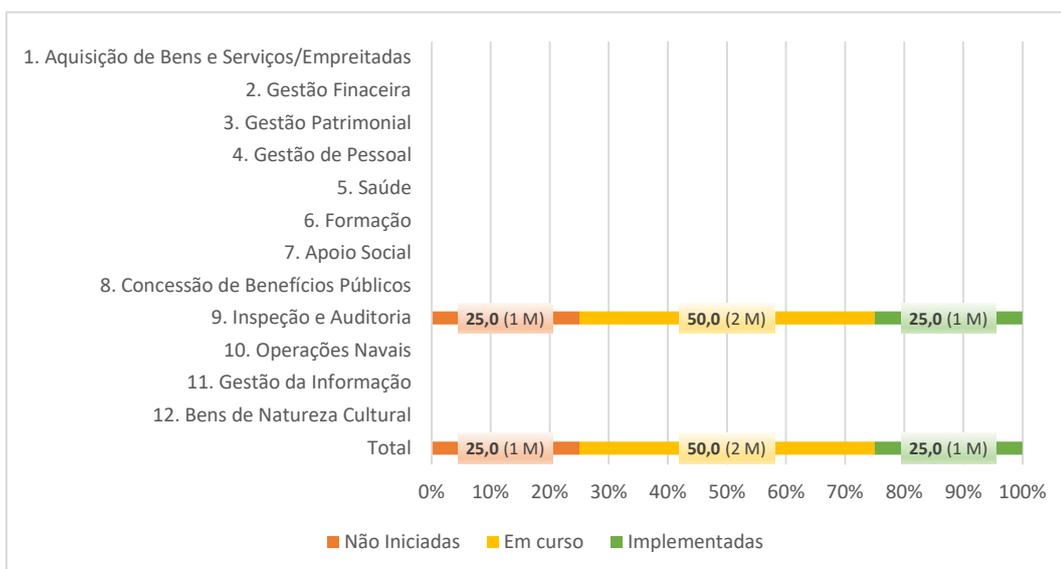
Quanto ao IH (vide gráfico 21), e atendendo às sete áreas/processos aplicáveis, regista-se apenas a área da “Gestão Financeira” com as medidas totalmente implementadas. Das restantes seis áreas/processos salientam-se as áreas da “Gestão de Pessoal”, “Operações Navais”, “Gestão Patrimonial” e “Aquisição de Bens e Serviços/Empreitadas” por apresentarem medidas NI. No que respeita às datas previstas para a conclusão da implementação das medidas NI e EC, o IH indica o mês de dezembro dos anos de 2024 a 2027.

Gráfico 21 – Estado de implementação das medidas aplicáveis ao IH


No que respeita à DCM (vide gráfico 22), verifica-se que nenhuma das seis áreas/processos aplicáveis apresenta a totalidade das medidas implementadas, sendo de salientar as áreas da “Gestão de Pessoal”, “Gestão Patrimonial” e “Aquisição de Bens e Serviços/Empreitadas” por apresentar medidas que ainda não foram iniciadas. Quanto à previsão da conclusão da implementação das medidas NI e EC, e atendendo às medidas em que foi possível à DCM efetuar essa previsão, registam-se dezembro de 2024, junho, julho e dezembro de 2025, janeiro e dezembro de 2026, existindo ainda medidas que, dada a sua complexidade de implementação é apontada a sua conclusão para os anos de 2028, 2030 e 2036.

Gráfico 22 – Estado de implementação das medidas aplicáveis à DCM


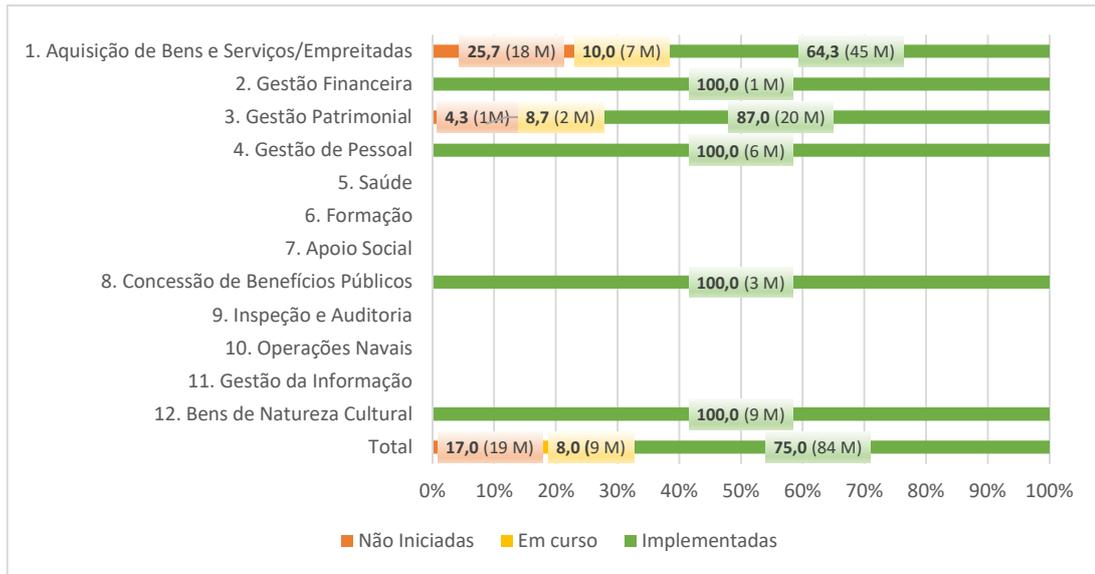
Da análise da informação disponível da IGM (vide gráfico 23), apenas referente à área processo “Inspeção e Auditoria”, verifica-se a existência de uma medida NI sem data prevista de conclusão, e duas EC com previsão de conclusão da implementação em março e maio de 2024.

Gráfico 23 – Estado de implementação das medidas aplicáveis à IGM


Por último, no que respeita ao EMA, constata-se a totalidade de medidas implementadas em quatro áreas/processos das seis aplicáveis. Apenas de assinalar 18 medidas NI

(25,7%) e sete EC (10%) da área/processo “Aquisição de Bens e Serviços/Empreitadas”, assim como uma NI (4,3%) e duas EC (8,7%) referentes à “Gestão Patrimonial”, cuja implementação importará concluir. O EMA prevê datas de conclusão das medidas identificadas que variam entre abril, julho e dezembro de 2024, e dezembro de 2025.

Gráfico 24 – Estado de implementação das medidas aplicáveis ao EMA

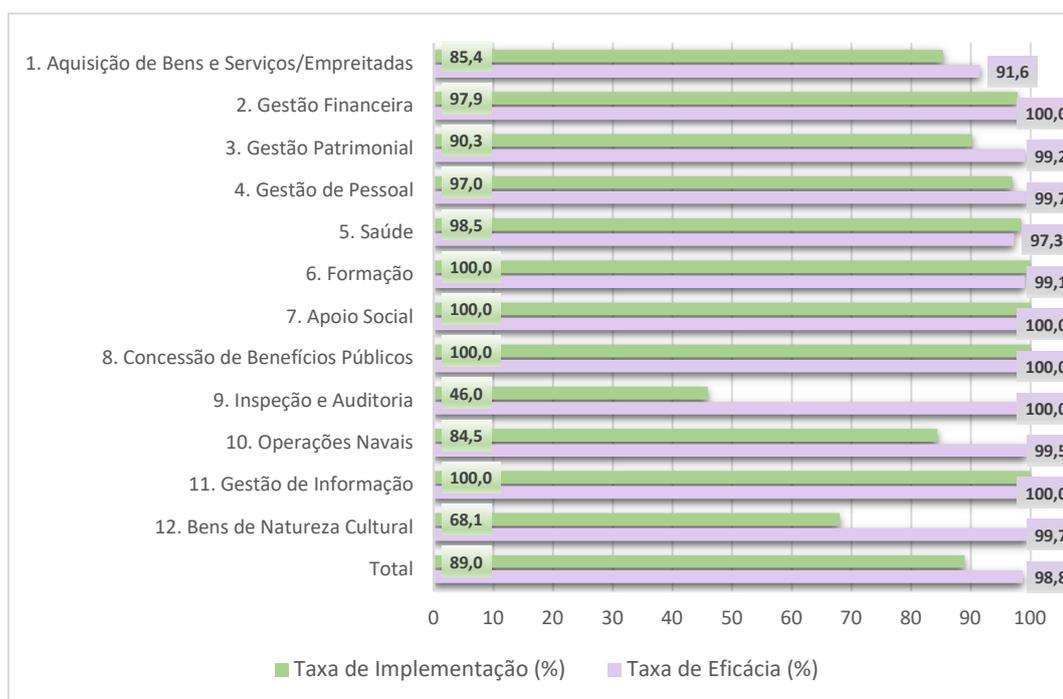


3.3. IMPLEMENTAÇÃO E EFICÁCIA DAS MEDIDAS IMPLEMENTADAS

Para efeitos de análise das taxas de implementação e de eficácia em cada área/processo, estas foram apuradas a partir das médias aritméticas das taxas obtidas em cada subárea/subprocesso/atividade, que por sua vez resultam das médias aritméticas das taxas obtidas em cada PSR, que decorrem das taxas de implementação e graus de eficácia (Ineficaz, Parcialmente Eficaz e Eficaz) apontados pelas áreas funcionais¹³ (vide anexo F).

Analisado o resultado global da Marinha (vide gráfico 25), verificam-se taxas de implementação bastantes positivas ($\geq 75\%$) em relação a todas as áreas/processos com exceção das áreas “Inspeção e Auditoria” e “Bens de Natureza Cultural” que apresentam taxas inferiores, designadamente 46% e 68,1%. Já quanto à eficácia das medidas, verifica-se uma taxa de eficácia bastante positiva em todas as áreas/processos, sendo a taxa mínima obtida 91,6% para a área/processo “Aquisição de Bens e Serviços/Empreitadas”.

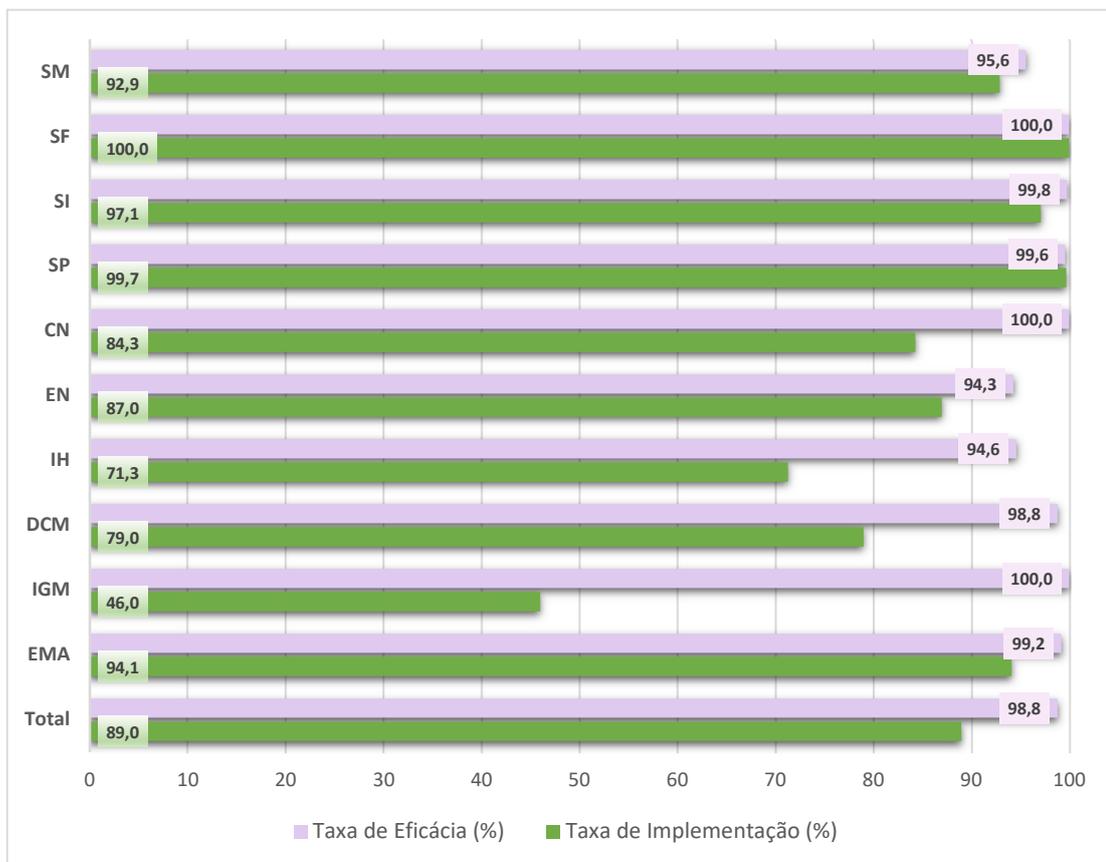
Gráfico 25 – Taxa de implementação global e de eficácia das medidas aplicáveis, por área/processo



¹³ Relativamente às taxas de eficácia foi apenas considerado o grau de eficácia apontado nas medidas implementadas e em curso.

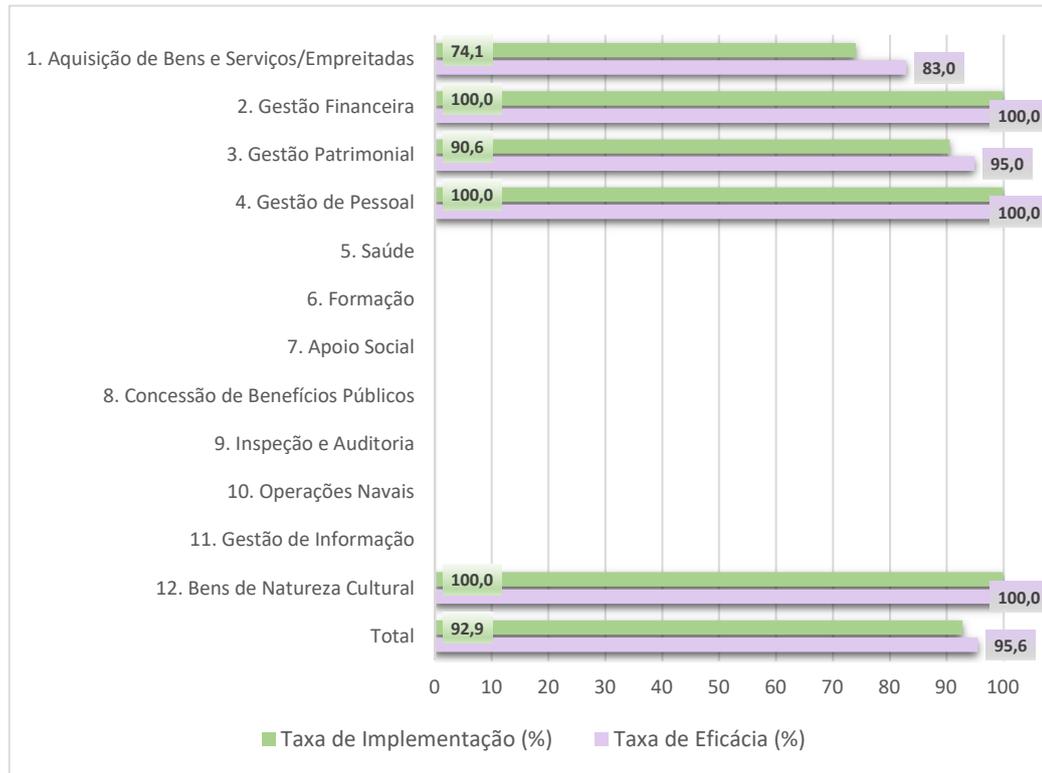
No que se refere aos dados obtidos globalmente em cada área funcional (vide gráfico 26), constata-se também taxas de implementação bastante positivas na grande maioria das áreas, excetuando a IGM e o IH que apresentam taxas inferiores, designadamente 46% e 71,3%. Já no que se refere às taxas de eficácia dessas medidas implementadas ou em curso, verificam-se taxas relativas bastante elevadas que variam entre 94,3% e 100%.

Gráfico 26 – Taxa de implementação global e de eficácia das medidas aplicáveis, por área funcional



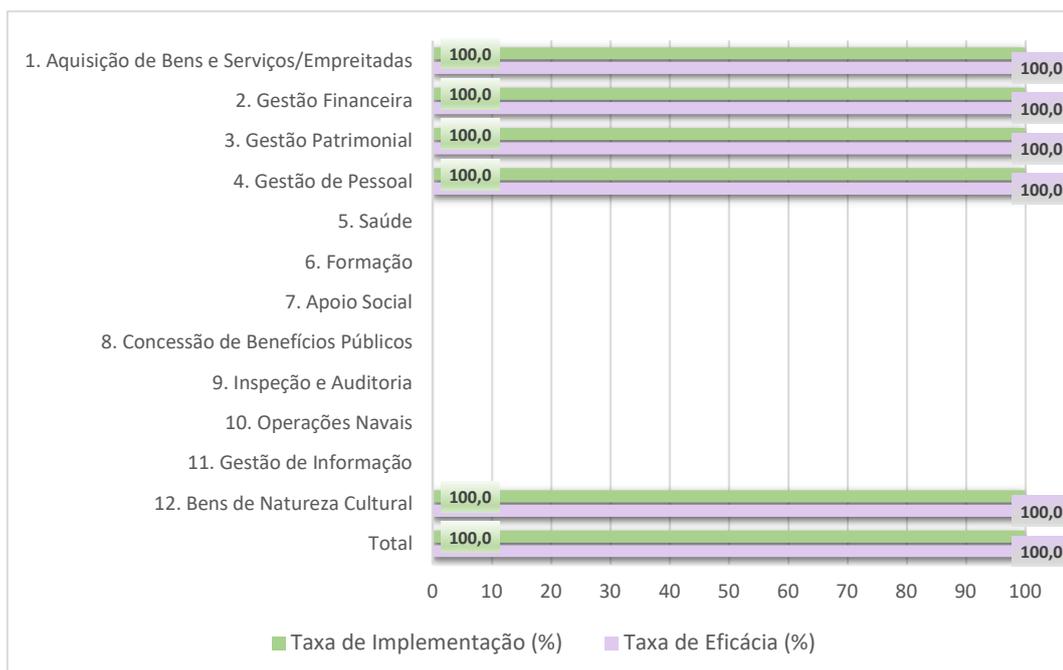
Relativamente à SM (vide gráfico 27), registam-se taxas de implementação muito elevadas em todas as áreas/processos aplicáveis, à exceção da “Aquisição de Bens e Serviços/Empreitadas” (74,1%). Já as taxas de eficácia apresentam-se bastante elevadas, com variação de 83% a 100 % ao nível das áreas/processos.

Gráfico 27 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis à SM



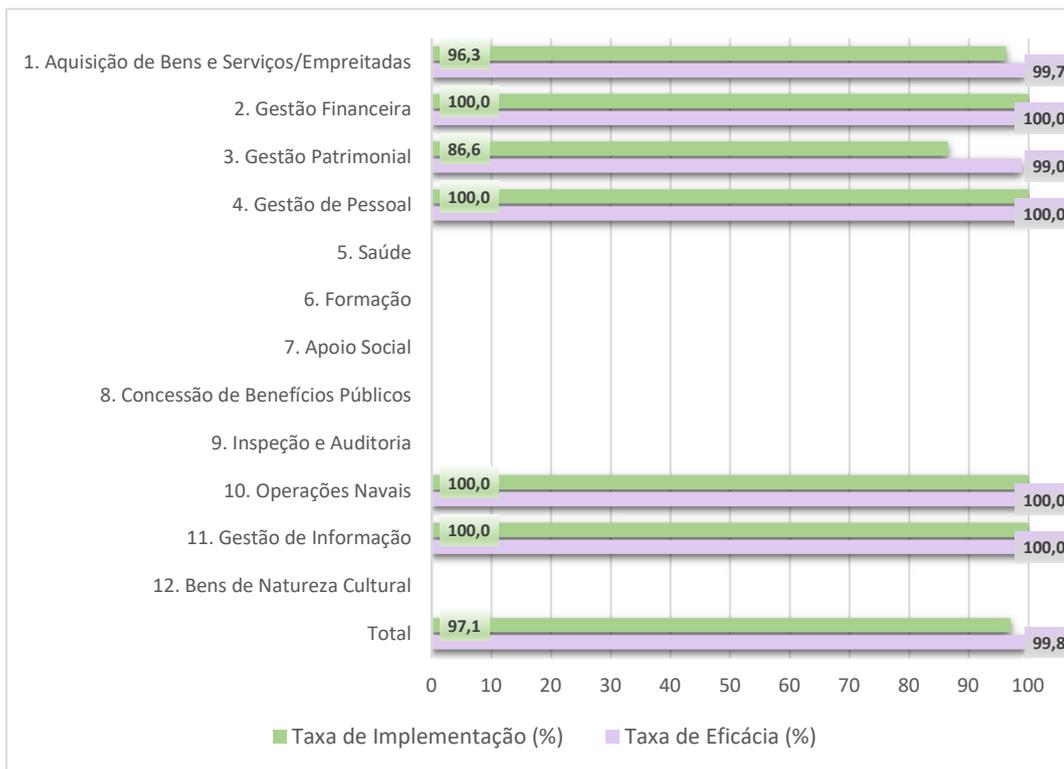
No que concerne à SF (vide gráfico 28), tanto as taxas de implementação, como as de eficácia, apresentam-se extremamente elevadas (100%) em todas as áreas/processos.

Gráfico 28 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis à SF



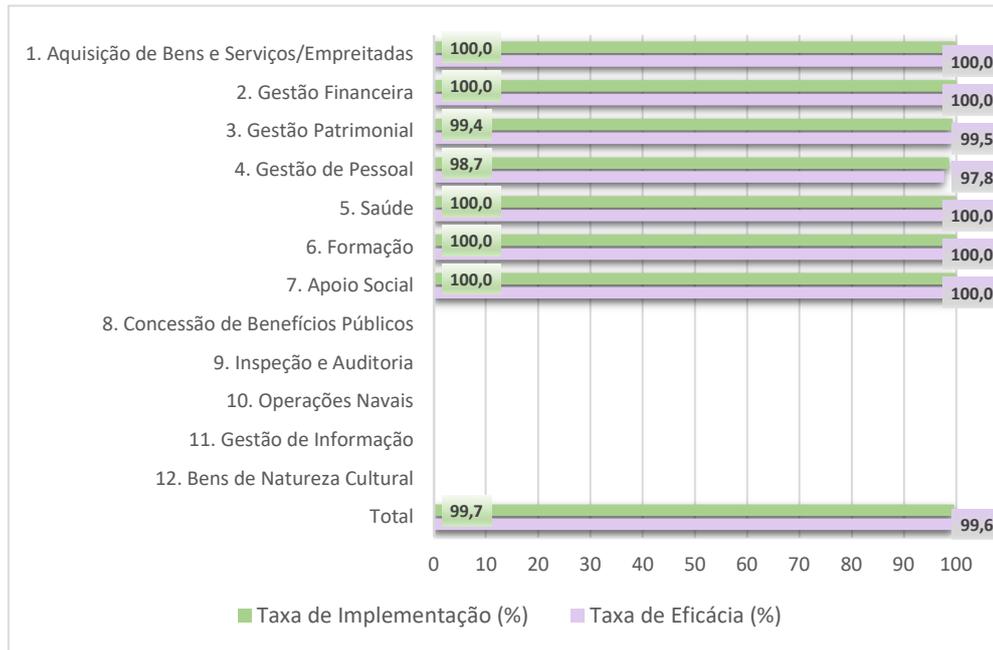
Quanto à SI (vide gráfico 29), também se verificam taxas de implementação e de eficácia bastante positivas em todas as áreas/processos, com variações entre 86,6% e 100% ao nível da implementação, e entre 99% e 100% ao nível da eficácia.

Gráfico 29 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis à SI



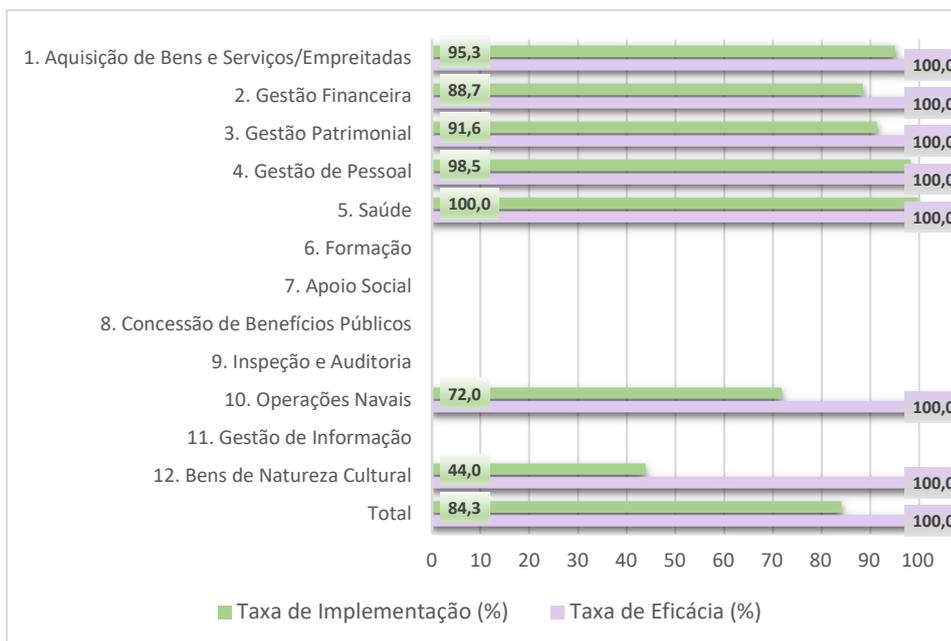
Também ao nível da SP (vide gráfico 30), se verificam taxas de implementação e de eficácia bastante positivas em todas as áreas/processos, com variações entre 98,7% e 100% ao nível da implementação, e entre 97,8% e 100% relativamente à eficácia.

Gráfico 30 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis à SP



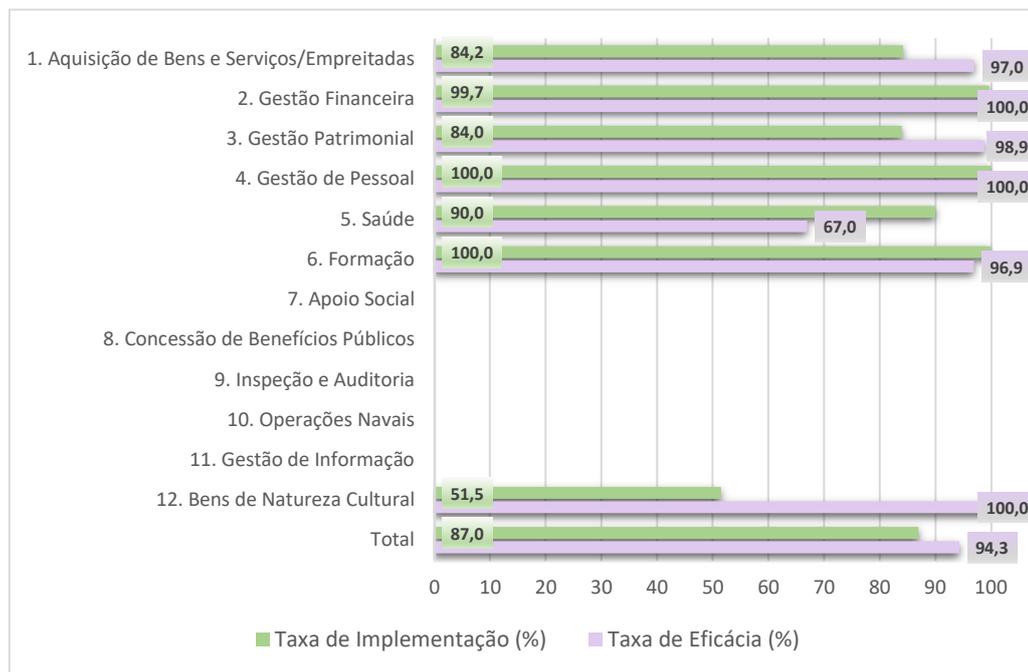
Já no que respeita ao CN (vide gráfico 31), apesar de se constatar taxas de implementação bastante positivas na generalidade das áreas/processos, regista-se a área das “Operações Navais” e a área dos “Bens de Natureza Cultural” com taxas mais baixas, correspondendo a 72% e 44%. Contudo, registam-se taxas de eficácia de 100% em todas as áreas/processos.

Gráfico 31 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis ao CN

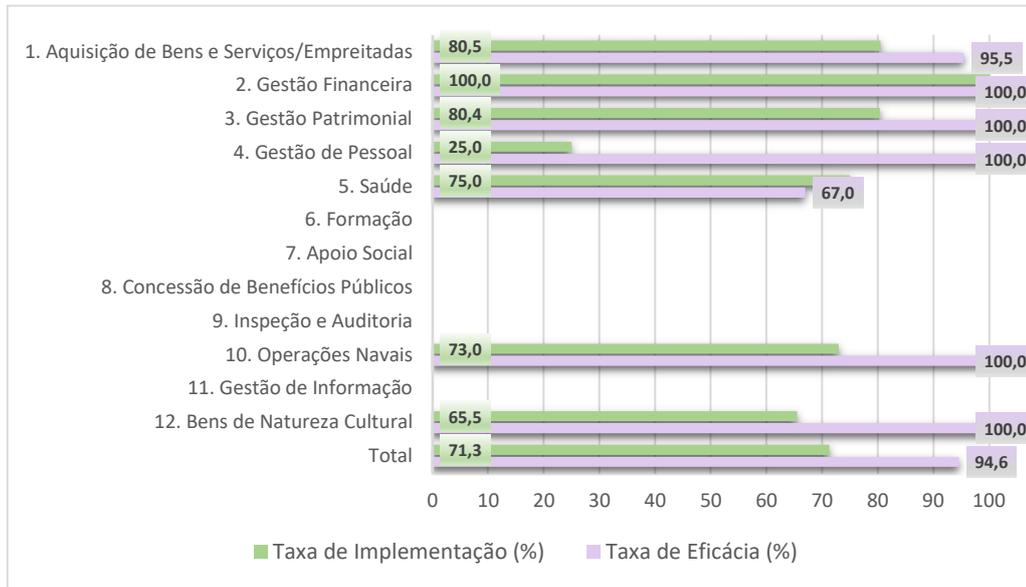


Na EN as taxas de implementação apresentam-se bastante elevadas (vide gráfico 32), à exceção da área/processo “Bens de Natureza Cultural” que apresenta uma taxa de 51,5%. Ao nível da eficácia, apresenta taxas bastante elevadas em todas as áreas/processos à exceção da área da “Saúde” que apresenta uma taxa de 67%, referente às medidas previstas no âmbito da subárea/subprocesso/atividade 5.6 “Medicamento”.

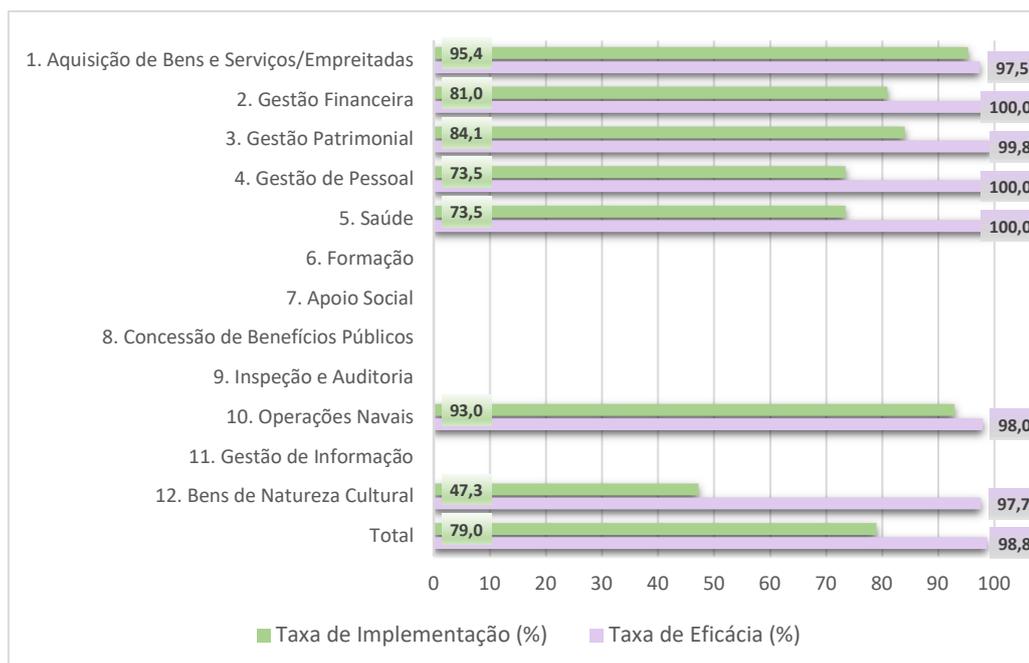
Gráfico 32 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis à EN



Relativamente ao IH (vide gráfico 33), este apresenta taxas de implementação bastante positivas nas quatro das sete áreas/processos aplicáveis. No entanto, apresenta as áreas/processos “Operações Navais”, “Bens de Natureza Cultural” e “Gestão de Pessoas”, com taxas mais baixas, 73%, 65,5% e 25% respetivamente. Quanto à eficácia, registam-se taxas bastante elevadas em todas as áreas/processos, à exceção da área da “Saúde” que à semelhança da EN, apresenta uma taxa de 67%, respeitante às medidas previstas no âmbito da subárea/subprocesso/atividade 5.6 “Medicamento”.

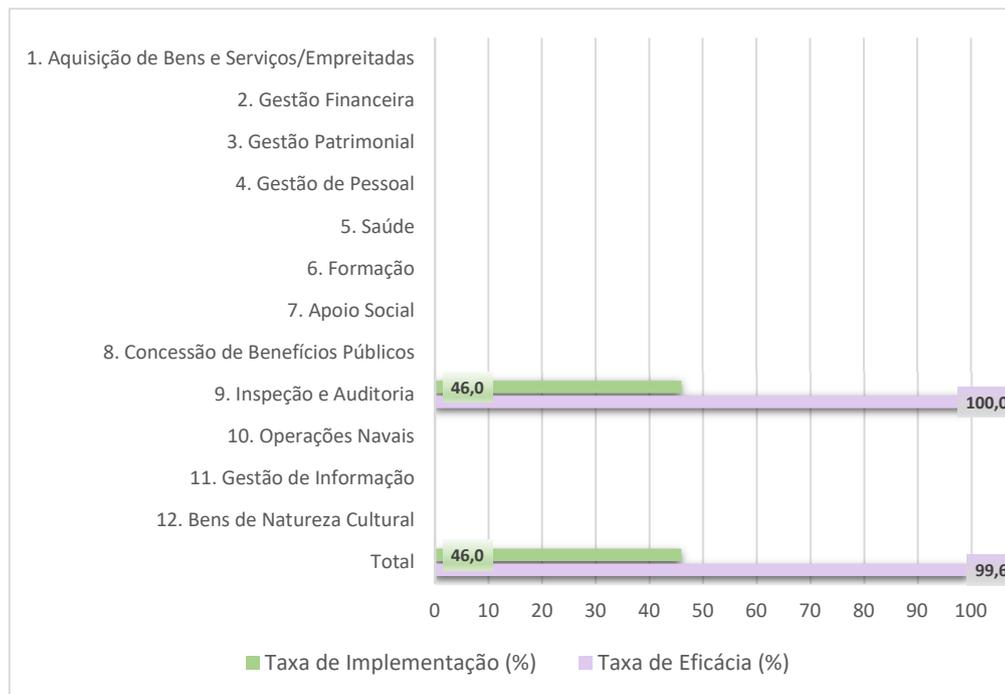
Gráfico 33 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis ao IH


No que respeita à DCM (vide gráfico 34), verificam-se taxas de implementação elevadas em quatro das sete áreas/processos aplicáveis, sendo de assinalar as áreas da “Saúde”, “Gestão de Pessoal” e “Bens de Natureza Cultural” com taxas mais baixas, designadamente 73,5%, 73,5% e 47,3%. Contudo, as taxas de eficácia apresentam-se bastante elevadas em todas as áreas/processos, com variação entre 97,5% e 100%.

Gráfico 34 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis à DCM


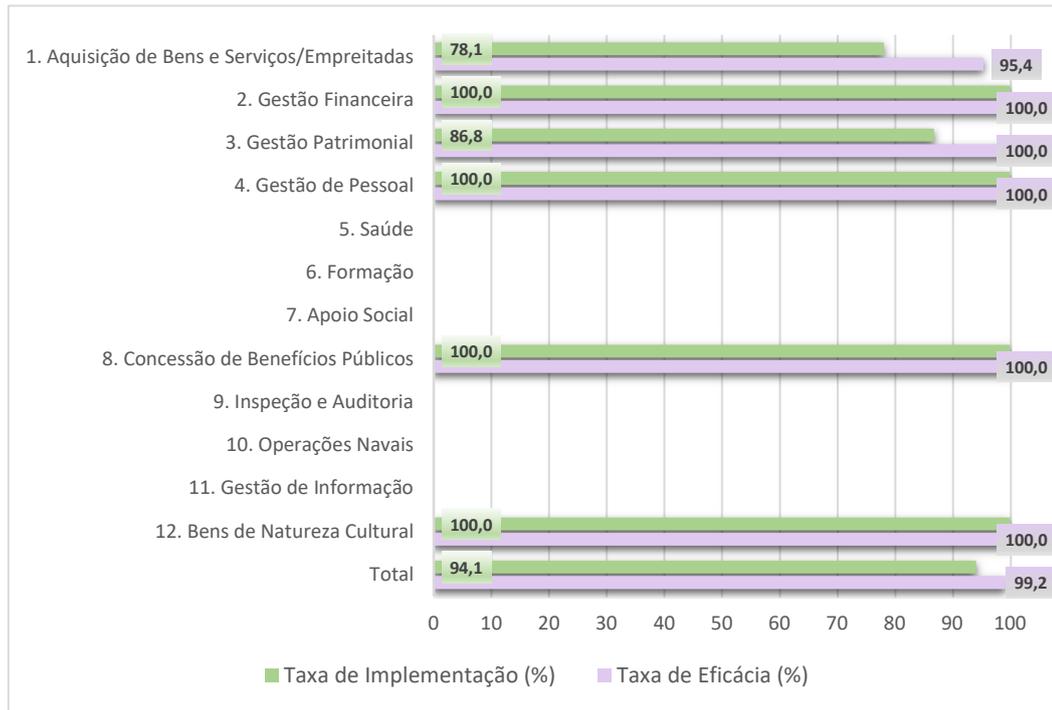
No que respeita à IGM (vide gráfico 35), verifica-se que apesar de registar uma taxa de eficácia de 100% na área de “Inspeção e Auditoria”, a taxa de implementação apresenta-se baixa (46%).

Gráfico 35 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis à IGM



Por último, no que se refere ao EMA, verificam-se taxas de implementação e de eficácia bastante positivas em todas as áreas/processos aplicáveis, com variações entre 78,1% e 100% ao nível da implementação, e entre 95,4% e 100% relativamente à eficácia.

Gráfico 36 – Taxa de implementação e de eficácia das medidas aplicáveis ao EMA



4. CONCLUSÕES

Após o processo de recolha, tratamento e análise dos dados, efetuado no âmbito da avaliação anual da execução do PPR da Marinha, importa destacar as seguintes conclusões:

- a. A grande maioria das medidas previstas no PPR revelam-se aplicáveis à organização, reforçando a adequação da sua manutenção na próxima revisão do PPR (98,5%). Contudo, excetuam-se seis medidas que devem ser avaliadas e eventualmente eliminadas.
- b. As taxas de aplicabilidade global das medidas por área funcional apontam para a necessidade de rever a coluna da aplicabilidade orgânica do PPR e/ou de rever a redação de parte das medidas face ao contexto particular da sua implementação.
- c. Devido à implementação do novo MAFP na Marinha, verifica-se a necessidade de rever as medidas associadas aos processos abrangidos.
- d. Considerando as sugestões efetuadas pelas áreas funcionais, algumas medidas devem ser revistas no sentido de centralizar a iniciativa e o desenvolvimento do seu processo de implementação, como é o caso das medidas que contemplam produção de normativo ou criação de bases de dados.
- e. De registar a necessidade de o PPR passar a prever ainda a aplicabilidade de algumas medidas, não consideradas inicialmente, a determinadas áreas funcionais, como é o caso da EN e da SI.
- f. Constata-se a necessidade de clarificar a participação da IGM no processo de avaliação da implementação das medidas previstas no PPR, separando o seu papel enquanto entidade que, no exercício de autoavaliação, responde ao estado de implementação das medidas de aplicação transversal, do de *report* das medidas rastreadas no âmbito da sua atividade de Inspeção e Auditoria.
- g. Não obstante se constatar que a grande maioria das áreas/processos apresenta a maioria das medidas implementadas, existem medidas que importa iniciar e implementar.
- h. De salientar a insuficiência de recursos humanos, referida pela SM, SI, CN, EN, IH e EMA, como a causa mais apontada das dificuldades de implementação percebidas.
- i. Atendendo às datas previstas pelas áreas funcionais para a conclusão da implementação das medidas pendentes, as quais incidem maioritariamente nos anos de 2024 e 2025, considera-se não existirem evidências que apontem para a não concretização do plano no ciclo máximo de 3 anos previsto na lei. Contudo, é de salientar a necessidade de rever medidas associadas a matérias de maior

complexidade, registadas no IH e na DCM, cuja previsão de conclusão da implementação se prevê para momento posterior.

- j. No geral, constata-se taxas de implementação global (89%), por área funcional e por área/processo bastante positivas, verificando-se a necessidade de um maior esforço relativo de implementação ao nível da área/processo “Inspeção e Auditoria” e “Bens de Natureza Cultural”.
- k. No que se refere às taxas de eficácia das medidas, registam-se taxas bastante elevadas ($\geq 90\%$) ao nível do resultado global da Marinha (98,8%), do resultado em cada área/processos, e do resultado em cada área funcional, confirmando a adequação das medidas definidas no PPR na prevenção, deteção e correção dos riscos identificados nas várias PSR.
- l. Do atual exercício efetuado de avaliação da execução do PPR, e atendendo ao propósito da melhoria contínua, considera-se que, sem prejuízo da existência de PSR e medidas aplicáveis de modo transversal à Marinha, o PPR passe a contemplar tabelas de implementação de medidas para cada uma das dez áreas funcionais. Tal possibilitará adequar melhor as medidas a implementar a cada contexto particular, nomeadamente a sua redação específica, minimizando eventuais desvios de interpretação. Esta alteração permitirá também isolar o risco e assim promover a melhoria no seu processo de avaliação e acompanhamento.
- m. Por forma a permitir uma abordagem mais pragmática ao nível dos riscos e seu acompanhamento, considera-se que será uma mais valia conceber o PPR por forma a associar as medidas concretas aos respetivos riscos e não apenas às PSR.
- n. Por último, de referir ainda como contributo ao processo de revisão do PPR, que este deverá contemplar a metodologia a adotar para a elaboração dos relatórios de avaliação da execução do PPR, intercalar (quando aplicável) e anual, definindo, entre outros elementos, os seguintes:
 - Processo e instrumentos de recolha de dados;
 - Intervenientes;
 - Elementos de informação a tratar;
 - Orientações para a elaboração do relatório;
 - Modelo de relatório a elaborar e aprovação;
 - Quando existente, integrar a demonstração das evidências e resultados da monitorização do PPR efetuada pela IGM no âmbito das suas atividades de inspeção e auditoria.

5. RECOMENDAÇÕES

Presente o que antecede, recomenda-se:

- a. Prosseguir a implementação das medidas identificadas no PPR.
- b. No processo de revisão do PPR, considerar as potenciais melhorias identificadas nas conclusões deste relatório.

ANEXOS

DICIONÁRIO DE RISCOS (retirado de PRR 2023)

Categoria	Nome do Risco	Descrição do Risco
Estratégico	R1 - Risco de continuidade de atividade	Risco de perdas decorrentes da incapacidade da organização manter a sua atividade, após a ocorrência de eventos catastróficos, falhas, ruturas ou falta de utilidade dos seus processos de negócio, insuficiência de recursos financeiros, humanos, materiais ou informacionais.
Estratégico	R2 - Risco de imagem	Risco de perdas decorrentes de alterações da imagem, credibilidade e reputação da organização junto dos seus <i>stakeholders</i> .
Estratégico	R3 - Risco de concorrência	Risco de perdas associadas à possibilidade de determinada atividade passar a ser realizada por outra organização.
Estratégico	R4 - Risco de avaliação de desempenho	Risco de perdas decorrentes da impossibilidade ou dificuldade em avaliar, de forma fiável, o desempenho da organização, por falta de alinhamento estratégico e desdobramento dos vários tipos de objetivos (estratégicos, operacionais e conformidade), indicadores e metas ao longo de toda a estrutura organizacional.
Estratégico	R5 - Risco de liderança	Risco de perdas pelo facto dos dirigentes da organização não incutirem liderança, com vista a uma gestão efetiva, estratégica e participativa dos dirigentes e colaboradores, capaz de influenciar dinamicamente toda a organização.
Estratégico	R6 - Risco de comunicação	Risco de perdas de uma comunicação ineficaz da estratégia, com efeitos no desenvolvimento de uma visão única da organização e dos modelos de gestão que se pretendem implementar para atingir os objetivos delineados.
Operacional	R7 - Risco de falha de infraestruturas e equipamentos	Risco de perdas por falhas nos equipamentos elétricos, de processamento e transmissão de dados, telefónicos, de segurança da organização, etc.
Operacional	R8 - Risco de insuficiência de pessoas	Risco de perdas decorrentes da ausência de recursos humanos para o normal desempenho dos serviços prestados pela organização, da qual pode resultar na limitação da capacidade instalada, perdas financeiras, aumento dos custos organizativos (ex horas extraordinárias).
Operacional	R9 - Risco de gestão do conhecimento e de aprendizagem organizacional	Risco de perdas associadas ao deficiente modelo de gestão de conhecimento da organização, no que respeita à existência de um conjunto de práticas que facilitem a formação das pessoas e a partilha dos conhecimentos pela organização, através da sua identificação, tratamento, retenção e disponibilização, de forma a poder ser usado por outros indivíduos para além dos progenitores.
Operacional	R10 - Risco de motivação e produtividade	Risco de perdas associadas ao modelo de avaliação de desempenho adotado pela organização, nomeadamente no que respeita à ausência de mecanismos que assegurem a diferenciação de desempenho, a definições de competências e de indicadores rigorosos de medição do desempenho, resultando em avaliações pouco objetivas e injustas.
Operacional	R11 - Risco financeiro	Risco de perdas financeiras resultantes da inexistência ou incumprimento de procedimentos legais e regulamentares (ex. incumprimento de compromissos com fornecedores, ocorrência de situações de fraude, etc.).
Operacional	R12 - Risco de aumento dos custos organizacionais	Risco de perdas resultantes da não otimização dos recursos disponíveis de suporte à atividade da organização, nomeadamente a existência de atividades redundantes e sem valor para a organização, com impacto na sua estrutura financeira.
Operacional	R13 - Risco de responsabilidade civil, criminal, financeira (sancionatória e reintegratória)	Risco de perdas decorrentes de tomada de decisões ou realização de ações não autorizadas, ilegais ou inaceitáveis por parte de dirigentes e colaboradores da organização. Isto é, risco da organização e dos seus colaboradores incorrerem em responsabilidades (civil, criminal, financeira, sancionatória e reintegratória) pelo não incumprimento de normas e legislação em vigor (ex. Código da contratação pública; legislação laboral; legislação ambiental, etc.).
Operacional	R14 - Risco de crédito	Risco de perdas decorrentes de receitas incobráveis por serviços prestados.
Operacional	R15 - Risco de segurança e saúde no trabalho	Risco de perdas resultantes da organização ou dos seus responsáveis incorrerem em penalizações ou danos devido a acidentes de trabalho ou a doenças profissionais de colaboradores ou de terceiros, decorrente nomeadamente da inexistência ou deficiente comunicação de medidas e normas de segurança adequadas, do incumprimento ou desrespeito de normas de saúde, higiene e segurança no trabalho.
Operacional	R16 - Risco para o ambiente	Risco que resulte em danos para o ambiente, onde se incluem os recursos hídricos, o solo, o ar, a paisagem e a biodiversidade.
Operacional	R17 - Risco de ineficiência energética	Risco de ineficiência resultante do rácio entre o desempenho energético e a energia utilizada para o efeito.
Relato	R18 - Risco de integridade da informação	Risco de perdas resultantes dos sistemas de informação da organização não garantirem a integridade (completa, exata e fiável) da informação na sua obtenção e processamento.
Relato	R19 - Risco de segurança da informação	Risco de perdas resultantes dos sistemas de informação da organização não garantirem a segurança da informação (disponibilidade, confidencialidade e acesso / disponibilidade) na sua obtenção e processamento.
Conformidade	R20 - Risco legal	Risco de perdas associadas a eventos que possam resultar em incumprimento de legislação por parte da organização, dos seus dirigentes e colaboradores (ex. Código da contratação pública; legislação laboral; legislação ambiental, etc.).
Conformidade	R21 - Risco de regularidade financeira	Risco de perdas associadas a eventos que possam resultar em incumprimento de legislação por parte da organização, dos seus dirigentes e colaboradores, em particular no âmbito da gestão financeira dos recursos públicos (ex. Código da contratação pública; Lei de enquadramento orçamental; Lei do orçamento de estado; Decreto-Lei de execução orçamental, etc.).
Conformidade	R22 - Risco normativo	Risco de perdas associadas a eventos que possam resultar em incumprimento ou desatualização de normativo interno por parte da organização, dos seus dirigentes e colaboradores.
Corrupção e infrações conexas	R23 - Risco de fraude ou corrupção	Risco de perdas associadas a esquema ilícito ou de má fé criado para obter ganhos pessoais.
Corrupção e infrações conexas	R24 - Risco de tráfico de influências	Risco de perdas decorrentes de uma prática ilegal de uma pessoa, em que esta se aproveita da sua posição privilegiada dentro da organização, ou das suas conexões com pessoas em posição de autoridade, para obter favores ou benefícios para terceiros, geralmente em troca de favores ou pagamento.
Corrupção e infrações conexas	R25 - Risco de peculato	Risco de perdas decorrentes de um crime próprio do funcionário contra a administração, praticada por qualquer pessoa contra o seu património que o funcionário tem posse justamente em razão do cargo/função que exerce.
Corrupção e infrações conexas	R26 - Risco de suborno	Risco de perdas decorrentes da prática de prometer, oferecer ou pagar a uma autoridade, governante ou funcionário público qualquer quantidade de dinheiro ou quaisquer outros favores para que a pessoa em questão deixe de se portar eticamente com seus deveres profissionais.
Corrupção e infrações conexas	R27 - Risco de abuso de poder	Risco de perdas decorrentes do ato ou efeito de impor a vontade de um sobre a de outro, tendo por base o exercício do poder, sem considerar as leis vigentes.
Corrupção e infrações conexas	R28 - Risco de conluio	Risco de perdas associado a eventos suscetíveis de proporcionar a obtenção de ganhos pessoais e ou benefícios por parte de outrem em detrimento do interesse público ou institucional.
Corrupção e infrações conexas	R29 - Risco de concussão	Risco de perdas associado a conduta do funcionário que, no exercício das suas funções ou de poderes de facto delas decorrentes, por si ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, receber, para si, para o Estado ou para terceiro, mediante indução em erro ou aproveitamento de erro da vítima, vantagem patrimonial que lhe não seja devida, ou seja superior à devida, nomeadamente contribuição, taxa, emolumento, multa ou coima.

ÁREA/PROCESSO	SUBÁREA/SUBPROCESSO/ATIVIDADE	N.º de Potenciais Situações de Risco (PSR)	RISCOS (R) IDENTIFICADOS	N.º de Medidas Preventivas (MP)/ Detetivas (MD)/ Coretivas (MC)
1. Aquisição de Bens e Serviços/Empreitadas	1.1. Planeamento da contratação	1	R12	7
	1.2. Verificação dos procedimentos pré-contratuais	6	R2, R13, R16, R20, R21, R28, R29	44
	1.3. Celebração e execução de contratos	4	R13, R20, R21, R28	18
	1.4. Gestão do Sistema de Alimentação	3	R20, R21	13
	1.5. Manutenção de unidades navais	2	R16, R20, R21	14
	1.6. Diversos	2	R11, R20, R28	17
	SUBTOTAL	18		113
2. Gestão Financeira	2.1. Receita: Emissão, liquidação e recebimento	1	R14, R21, R23, R28	12
	2.2. Meios Financeiros Líquidos - Caixa e depósitos Bancários	1	R14, R21, R23, R28	12
	2.3. Ajudas de custo por deslocações em serviço	1	R21, R22, R23, R28	6
	2.4. Processamento de remunerações	1	R21, R22, R23, R28	7
	2.5. Processamento de abonos variáveis e eventuais	1	R21, R22, R23, R28	6
SUBTOTAL	5		43	
3. Gestão Patrimonial	3.1. Controlo do imobilizado	1	R22, R21, R29	4
	3.2. Gestão de stocks de material de consumo	1	R20, R21, R23	5
	3.3. Gestão de Imobilizado	2	R20, R21, R22, R23	8
	3.4. Gestão de Infraestruturas	1	R25, R27, R28	6
	3.5. Gestão de equipamento militar, armamento e munições	2	R2, R7, R13, R15, R16, R19, R27, R28	28
	3.6. Processos de abate	1	R16, R22	7
	3.7. Gestão de combustíveis	1	R23, R27, R28	7
	3.8. Gestão de viaturas	1	R23, R24, R27	4
	3.9. Fardamento	1	R11, R23, R27	5
SUBTOTAL	11		74	
4. Gestão de Pessoal	4.1. Determinação de necessidades	2	R24, R27	6
	4.2. Procedimentos pré-contratuais	2	R24, R27	6
	4.3. Intervenção em processos de seleção ou contratação de pessoal	1	R24, R27	5
	4.4. Apresentação dos documentos de habilitação	1	R24, R27	3
	4.5. Nomeação de pessoal	1	R24, R27	3
	4.6. Acumulação de funções	1	R24, R27	3
	4.7. Avaliação periódica de pessoal	1	R24, R27	3
	4.8. Substituições temporárias de pessoal	1	R24, R27	3
	4.9. Análise de justificações das faltas ao serviço	1	R24, R27	3
	4.10. Análise de requerimentos	1	R24, R27	3
	4.11. Emissões de declarações e certidões	1	R24, R27	3
SUBTOTAL	13		41	
5. Saúde	5.1. Consulta	1	R25, R27	3
	5.2. Exames complementares de diagnóstico	1	R25, R27	3
	5.3. Terapêutica	1	R25, R27	3
	5.4. Ambulatório	1	R25, R27	3
	5.5. Internamento	1	R25, R27	3
	5.6. Medicamento	1	R20, R21, R23	6
SUBTOTAL	6		21	
6. Formação	6.1. Seleção dos formandos	2	R22, R27	6
	6.2. Preparação de cursos	4	R9, R22, R27	18
	6.3. Administração de cursos	3	R24, R27	10
	6.4. Identificação das entidades formativas/ensino superior	1	R27	5
	6.5. Atribuição de lugares nas instituições de ensino superior	1	R27	5
SUBTOTAL	11		44	
7. Apoio Social	7.1. Empréstimo de material de Compensação e Correção	1	R24, R27	3
8. Concessão de Benefícios Públicos	8.1. Atribuição de incentivos ou donativos	1	R2, R21	3
9. Inspeção e Auditoria	9.1. Realização de auditorias e inspeções	1	R24	4
10. Operações Navais	10.1. Infraestruturas e equipamentos	1	R1, R7, R12, R17	22
11. Gestão de Informação	11.1. Repositório de dados e informação	1	R18, R19	9
	11.2. Continuidade de atividade	1	R1	6
SUBTOTAL	2		15	
12. Bens de Natureza Cultural	12.1. Inventário	1	R2, R11, R20, R22, R23	5
	12.2. Conservação dos bens	1	R20, R22, R23	4
	12.3. Informação	1	R9, R11, R20, R22, R23	5
SUBTOTAL	3		14	
TOTAL	73		397	

		ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS PREVENTIVAS/DETTIVAS/CORRETIVAS APLICÁVEIS																																															
ÁREA/PROCESSO	SUBÁREA/SUBPROCESSO/ATIVIDADE	SM				SF				SI				SP				CN				EN				IH				DCM				IGM				EMA				GLOBAL							
		N.º MA	I	EC	NI	N.º MA	I	EC	NI	N.º MA	I	EC	NI	N.º MA	I	EC	NI	N.º MA	I	EC	NI	N.º MA	I	EC	NI	N.º MA	I	EC	NI	N.º MA	I	EC	NI	N.º MA	I	EC	NI	N.º MA	I	EC	NI	N.º MA	I	EC	NI	SOM. MA	I	EC	NI
1. Aquisição de Bens e Serviços/Empréttadas	1.1	7	5	2	0	5	5	0	0	5	5	0	0	4	4	0	0	7	6	1	0	7	1	6	0	7	3	4	0	7	6	1	0	7	4	2	1	7	4	2	1	7	4	2	1	56	39	16	1
	1.2	41	24	9	8	6	6	0	0	27	24	1	2	0	0	0	0	43	32	11	0	39	17	22	0	41	13	28	0	12	10	0	2	37	18	3	16	246	144	74	28								
	1.3	18	14	4	0	5	5	0	0	12	12	0	0	9	9	0	0	12	8	4	0	12	11	1	0	11	8	3	0	7	7	0	0	11	11	0	0	97	85	12	0								
	1.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	13	0	0	9	9	0	0	4	3	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	29	28	1	0								
	1.5	14	6	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	6	8	0												
	1.6	17	7	4	6	0	0	0	0	12	10	0	2	1	1	0	0	16	11	5	0	12	9	2	1	17	8	8	1	2	2	0	0	15	12	2	1	92	60	21	11								
	SUBTOTAL 1	97	56	27	14	16	16	0	0	56	51	1	4	16	16	0	0	91	70	21	0	79	47	31	1	80	35	44	1	29	26	1	2	70	45	7	18	534	362	132	40								
	%	57,7%	27,8%	14,4%		100,0%				91,1%	1,8%	7,1%		100,0%				76,9%	23,1%			59,5%	39,2%	1,3%		43,8%	55,0%	1,3%		89,7%	3,4%	6,9%		64,3%	10,0%	25,7%		67,8%	24,7%	7,5%									
2. Gestão Financeira	2.1	1	1	0	0	11	11	0	0	0	0	0	0	12	12	0	0	8	4	4	0	11	10	1	0	12	12	0	0	7	5	2	0	0	0	0	0	62	55	7	0								
	2.2	8	8	0	0	7	7	0	0	0	0	0	0	12	12	0	0	10	7	3	0	11	11	0	0	12	12	0	0	9	7	2	0	0	0	0	0	69	64	5	0								
	2.3	4	4	0	0	6	6	0	0	2	2	0	0	3	3	0	0	5	5	0	0	2	2	0	0	6	6	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	29	29	0	0								
	2.4	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	14	0	0								
	2.5	0	0	0	0	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	12	0	0								
		SUBTOTAL 2	13	13	0	0	37	37	0	0	2	2	0	0	27	27	0	0	23	16	7	0	24	23	1	0	43	43	0	0	16	12	4	0	1	1	0	0	186	174	12	0							
	%	100,0%				100,0%				100,0%				100,0%				69,6%	30,4%			95,8%	4,2%			100,0%				75,0%	25,0%			100,0%				93,5%	6,5%										
3. Gestão Patrimonial	3.1	4	3	0	1	4	4	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	1	3	0	4	0	2	2	3	1	2	0	31	13	15	3								
	3.2	5	4	0	1	3	3	0	0	3	1	0	2	5	5	0	0	5	1	4	0	5	3	2	0	4	0	4	0	5	4	0	1	40	26	10	4												
	3.3	8	8	0	0	8	8	0	0	5	5	0	0	8	8	0	0	8	2	6	0	8	8	0	0	7	0	7	0	8	8	0	0	68	55	13	0												
	3.4	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	6	5	1	0	6	4	2	0	6	3	3	0	6	6	0	0	29	23	6	0												
	3.5	18	11	7	0	0	0	0	0	7	7	0	0	28	24	4	4	28	15	13	0	27	21	3	3	21	20	0	1	23	15	1	7	152	113	28	11												
	3.6	7	7	0	0	7	7	0	0	6	6	0	0	7	7	0	0	7	5	2	0	7	7	0	0	5	1	4	0	7	7	0	0	60	54	6	0												
	3.7	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0	0	7	5	2	0	7	7	0	0	6	5	1	0	0	0	0	0	33	29	3	1												
	3.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	4	4	0	0	4	4	0	0	4	4	0	0	4	4	0	0	20	20	0	0												
	3.9	5	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	4	1	0												
		SUBTOTAL 3	49	39	8	2	22	22	0	0	26	24	0	2	61	57	4	0	69	37	32	0	68	54	11	3	57	34	22	1	63	50	3	10	23	20	2	1	438	337	82	19							
	%	79,6%	16,3%	4,1%		100,0%				92,3%	0,0%	7,7%		93,4%	6,6%			53,6%	46,4%			79,4%	16,2%	4,4%		59,6%	38,6%	1,8%		79,4%	4,8%	15,9%		87,0%	8,7%	4,3%		76,9%	18,7%	4,3%									
4. Gestão de Pessoal	4.1													6	6	0	0																	6	6	0	0												
	4.2													5	5	0	0																	6	6	0	0												
	4.3													3	3	0	0																	3	3	0	0												
	4.4													3	3	0	0																	3	3	0	0												
	4.5													3	3	0	0																	3	3	0	0												
	4.6													3	3	0	0																	3	3	0	0												
	4.7	3	3	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	3	2	1	0	3	3	0	0	3	3	2	0	3	3	0	0	24	19	1	4												
	4.8													0	0	0	0																	0	0	0	0												
	4.9													3	3	0	0																	3	3	0	0												
	4.10													3	3	0	0																	3	3	0	0												
	4.11	0	0	0	0	2	2	0	0	2	2	0	0	3	1	2	0	3	3	0	0	3	3	0	0	2	1	0	1	3	0	3	0	3	3	0	0	21	15	5	1								
	SUBTOTAL 4	3	3	0	0	5	5	0	0	2	2	0	0	38	36	2	0	6	5	1	0	6	6	0	0	5	1	0	4	6	2	3	1	6	6	0	0	77	66	6	5								
	%	100,0%				100,0%				100,0%				94,7%	5,3%			83,3%	16,7%			100,0%				20,0%	80,0%			33,3%	50,0%	16,7%		100,0%				85,7%	7,8%	6,5%									
5. Saúde	5.1													3	3	0	0																	3	3	0	0												
	5.2													3	3	0	0																	3	3	0	0												
	5.3													3	3	0	0																	3	3	0	0												
	5.4													3	3	0	0																	3	3	0	0												
	5.5													3	3	0	0																	3	3	0	0												
	5.6													6	6	0	0	6	6	0	0	5	4	1	0	2	0	2	0	19	16	3	0																
	SUBTOTAL 5													21	21	0	0	6	6	0	0	5	4	1	0	2	0	2	0	34	31	3	0																
	%													100,0%				100,0%				80,0%	20,0%			100,0%				100,0%				91,2%	8,8%														
6. Formação	6.1													6	6	0	0																	6	6	0	0												
	6.2													17	17	0	0																	17	17	0	0												

TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS PREVENTIVAS/DETETIVAS/CORRETIVAS VS TAXA DE EFICÁCIA DAS MEDIDAS IMPLEMENTADAS																							
ÁREA/PROCESSO	SUBÁREA/ SUBPROCESSO/ ATIVIDADE	SM		SF		SI		SP		CN		EN		IH		DCM		IGM		EMA		GLOBAL	
		I (%)	E (%)																				
1. Aquisição de Bens e Serviços/Empreitadas	1.1	94,0	90,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	99,0	100,0	79,0	90,0	75,0	90,0	93,0	100,0			71,0	83,0	90,1	94,8
	1.2	72,3	87,0	100,0	100,0	93,5	98,7			91,8	100,0	64,8	95,2	74,5	96,3	84,0	87,5			58,0	98,6	79,9	95,4
	1.3	88,3	89,3	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	94,7	100,0	95,0	100,0	90,0	100,0	100,0	100,0			100,0	100,0	96,4	98,8
	1.4									100,0	100,0	100,0	100,0	88,0	100,0	100,0	100,0					97,6	100,0
	1.5	64,0	63,5																			64,0	63,5
	1.6	52,0	85,0			91,5	100,0	100,0	100,0	91,0	100,0	82,0	100,0	75,0	91,0	100,0	100,0			83,5	100,0	84,4	97,0
	SUBTOTAL 1	74,1	83,0	100,0	100,0	96,3	99,7	100,0	100,0	95,3	100,0	84,2	97,0	80,5	95,5	95,4	97,5			78,1	95,4	85,4	91,6
2. Gestão Financeira	2.1	100,0	100,0	100,0	100,0			100,0	100,0	78,0	100,0	99,0	100,0	100,0	100,0	80,0	100,0					93,9	100,0
	2.2	100,0	100,0	100,0	100,0			100,0	100,0	88,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	82,0	100,0					95,7	100,0
	2.3	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0					100,0	100,0	100,0	100,0
	2.4			100,0	100,0									100,0	100,0							100,0	100,0
	2.5			100,0	100,0									100,0	100,0							100,0	100,0
	SUBTOTAL 2	100,0	88,7	100,0	99,7	100,0	100,0	100,0	81,0	100,0			100,0	100,0	97,9	100,0							
3. Gestão Patrimonial	3.1	75,0	67,0	100,0	100,0			100,0	100,0	75,0	100,0	20,0	100,0	69,0	100,0	20,0	100,0			67,0	100,0	65,8	95,9
	3.2	80,0	100,0	100,0	100,0	33,0	100,0	100,0	100,0	81,0	100,0	77,0	100,0	56,0	100,0	100,0	100,0			80,0	100,0	78,6	100,0
	3.3	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	90,5	100,0	100,0	100,0	72,0	100,0	100,0	100,0			100,0	100,0	95,8	100,0
	3.4					100,0	100,0			96,0	100,0	88,0	100,0	75,0	100,0	100,0	100,0					91,8	100,0
	3.5	81,0	98,0			100,0	95,0	95,5	96,5	93,0	100,0	87,0	91,0	95,0	100,0	69,5	98,0					88,7	96,9
	3.6	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	98,0	100,0	100,0	100,0	80,0	100,0	100,0	100,0			100,0	100,0	97,6	100,0
	3.7	100,0	100,0							100,0	100,0	99,0	100,0	100,0	100,0	83,0	100,0					96,3	100,0
	3.8									100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0					100,0	100,0
	3.9	98,0	100,0																			98,0	100,0
	SUBTOTAL 3	90,6	95,0	100,0	100,0	86,6	99,0	99,4	99,5	91,6	100,0	84,0	98,9	80,4	100,0	84,1	99,8			86,8	100,0	90,3	99,2
4. Gestão de Pessoal	4.1							100,0	100,0													100,0	100,0
	4.2							100,0	100,0													100,0	100,0
	4.3							100,0	100,0													100,0	100,0
	4.4							100,0	100,0													100,0	100,0
	4.5							100,0	100,0													100,0	100,0
	4.6							100,0	100,0													100,0	100,0
	4.7	100,0	100,0	100,0	100,0			100,0	100,0	97,0	100,0	100,0	100,0	0,0		67,0	100,0			100,0	100,0	80,6	100,0
	4.8																						
	4.9							100,0	100,0													100,0	100,0
	4.10							100,0	100,0													100,0	100,0
	4.11			100,0	100,0	100,0	100,0	87,0	78,0	100,0	100,0	100,0	100,0	50,0	100,0	80,0	100,0			100,0	100,0	89,6	97,3
	SUBTOTAL 4	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	98,7	97,8	98,5	100,0	100,0	100,0	100,0	25,0	100,0	73,5	100,0			100,0	100,0	97,0
5. Saúde	5.1							100,0	100,0													100,0	100,0
	5.2							100,0	100,0													100,0	100,0
	5.3							100,0	100,0													100,0	100,0
	5.4							100,0	100,0													100,0	100,0
	5.5							100,0	100,0													100,0	100,0
	5.6							100,0	100,0	100,0	100,0	90,0	67,0	75,0	67,0							91,3	83,5
SUBTOTAL 5							100,0	100,0	100,0	100,0	90,0	67,0	75,0	67,0							98,5	97,3	
6. Formação	6.1							100,0	100,0													100,0	100,0
	6.2							100,0	100,0													100,0	100,0
	6.3							100,0	100,0			100,0	90,7									100,0	95,4
	6.4							100,0	100,0			100,0	100,0									100,0	100,0
	6.5							100,0	100,0			100,0	100,0									100,0	100,0
SUBTOTAL 6							100,0	100,0			100,0	96,9									100,0	99,1	
7. Apoio Social	7.1							100,0	100,0													100,0	100,0
SUBTOTAL 7							100,0	100,0														100,0	100,0
8. Concessão de Benefícios Públicos	8.1																			100,0	100,0	100,0	100,0
SUBTOTAL 8																				100,0	100,0	100,0	100,0
9. Inspeção e Auditoria	9.1																	46,0	100,0			46,0	100,0
SUBTOTAL 9																		46,0	100,0			46,0	100,0
10. Operações Navais	10.1					100,0	100,0			72,0	100,0			73,0	100,0	93,0	98,0					84,5	99,5
SUBTOTAL 10					100,0	100,0			72,0	100,0			73,0	100,0	93,0	98,0						84,5	99,5
11. Gestão de Informação	11.1					100,0	100,0															100,0	100,0
	11.2					100,0	100,0															100,0	100,0
	SUBTOTAL 11					100,0	100,0															100,0	100,0
12. Bens de Natureza Cultural	12.1														61,0	100,0						61,0	100,0
	12.2	100,0	100,0	100,0	100,0					57,0	100,0	49,0	100,0	56,0	100,0	53,0	100,0			100,0	100,0	73,6	100,0
	12.3	100,0	100,0	100,0	100,0					31,0	100,0	54,0	100,0	75,0	100,0	28,0	93,0			100,0	100,0	69,7	