



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

Revisão março de 2023



## Índice

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>OBJETO E ESTRUTURA FUNCIONAL</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>ENQUADRAMENTO LEGAL</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>MODELO DE GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS E CONFLITOS DE INTERESSES</b>	<b>9</b>
5.1.	<i>GOVERNANCE</i>	10
5.2.	<i>OPERACIONAIS</i>	13
5.3.	<i>FINANCEIROS</i>	17
<b>6.</b>	<b>MAPAS / MATRIZES DE RISCOS (RISCO INERENTE)</b>	<b>18</b>
6.1.	<i>GOVERNANCE</i>	19
6.2.	<i>OPERACIONAIS</i>	20
6.3.	<i>FINANCEIROS</i>	21
<b>7.</b>	<b>MEDIDAS DE GESTÃO DOS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS E CONFLITOS DE INTERESSES</b>	<b>22</b>
7.1.	<b>MEDIDAS DE GESTÃO DOS RISCOS SATA AIR AÇORES</b>	<b>23</b>
7.1.1.	<i>Governance</i>	23
7.1.2.	<i>Operacionais</i>	28
7.1.3.	<i>Financeiros</i>	35
7.2.	<b>MEDIDAS DE GESTÃO DOS RISCOS - SATA AZORES AIRLINES</b>	<b>38</b>
7.2.1.	<i>Governance</i>	38
7.2.2.	<i>Operacionais</i>	43
7.2.3.	<i>Financeiros</i>	49
7.3.	<b>MEDIDAS DE GESTÃO DOS RISCOS – SATA GESTÃO DE AERÓDROMOS</b>	<b>51</b>
7.3.1.	<i>Governance</i>	51
7.3.2.	<i>Operacionais</i>	55
7.3.3.	<i>Financeiros</i>	61
<b>8.</b>	<b>MAPAS / MATRIZES DE RISCOS (RISCO RESIDUAL)</b>	<b>63</b>
8.1.	<b>SATA AIR AÇORES</b>	<b>63</b>
8.1.1.	<i>Governance</i>	63
8.1.2.	<i>Operacionais</i>	64
8.1.3.	<i>Financeiros</i>	65
8.2.	<b>SATA AZORES AIRLINES</b>	<b>66</b>
8.2.1.	<i>Governance</i>	66
8.2.2.	<i>Operacionais</i>	67
8.2.3.	<i>Financeiros</i>	68
8.3.	<b>SATA GESTÃO DE AERÓDROMOS</b>	<b>69</b>
8.3.1.	<i>Governance</i>	69
8.3.2.	<i>Operacionais</i>	70
8.3.3.	<i>Financeiros</i>	71
<b>8.</b>	<b>DICIONÁRIO DE RISCOS</b>	<b>72</b>
<b>9.</b>	<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>74</b>



## 1. Introdução

O Grupo SATA (ou “SATA”), constituído por empresas de capitais exclusivamente públicos, é constituído pela Sata Holding, S.A. (“ *Holding*”) e por três empresas, das quais duas transportadoras aéreas, a Sata Air Açores – Sociedade Açoriana de Transportes Aéreos, S.A. (“SATA Air Açores”), a Sata Internacional – Azores Airlines, S.A. (“SATA Internacional”), e uma empresa gestora dos aeródromos da Região Autónoma dos Açores, a Sata Gestão de Aeródromos, S.A. (“SGA”).

A revisão deste Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC) ocorreu em simultâneo com a constituição da SATA Holding S.A., pelo que o presente documento não contempla ainda os riscos de prevenção da corrupção e infrações conexas decorrentes da atividade da mesma.

Sem prejuízo do que antecede, já se encontra em curso a elaboração do PPRCIC que contempla a SATA Holding S.A., bem como os Riscos de Gestão, não incluídos neste Plano, referentes a todas as empresas do Grupo, considerando o impacto que os mesmos têm para a sustentabilidade económica das empresas.

Efetivamente, para as empresas do Grupo SATA, a Ética é assumida como um princípio de gestão, cuja prossecução valoriza e dignifica as empresas do Grupo e o universo dos seus colaboradores e *stakeholders*.

A gestão diária das organizações, nos seus mais diversos níveis, contribui para o surgimento de potenciais riscos de corrupção e infrações conexas. Conscientes destes riscos, o exercício de identificação e possibilidade da sua mitigação é o objetivo deste Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, tendo em vista o efetivo respeito de valores como a legalidade, lealdade, confiança e ética, que sendo exigidos a qualquer organização, encontra nas organizações públicas uma exigência acrescida.

Este documento procura responder aos desafios decorrentes da atuação das empresas do Grupo SATA, considerando a sua missão e o exercício da sua atividade de forma ética e legal. Assim, o envolvimento de toda a organização na identificação das principais áreas de risco de corrupção, das situações passíveis de gerar conflitos de interesses e incompatibilidades, bem como no desenho das medidas a implementar para prevenir a sua ocorrência, mostra-se um fator diferenciador e de gestão participada.

A SATA tem por compromisso desenvolver uma atividade com ética e integridade pelo que tem vindo a definir e a implementar mecanismos específicos neste âmbito, através de um programa específico de *compliance*, aplicável a todas as empresas do Grupo, reforçando os princípios gerais de atuação e deveres das empresas, seus colaboradores e parceiros de negócio, no que diz respeito a atos ilícitos, práticas de corrupção ou infrações conexas.

## 2. Objeto e estrutura funcional

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.

A SATA Air Açores, assegura as ligações aéreas entre as ilhas dos Açores, através de um contrato de obrigações de serviço público e assume, também, a importante responsabilidade de oferecer serviços de assistência a aviões que aterram nos aeroportos/aeródromos dos Açores, bem como, de garantir a manutenção integral dos seus aviões, alguns trabalhos na frota da SATA Internacional e de aviões de outros operadores que nos visitem. Adicionalmente, executa um conjunto de trabalhos de natureza comercial, administrativa e financeira (os chamados serviços partilhados), necessários a todas as empresas do Grupo.

A SATA Internacional, que também assume algumas responsabilidades em matéria de serviços partilhados, tem como principal responsabilidade a oferta de serviços de transporte aéreo, ligando os Açores não só ao continente português, mas também à América do Norte, África e Europa, realizando alguns voos charter.

A SGA, através de um contrato de concessão, procede à execução dos investimentos necessários para assegurar a operacionalidade dos diversos aeródromos regionais e executa a sua gestão.

A estrutura orgânica das empresas SATA Air Açores, SATA Internacional e SGA pode ser consultada em <https://www.azoresairlines.pt/pt-pt/institucional/governo-societario>.

### 3. Enquadramento legal

Os planos destinados à gestão ou à prevenção dos riscos de corrupção e infrações conexas das entidades públicas fazem parte do panorama institucional, desde que em 2009, o Conselho de Prevenção da Corrupção aprovou a sua Recomendação n.º 1/2009, nos termos da qual *“Os órgãos máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos, seja qual for a sua natureza, devem elaborar planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas”*.

Mais recentemente, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril, aprovou a Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024. No âmbito desta estratégia, foi publicado o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que criou o Mecanismo Nacional Anticorrupção (“MENAC”) e aprovou o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (“RGPC”), tendo neste âmbito introduzido profundas alterações de substância e forma ao tratamento legislativo desta matéria.

Não obstante, o Plano foi desenvolvido com referência às várias recomendações que desde 2009 vêm sendo emitidas a este propósito pelo Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC)<sup>(1)</sup>, seguindo e respeitando a estrutura e a metodologia aí definidas.

O presente plano procura, assim, ser uma ferramenta que permite à SATA: (i) responder aos desafios decorrentes da sua missão e atribuições; e, (ii) exercer as suas competências de forma ética e legal.

Na construção deste Plano, foram envolvidas todas as unidades orgânicas na identificação das principais áreas de risco de corrupção, das situações passíveis de gerar conflitos de interesses e incompatibilidades, bem como no desenho das medidas a implementar para prevenir a sua ocorrência.

---

(1) (i) Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, Recomendação do CPC de 1 de julho de 2009; (ii) Publicidade dos Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, Recomendação do CPC 7 de abril de 2010; (iii) Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, Recomendação do CPC 1 de julho de 2015.

## 4. Modelo de Gestão de Riscos

A Gestão de Risco assume uma importância fundamental no dia-a-dia operacional e de gestão da SATA, estando presente em todos os processos, sendo uma responsabilidade de todos os colaboradores do Grupo, nos diferentes níveis da Empresa, tal como assumido na Política de Gestão de Riscos<sup>(2)</sup>.

O ambiente regulamentar e de incerteza normativa, ambiental e socioeconómica da indústria, os fenómenos da natureza, 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 as empresas do Grupo 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 das Empresas, 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 das Empresas e possibilitando a sua monitorização.

O Modelo de Gestão do Risco<sup>(3)</sup> do Grupo Sata, baseia-se no “Modelo das Três Linhas” o qual ajuda a organização a identificar as estruturas e os processos que mais contribuem para a prossecução dos seus objetivos, promovendo uma governação forte e uma eficaz gestão de risco.

Através da avaliação dos riscos identificados e dos mecanismos existentes para a sua prevenção e/ou mitigação, é verificado se as situações potenciadoras de fenómenos corruptivos e práticas conexas são geridas e tratadas de uma forma aceitável para a instituição, contendo, dentro de limites razoáveis, adequados e suficientes, o grau de risco.

O mapeamento das atividades e tarefas cabe às respetivas áreas de negócio que, anualmente, verificam a atualidade da informação reportada. Com referência a estas atividades, são identificados os fatores de risco, passíveis de comportamentos ou práticas que podem configurar práticas corruptivas.

---

<sup>2</sup> [https://azo-cdn.azureedge.net/sites/default/files/2022-12/07.12.22\\_Politica\\_Gestao\\_de\\_Riscos.pdf](https://azo-cdn.azureedge.net/sites/default/files/2022-12/07.12.22_Politica_Gestao_de_Riscos.pdf)

<sup>3</sup> [https://azo-cdn.azureedge.net/sites/default/files/2022-12/21.12.22\\_Modelo\\_Gestao\\_de\\_Riscos.pdf](https://azo-cdn.azureedge.net/sites/default/files/2022-12/21.12.22_Modelo_Gestao_de_Riscos.pdf)

É igualmente definido um plano de mitigação eficiente, eficaz e adaptado à realidade organizativa e funcional da empresa. A gestão do risco de corrupção é feita não só no quadro das medidas genéricas do sistema de controlo interno, mas beneficia ainda de mecanismos e instrumentos implementados por áreas de negócio que, pela sua natureza, são particularmente vulneráveis a estes riscos.

Fazem parte das medidas de mitigação genéricas, aplicáveis, de forma transversal e abrangente, a todas as unidades orgânicas e funcionais, os seguintes elementos:

- Código de Ética e de Conduta;
- Política Anticorrupção;
- Política de Proteção de Dados Pessoais;
- Preparação e tomada de decisões assente numa estrutura de validações hierárquicas;
- Controlos gerais dos sistemas informáticos e de controlos aplicacionais;
- Autonomização das funções de Gestão de Risco e de Auditoria;
- Existência de manuais de procedimentos;
- Existência de uma Política interna de classificação de segurança da informação;
- Ativação de mecanismos automáticos de reforço da confidencialidade e segurança;
- Registo de acesso a sistemas e documentos;
- Realização de ações de auditoria interna;
- Existência de um sistema de autenticação de acesso a informação sensíveis;
- Monitorização regular dos principais indicadores de risco implementados.

Por sua vez, as medidas específicas de controlo são referidas pelas diferentes áreas de negócio que identificam situações de especial vulnerabilidade.

Considerando o que antecede, importa referir que a estrutura do presente PPRCIC obedece às fases definidas no modelo de gestão de riscos<sup>4</sup>, a saber:

- **Fase 1: Âmbito, contexto e critério** – os riscos identificados no Grupo SATA foram agrupados nas categorias relevantes para a sua atividade, nomeadamente, riscos de Governance, Operacionais e Financeiros.
- **Fase 2 e Fase 3: Identificação e Análise dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas**<sup>5</sup>:- procede-se à identificação dos riscos que possam ter um impacto na concretização dos objetivos e/ou na sustentabilidade da Empresa e, após a identificação dos riscos, são analisadas quais as atividades, regras e procedimentos existentes de forma a permitir a sua gestão, controlo e monitorização.

A análise dos riscos e o seu universo, faz-se 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 4: Avaliação do Risco** <sup>6</sup>- A multiplicação entre os valores de probabilidade e impacto irá definir o nível de risco, ou seja, o provável impacto nos objetivos do processo organizacional. A partir do resultado, o risco pode requerer ou não uma ação imediata

---

<sup>4</sup> [https://azo-cdn.azureedge.net/sites/default/files/2022-12/21.12.22\\_Modelo\\_Gestao\\_de\\_Riscos.pdf](https://azo-cdn.azureedge.net/sites/default/files/2022-12/21.12.22_Modelo_Gestao_de_Riscos.pdf)

<sup>5</sup> Vide ponto “5. Identificação e Análise dos riscos de corrupção e infrações conexas e conflitos de interesses”

<sup>6</sup> Vide ponto “6. Mapas / matrizes de Riscos (risco inerente)”



prioritária, implementação de novas atividades, processos, procedimentos ou controles, ou remediação dos atualmente existentes.

- **Fase 5: Tratamento do Risco**<sup>7</sup> – Identificam-se as medidas e planos de ação de melhoria ou tratamento de risco implementados pela Empresa para fazer face aos riscos identificados nas fases anteriores, com vista à redução para um nível aceitável dos níveis de risco residual.

Como estratégia de resposta ao risco, pode ser necessário implementar novas ações, alterar procedimentos ou decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao mesmo<sup>8</sup>.

A monitorização e revisão periódica do processo de gestão de risco é, pois, essencial para melhorar a qualidade e eficácia do mesmo, de forma a garantir a implementação e os devidos resultados deste processo. Neste âmbito, a SATA assegura de forma regular a monitorização e revisão do risco residual nas operações quotidianas da Empresa, com o objetivo de avaliar a efetividade dos planos de ação de melhoria e tratamento do risco e identificar com eficácia a existência de novos riscos neste âmbito.

## 5. Identificação e análise dos riscos de corrupção e infrações conexas e conflitos de interesses

O ano de 2021 correspondeu a um ano de transição para um novo paradigma na gestão dos riscos de corrupção e infrações conexas, decorrente da aprovação do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que criou o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabeleceu o regime geral de prevenção da corrupção.

Tendo por base o Modelo de Gestão de Risco<sup>9</sup> da SATA, e de acordo com a metodologia aprovada, apresenta-se de forma sistematizada o apuramento do risco inerente (análise de probabilidade e impacto) de cada uma das Unidades Orgânicas, em relação aos riscos de corrupção e infrações conexas associados, nos termos da “Fase 2. Identificação do Risco” e “Fase 3. Análise do Risco” do referido modelo.

---

<sup>7</sup> Vide ponto “7. Medidas de gestão dos riscos de corrupção e infrações conexas e conflito de interesses”

<sup>8</sup> Vide ponto “8. Mapas / matrizes de Riscos (risco residual)”

<sup>9</sup> [https://azo-cdn.azureedge.net/sites/default/files/2022-12/21.12.22\\_Modelo\\_Gestao\\_de\\_Riscos.pdf](https://azo-cdn.azureedge.net/sites/default/files/2022-12/21.12.22_Modelo_Gestao_de_Riscos.pdf)

## 5.1. Governance

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
1	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, nomeadamente os referentes à corrupção e infrações conexas, de acordo com o estabelecido no Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro.	Conselho de Administração	3 - Média	5 - Muito Alto
2	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	3 - Média	5 - Muito Alto
3	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	3 - Média	5 - Muito Alto
4	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	3 - Média	5 - Muito Alto

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
5	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	3 - Média	5 - Muito Alto
6	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 Governance e Compliance Legal	3 - Média	5 - Muito Alto
7	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/ Governance e Compliance Legal	3 - Média	5 - Muito Alto
8	Proteção de Dados Pessoais	Violação das obrigações decorrentes do RGPD e da Política da Privacidade no exercício de funções, sem garantir, a proteção devida aos dados pessoais	Não detetar fragilidades de forma a tratar adequadamente comportamentos intencionais ou negligentes em violação do RGPD, desincentivando tais práticas. Existência de violação de Dados Pessoais, que provoque, de modo acidental ou ilícito, a destruição, a perda, a alteração, a divulgação ou o acesso, não autorizados, a dados pessoais transmitidos, conservados ou sujeitos a qualquer outro tipo de tratamento. Celebração de contratos e protocolos sem cláusulas específicas de tratamento de dados pessoais, de forma a garantir a implementação de medidas de segurança adequadas por parte de terceiros.	Conselho de Administração / Encarregado de Proteção de Dados	3 - Média	5 - Muito Alto
9	Segurança da Informação	Falhas na segurança das infraestruturas tecnológicas.	Falhas no controlo da segurança em termos de disponibilidade, integridade e confidencialidade da informação residente nos sistemas de informação. Utilização e exploração do ciberespaço.	Conselho de Administração/ Segurança da Informação / Sistemas de Informação	3 - Média	5 - Muito Alto

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
10	Sustentabilidade	Não cumprimento dos indicadores de sustentabilidade ESG	Garantir que as escolhas de investimento ambientais, sociais e de governança estão alinhadas com as prioridades do ESG, por forma a evitar o risco de incumprimento das boas práticas ESG, com consequências para a diminuição do valor de mercado e fiabilidade da Empresa, pondo em causa o risco de investimento pelos <i>stakeholders</i> .	Conselho de Administração/ Sustentabilidade /Governance e Compliance Legal	3 - Média	5 - Muito Alto

## 5.2. Operacionais

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
11	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/ Compras e Logística/ Sistemas de Informação	3 - Média	3 - Médio
12	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/ Compras e Logística/ Sistemas de Informação	3 - Média	3 - Médio
13	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	3 - Média	3 - Médio
14	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Dependência do <i>know-how</i> da área compradora nos processos de aquisição.	Dependência do <i>know-how da área compradora</i> relativamente aos processos de aquisição, nomeadamente na determinação dos fornecedores a consultar, potenciando a não deteção de eventuais situações de tentativa de favorecimento.	Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio
15	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/ Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio
16	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	3 - Média	3 - Médio

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
17	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/ Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio
18	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/ Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio
19	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/ Compras e Logística / Gestão de Fornecedores	3 - Média	3 - Médio
20	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/ Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio
21	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/ Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio
22	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/ Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
23	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/ Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio
24	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/ Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio
25	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/ Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio
26	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	3 - Média	3 - Médio
27	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 / Armazém / Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio
28	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.	Compras e Logística / Gestão de Terceiros e Tesouraria/ Contabilidade e Fiscalidade	3 - Média	3 - Médio

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
29	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.	Gestão de Terceiros e Tesouraria	2 - Baixa	3 - Médio
30	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.	Gestão de Terceiros e Tesouraria	2 - Baixa	3 - Médio
31	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.	Sistemas de Informação / Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio
32	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	4 - Alta	3 - Médio
33	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 / Jurídicos e Corporativos/ Secretária-Geral	3 - Média	3 - Médio



### 5.3. Financeiros

#	Área	Risco	Descrição	Risk Owner	Probabilidade (risco inerente)	Impacto (risco inerente)
34	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 / Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio
35	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/ Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio
36	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 Gestão de Terceiros e Tesouraria	2 - Baixa	3 - Médio
37	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/ Compras e Logística/ Gestão de Terceiros e Tesouraria/ Manutenção e Engenharia	3 - Média	3 - Médio

## 6. Mapas / matrizes de Riscos (risco inerente)

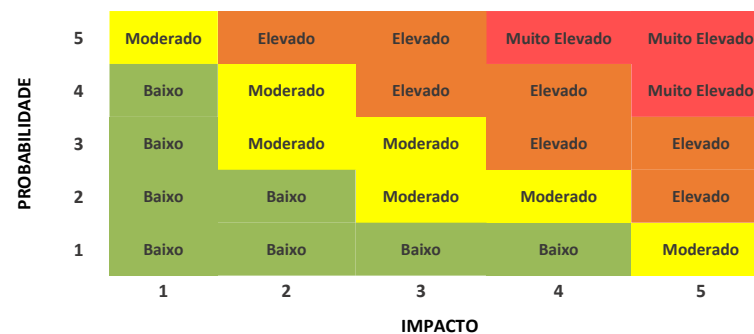
Após conclusão da “Fase 2 Identificação do Risco” e da “Fase 3 Análise do Risco” do Modelo de Gestão de Riscos<sup>10</sup> apresenta-se de seguida a execução da “Fase 4 Avaliação do Risco”, da qual resulta o risco inerente (probabilidade x impacto) a que as empresas do Grupo SATA se encontram expostas.

---

<sup>10</sup> [https://azo-cdn.azureedge.net/sites/default/files/2022-12/21.12.22\\_Modelo\\_Gestao\\_de\\_Riscos.pdf](https://azo-cdn.azureedge.net/sites/default/files/2022-12/21.12.22_Modelo_Gestao_de_Riscos.pdf)

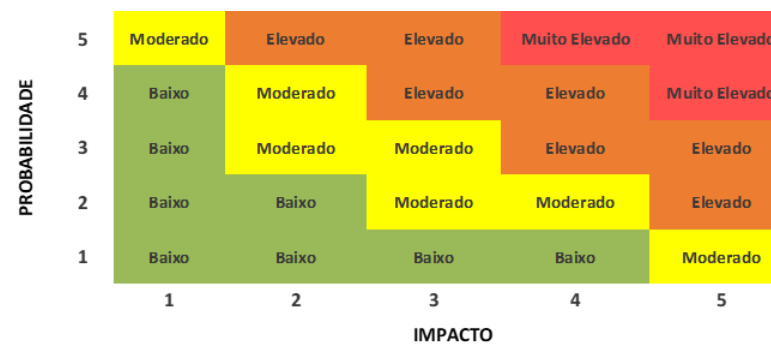
## 6.1. Governance

#	Risco	
1	Ética e cultura organizacional	●
2	Conflito de interesses quando de acumulação de funções de gestão	●
3	Conflito de interesses aquando da saída de colaboradores para outras entidades	●
4	Conflito de interesses aquando dos procedimentos de contratação, aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	●
5	Conflito de interesses no exercício das suas funções	●
6	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras	●
7	Inexistência de normativos relativamente à concessão de benefícios públicos	●
8	Proteção de Dados Pessoais	●
9	Segurança da Informação	●
10	Sustentabilidade	●



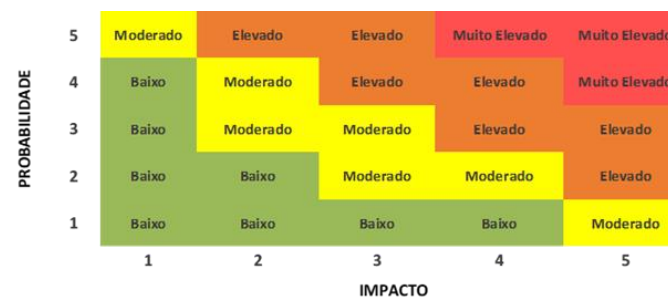
## 6.2. Operacionais

#	Risco	
11	Autorizações e responsabilidades	●
12	Inadequada segregação de funções no processo de compras	●
13	Dependência do know-how da Área Compradora nos processos de aquisição	●
14	Definição das necessidades de aquisição	●
15	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos	●
16	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos	●
17	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes	●
18	Ajuste direto injustificado ou consulta inadequada	●
19	Inadequada seleção de fornecedores	●
20	Ausência ou insuficiente fundamentação para a "natureza imprevista" de trabalhos / aquisições adicionais	●
21	Ausência ou inadequação de níveis de serviço	●
22	Existência de pedidos / ordens de compra sem requisições de compra aprovadas	●
23	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de compra	●
24	Furto e / ou utilização indevida de ativos da Empresa	●
25	Incorreto registo de pedidos / ordens de compra	●
26	Inexistência de pedidos / ordens de compra para aquisições de bens e serviços	●
27	Deficiente receção de bens	●
28	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços	●
29	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores	●
30	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores	●
31	Perfis de acesso inadequados em sistema	●
32	Inadequada gestão da atribuição de benefícios públicos	●
33	Incumprimento legal no processo de contratação	●



### 6.3. Financeiros

#	Risco	
34	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos	●
35	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito	●
36	Inexistência de controlo na execução de contratos	●
37	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes.	●



## 7. Medidas de gestão dos riscos de corrupção e infrações conexas e conflitos de interesses

O presente capítulo, que corresponde à “Fase 5 – Tratamento do Risco”<sup>11</sup> constante do Modelo de Gestão de Riscos, apresenta os processos, procedimentos, ações, medidas mitigadoras e/ou controlos implementados, para dar resposta ao risco inerente previamente identificado para as diferentes empresas do grupo SATA, de forma a dar resposta a esse mesmo risco, com o objetivo de redução para um nível aceitável dos níveis de risco residual.

---

<sup>11</sup> Constante do Modelo de Gestão de Riscos disponível em [https://azo-cdn.azureedge.net/sites/default/files/2022-12/21.12.22\\_Modelo\\_Gestao\\_de\\_Riscos.pdf](https://azo-cdn.azureedge.net/sites/default/files/2022-12/21.12.22_Modelo_Gestao_de_Riscos.pdf)

## 7.1. Medidas de Gestão dos Riscos SATA Air Açores

### 7.1.1. Governance

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
1	Organização	Ética e cultura organizacional	<p>Revisão do Código de Ética e Conduta.</p> <p>Existência de políticas anticorrupção e infrações conexas bem como de canais de denuncia de potenciais situações de violação do Código de Ética e Conduta e das diversas políticas aprovadas neste âmbito, acessíveis a todos os colaboradores através da intranet e Sítio web do Grupo, com garantias de sigilo e confidencialidade.</p> <p>Ações de formação</p>	<i>Governance e Compliance Legal</i>	2 - Baixa	3 - Médio
2	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 área de Governance e Compliance Legal.</p> <p>Verificação aleatória da inexistência de incompatibilidades e conflito de interesses, e respetiva inserção das conclusões no relatório anual.</p> <p>Registo de conflito de interesses no processo individual do colaborador.</p> <p>Dever de sigilo conforme Código de Ética e Conduta.</p>	<i>Governance e Compliance Legal / Desenvolvimento de Pessoas/ Operações Recursos Humanos</i>	2 - Baixa	3 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
3	Organização	Conflito de interesses aquando da saída de colaboradores para outras entidades	Dever de sigilo conforme Código de Ética e Conduta e Política de Gestão de Conflito de Interesses.	Desenvolvimento de Pessoas	2 - Baixa	3 - Médio
4	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 conflito de interesses.</p> <p>Registo de conflito de interesses 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, Política Anticorrupção e Política de Gestão de Conflito de Interesses.</p>	Desenvolvimento de Pessoas /Operações de Recursos Humanos	2 - Baixa	3 - Médio
5	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 área de <i>Governance</i> e <i>Compliance</i> Legal e 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, de acordo com a Política de Aceitação de Ofertas, Benefícios e Vantagens.</p> <p>Registo de conflito de interesses 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> <p>Código de Ética e Conduta, Política Anticorrupção, Política de Gestão de Conflito de Interesses, Política de Aceitação de Ofertas, Benefícios e Vantagens.</p>	Toda a Organização	2 - Baixa	3 - Médio



#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
6	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.	Governance e Compliance Legal / Conselho de Administração	1 - Muito Baixa	1 - Muito Baixo
		Inexistência de normativos relativamente à concessão de benefícios.	Existência de uma política que regule a concessão de facilidades de transporte.	Governance e Compliance Legal / Vendas & Marca, Marketing e Comunicação/ Relações Externas/ Desenvolvimento de Pessoas	3 - Médio	2 - Baixo
7	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.	Governance e Compliance Legal/ Vendas & Marca, Marketing e Comunicação	2 - Baixa	2 - Baixo
		Perda de receita devido à Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos à concessão de viagens	Controlo e parâmetro de concessão de viagens.	Vendas & Marca, Marketing e Comunicação / Revenue Accounting		
8	Proteção de Dados Pessoais	Violação das obrigações	Monitorizar a implementação das obrigações decorrentes da proteção de dados pessoais e realizar avaliações de conformidade.		3 - Média	3 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
		decorrentes do RGPD e da Política da Privacidade no exercício de funções, sem garantir, a proteção devida aos dados pessoais	Assegurar mecanismos de controlo interno aptos a identificar situações desconformes.  Implementar procedimentos de Avaliação de Impacto sobre a Proteção de Dados	Toda a Organização / Encarregado de Proteção de Dados		
		Celebração de contratos / protocolos sem garantir o respeito pelas obrigações decorrentes do RGPD em termos de subcontratação	Compilar e rever os contratos com fornecedores e protocolos em vigor e assegurar a existência de cláusulas de subcontratação de forma a garantir a implementação de medidas de segurança adequadas por parte de terceiros. Avaliar novos contratos / protocolos que venham a ser celebrados. Realizar auditorias a subcontratantes	Encarregado de Proteção de Dados / Compras e Logística/ Jurídicos e Corporativos		
		Responsável pela segurança da informação	Designar o responsável de segurança para a gestão das medidas adotadas em matéria de requisitos de segurança e de notificação de incidentes, nos termos do Regime Jurídico da Segurança do Ciberespaço  Identificar e descrever as medidas adotadas em matéria de requisitos de segurança e de notificação de incidentes	Conselho de Administração		
9	Segurança da Informação	Falhas na segurança das infraestruturas tecnológicas	Realizar uma análise de risco dos ativos tecnológicos físicos e de informação  Rever e atualizar a Política de Segurança da Informação.  Realizar ações de formação e sensibilização sobre cibersegurança e segurança da informação	Segurança da informação / Sistemas de Informação	3 - Média	3 - Médio
		Controlo da segurança:	Rever e atualizar a Política de Segurança da Informação (definição e implementação de medidas de proteção física e lógica dos equipamentos e da informação).	Segurança da informação		

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
		disponibilidade, integridade e confidencialidade da informação residente nos sistemas de informação;	Elaborar plano/s de contingência.			
10	Sustentabilidade	Incumprimento das boas práticas ESG, com consequências para a diminuição do valor de mercado e fiabilidade da Empresa	<p>Garantir que as escolhas de investimento ambientais, sociais e de governança estão alinhadas com as prioridades do ESG.</p> <p>Cumprir e controlar os níveis de desempenho ESG</p> <p>Assegurar os reportes ESG</p>	Sustentabilidade / Governance e Compliance Legal / Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio

## 7.1.2. Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
11	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.	Conselho de Administração	2 - Baixa	3 - Média
			Sincronização entre os regulamentos de compra e os sistemas de suporte utilizados para o efeito.	Compras e Logística / Manutenção e Engenharia		
12	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 / Compras e Logística/ Manutenção e Engenharia	3 - Média	3 - Médio
13	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	3 - Média	2 - Baixo
			Verificação do cabimento da despesa no orçamento aprovado.	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.	Planeamento e Controlo de Gestão	3 - Baixa	3 - Baixo
			Submissão, ao Conselho de Administração, de uma proposta de aquisição quando se tratar de uma despesa extraordinária.	Área Compradora / Conselho de Administração		

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
14	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Dependência do <i>know-how</i> da área compradora 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/Compras e Logística	2 - Baixa	2 - Baixo
15	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/Compras e Logística	2 - Baixa	3 - Médio
16	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/Compras e Logística	2 - Baixa	2 - Baixo
17	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 de acesso limitado.	Compras e Logística	2 - Baixa	2 - Baixo
18	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 / Governance e Compliance Legal	2 - Baixa	2 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
19	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.	Manutenção e Engenharia/ Compras e Logística	2 - Baixa	2 - 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/ Compras e Logística		
			Elaboração, emissão, envio / solicitação e atualização das cotações de fornecedores.	Área Compradora/ 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/ <i>Governance</i> e <i>Compliance</i> Legal		
20	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ausência ou insuficiente fundamentação para a “natureza imprevista” de trabalhos / aquisições adicionais.	Elaboração de documento que fundamente e justifique a necessidade extraordinária de aquisição: - Caracter imprevisto; - Inadiabilidade até próximo orçamento; - Apresentar cenário de ajuste orçamental de impacto nulo.	Área Compradora/ Planeamento e Controlo de Gestão	2 - Baixa	2 - 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 Planeamento e Controlo de Gestão, para aquisição extraordinária.	Conselho de Administração		
21	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 da Área Compradora.	Jurídicos e Corporativos / Área Compradora	2 - Baixa	2 - Baixo
22	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 do Conselho de Administração para compras não usuais ou que excedam os limites estabelecidos.	Órgãos de Primeira Linha/ Conselho de Administração	2 - Baixa	2 - Baixo
			Aprovação pelo Diretor de Manutenção de todas as requisições, sendo necessária a aprovação Conselho de Administração para compras superiores a 5000 Euros.	Manutenção e Engenharia		

#	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	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de compra.	Existência de normativo formalizado que define a não repartição de requisições de compra ou pedidos de compra.	Conselho de Administração	2 - Baixa	2 - Baixo
			Aprovação pelo Órgãos de Primeira Linha de todas as requisições / pedidos de compra, sendo necessária a aprovação do 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.	Compras e Logística / Manutenção e Engenharia		
24	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/ Compras e Logística	2 - Baixa	3 - Médio
			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 verificadas com a área de Compras.	Manutenção e Engenharia		
			Existência de registos de entradas e saídas de armazém e respetivo plano de controlo de inventário.	Armazém/ Compras e Logística / Manutenção e Engenharia / Contabilidade e Fiscalidade		
25	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/ Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio
			O registo de serviços prestados no sistema SAP é realizado com base nos documentos de entrega de bens e serviços ou fatura conferida pela Área Compradora, por parte da área de Serviços Partilhados - Contas a Pagar.	Gestão de Terceiros e Tesouraria		
			Comparação dos pedidos de compra com as respetivas requisições de compra.	Área Compradora		
			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 pelo Serviço de Compras.	Manutenção e Engenharia		
26			Devolução de faturas sem requisições / pedidos de compra associados.		3 - Média	3 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Inexistência de pedidos / ordens de encomenda para aquisições de bens e serviços.	<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>	Gestão de Terceiros e Tesouraria/Área Compradora		
			<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>	Armazém	2 - Baixa	2 - Baixo
			<p>Bens / materiais cujas características obriguem a uma análise mais cuidada e controlo do seu estado são segregados e avaliados no momento da sua receção.</p>	Armazém		
27	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Deficiente receção de bens.	<p>Existência de "planos de inspeção", "ensaios de receção" e "requisitos de aprovação de material" para cada bem ou material a adquirir.</p> <p>Validação da prestação do serviço pela assinatura do documento de entrega por parte da Área Compradora.</p>	Área Compradora	2 - Baixa	2 - Baixo
			<p>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.</p>	Manutenção e Engenharia	2 - Baixa	2 - Baixo
			<p>Bens / materiais cujas características obriguem a uma análise mais cuidada e controlo do seu estado são segregados e avaliados no momento da sua receção.</p> <p>Existência de procedimento de receção e requisitos de certificação do material.</p>			
28	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços.	<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>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.</p>	Armazém/Compras e Logística	2 - Baixa	2 - Baixo
				Manutenção e Engenharia		



#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
29	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores.	<p>Restringir a transação de alteração de dados mestre de fornecedores em SAP aos utilizadores autorizados.</p> <p>Alterações aos dados mestre de fornecedores (criação, eliminação ou alteração) são realizadas no sistema SAP, mediante comprovativos / justificativos de alteração válidos (documentação suporte).</p>	Gestão de Terceiros e Tesouraria	2 - Baixa	3 - Médio
30	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.	Gestão de Terceiros e Tesouraria	2 - Baixa	3 - Médio
31	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Perfis de acesso inadequados em sistema.	Implementação dos perfis nos sistemas SAP de acordo com as funções e delegações de competências em vigor.	Compras e Logística /Operação de Recursos Humanos	3 - Média	2 -Baixo
32	Concessão de vantagens comerciais	Inadequada gestão da atribuição de benefícios.	<p>Existência de uma política que regule a concessão de facilidades de transporte e patrocínios com expressão financeira de natureza institucional.</p> <p>Registo sequencial e datado, dos benefícios atribuídos.</p>	Governance e Compliance Legal Desenvolvimento de Pessoas / Operações de Recursos Humanos/Vendas & Marca, Marketing e Comunicação / Relações Externas	2 - Baixa	3 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
33	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.	Jurídicos e Corporativos/Compras e Logística	2 - Baixa	2 - Baixo

### 7.1.3. Financeiros

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
34	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/ Planeamento e Controlo de Gestão / Conselho de Administração	2 - Baixa	2 - Baixo
35	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 / Governance e Compliance Legal	3 - Média	3 - Médio
36	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 / Gestão de Contratos	2 - Baixa	2 - Baixo
37	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.	Manutenção e Engenharia	2 - Baixa	2 - Baixo
37	Aquisições de bens, materiais ou serviços de	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou	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/ Compras e Logística	2 - Baixa	2 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
	natureza corrente ou investimento	recebidos / prestados em condições deficientes.	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	2 - Baixa	2 - Baixo
			Conferência dos documentos comerciais recebidos (e.g. faturas para pagamento) com os registos de pagamentos adiantados referentes à entidade respetiva.	Gestão de Terceiros e Tesouraria	2 - Baixa	3 - Médio
			Realização de reconciliações bancárias ao nível da Tesouraria.	Gestão de Terceiros e Tesouraria / Finanças Corporativas	2 - Baixa	2 - Baixo
			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 / Finanças Corporativas		
			Análise da antiguidade de faturas digitalizadas em SAP e que se encontram por registar contabilisticamente (encontram-se no status "Inicial" ou "Conferência").	Gestão de Terceiros e Tesouraria	2 - Baixo	3 - Médio
			Conferência e aprovação das faturas pela área compradora.	Área Compradora/ Gestão de Terceiros e Tesouraria		
			Existência de "planos de inspeção", "ensaios de receção" e "requisitos de aprovação de material" para cada bem ou material a adquirir.	Área compradora	2 - Baixa	3 - Médio
			Validação da prestação do serviço pela assinatura do documento de entrega por parte do Área Compradora.	Área Compradora	2 - Baixa	3 - Baixo
37	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.	Manutenção e Engenharia	2 - Baixa	3 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
37	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.	Manutenção e Engenharia / Armazém ..	2 - Baixa	3 - Médio

## 7.2. Medidas de Gestão dos Riscos - SATA Azores Airlines

### 7.2.1. Governance

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
1	Organização	Ética e cultura organizacional	<p>Revisão do Código de Ética e Conduta.</p> <hr/> <p>Existência de política anticorrupção bem como de canais de denúncia de potenciais situações de violação do Código de Ética e Conduta e das diversas políticas aprovadas neste âmbito, acessíveis a todos os colaboradores através da intranet e Sítio Web do Grupo, com garantias de confidencialidade e anonimato.</p> <hr/> <p>Ações de formação.</p>	Governance e Compliance Legal	2 - Baixa	3 - Médio
2	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> <hr/> <p>O pedido de acumulação de funções é visado pelo superior hierárquico e sujeito a prévia autorização da Administração.</p> <hr/> <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> <hr/> <p>Lista de autorizações de acumulação de funções, centralizada na área de <i>Governance e Compliance</i> Legal.</p> <hr/> <p>Verificação aleatória da inexistência de incompatibilidades e conflito de interesses, e respetiva inserção das conclusões no relatório anual.</p> <hr/> <p>Registo de conflito de interesses no processo individual do colaborador.</p> <hr/> <p>Dever de sigilo conforme Código de Ética e Conduta.</p>	Governance e Compliance Legal / Operações Recursos Humanos/ Desenvolvimento de Pessoas	2 - Baixa	3 - Médio
3	Organização	Conflito de interesses aquando da saída de colaboradores para outras entidades	<p>Dever de sigilo conforme Código de Ética e Conduta e Política de Gestão de Conflito de Interesses.</p>	Desenvolvimento de Pessoas	2 - Baixa	3 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
4	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 conflito de interesses.</p> <hr/> <p>Registo de conflito de interesses na DRH e no processo individual do colaborador.</p> <hr/> <p>Presença preferencial de 2 colaboradores em reuniões de negociação, em casos de especial sensibilidade, por indicação do superior hierárquico.</p> <hr/> <p>Código de Ética e Conduta, Política Anticorrupção e Política de Gestão de Conflito de Interesses.</p>	Desenvolvimento de Pessoas/Operações de Recursos Humanos	2 - Baixa	3 - Médio
5	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> <hr/> <p>Comunicação formal à área de <i>Governance</i> e <i>Compliance</i> Legal e 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> <hr/> <p>Preenchimento de declaração, por parte do colaborador, de acordo com a Política de Aceitação de Ofertas, Benefícios e Vantagens.</p> <hr/> <p>Registo de conflito de interesses no processo individual do colaborador.</p> <hr/> <p>Presença preferencial de 2 colaboradores em reuniões com representante(s) de empresas, em casos de especial sensibilidade, por indicação do superior hierárquico.</p> <hr/> <p>Código de Ética e Conduta, Política Anticorrupção, Política de Gestão de Conflito de Interesses, Política de Aceitação de Ofertas, Benefícios e Vantagens.</p>	Toda a Organização	2 - Baixa	3 - Médio
6	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/ Governance e Compliance Legal	1 - Muito Baixa	1 - Muito Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
		Inexistência de normativos relativamente à concessão de benefícios.	Existência de uma política que regule a concessão de facilidades de transporte	Governance e Compliance Legal / Vendas & Marca, Marketing e Comunicação/ Relações Externas/ Desenvolvimento de Pessoas		
7	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.	Governance e Compliance Legal/ Vendas & Marca, Marketing e Comunicação	2 - Baixa	2 - Baixo
		Perda de receita devido à Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos à concessão de viagens	Controlo e parâmetro de concessão de viagens.	Vendas & Marca, Marketing e Comunicação/ <i>Revenue Accounting</i>		
8	Proteção de Dados Pessoais	Violação das obrigações decorrentes do RGPD e da Política da Privacidade no exercício de funções, sem garantir, a proteção devida aos dados pessoais	Monitorizar a implementação das obrigações decorrentes da proteção de dados pessoais e realizar avaliações de conformidade.  Assegurar mecanismos de controlo interno aptos a identificar situações desconformes.  Implementar procedimentos de Avaliação de Impacto sobre a Proteção de Dados	Toda a Organização / Encarregado de Proteção de Dados	3 - Média	3 - Médio



#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
		Celebração de contratos / protocolos sem garantir o respeito pelas obrigações decorrentes do RGPD em termos de subcontratação	<p>Compilar e rever os contratos com fornecedores e protocolos em vigor e assegurar a existência de cláusulas de subcontratação de forma a garantir a implementação de medidas de segurança adequadas por parte de terceiros.</p> <p>Avaliar novos contratos / protocolos que venham a ser celebrados.</p> <p>Realizar auditorias a subcontratantes</p>	Encarregado de Proteção de Dados / Compras e Logística / Jurídicos e Corporativos		
9	Segurança da Informação	Responsável pela segurança da informação	Designar o responsável de segurança para a gestão das medidas adotadas em matéria de requisitos de segurança e de notificação de incidentes, nos termos do Regime Jurídico da Segurança do Ciberespaço	Conselho de Administração		
		Falhas na segurança das infraestruturas tecnológicas	Identificar e descrever as medidas adotadas em matéria de requisitos de segurança e de notificação de incidentes			
			Realizar uma análise de risco dos ativos tecnológicos físicos e de informação			
			Rever e atualizar a Política de Segurança da Informação.	Segurança da informação/ Sistemas de Informação	3 - Média	3 - Médio
	Realizar ações de formação e sensibilização sobre cibersegurança e segurança da informação					
	Controlo da segurança: • disponibilidade, integridade e confidencialidade da informação residente nos sistemas de informação;	Rever e atualizar a Política de Segurança da Informação (definição e implementação de medidas de proteção física e lógica dos equipamentos e da informação).	Segurança da informação			
		Elaborar plano/s de contingência.				
10	Sustentabilidade	Incumprimento das boas práticas ESG,	Garantir que as escolhas de investimento ambientais, sociais e de governança estão alinhadas com as prioridades do ESG.		3 - Média	3 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
		com consequências para a diminuição do valor de mercado e fiabilidade da Empresa	<p>Cumprir e controlar os níveis de desempenho ESG</p> <hr/> <p>Assegurar os reportes ESG</p>	<p>Sustentabilidade / Governance e Compliance</p> <p>Legal/ Compras e Logística</p>		

## 7.2.2. Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
11	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.	Conselho de Administração	2 - Baixa	3 - Médio
			Sincronização entre os regulamentos de compra e os sistemas de suporte utilizados para o efeito.	Compras e Logística		
12	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 /Compras e Logística	2 - Baixa	2 - Baixo
13	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 - Baixa	2 - Baixo
			Verificação do cabimento da despesa no orçamento aprovado.	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.	Planeamento e Controlo de Gestão		
			Submissão ao Conselho de Administração de uma proposta de aquisição quando se tratar de uma despesa extraordinária.	Área Compradora / Conselho de Administração		

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
14	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Dependência do <i>know-how</i> da Área Compradora 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/Compras e Logística	2 - Baixa	2 - Baixo
15	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/Compras e Logística	2 - Baixa	3 - Médio
16	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/Compras e Logística	2 - Baixa	2 - Baixo
17	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.	Compras e Logística	2 - Baixa	2 - Baixo
18	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/ Governance e Compliance Legal	2 - Baixa	2 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
19	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.	Compras e Logística	2 - Baixa	2 - 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/ Compras e Logística		
			Elaboração, emissão, envio / solicitação e atualização das cotações de fornecedores.	Área Compradora/ 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/Governance e Compliance Legal		
20	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ausência ou insuficiente fundamentação para a “natureza imprevista” de trabalhos / aquisições adicionais	Elaboração de documento que fundamente e justifique a necessidade extraordinária de aquisição: - Caracter imprevisto; - Inadiabilidade até próximo orçamento; - Apresentar cenário de ajuste orçamental de impacto nulo	Área Compradora/ Planeamento e Controlo de Gestão	2 - Baixa	2 - 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 Planeamento e Controlo de Gestão, para aquisição extraordinária	Conselho de Administração		
21	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 Área Compradora.	Jurídicos e Corporativos / Área Compradora	2 - Baixa	2 - Baixo
22	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 - Baixa	1 - Baixo
23	Aquisições de bens,	Repartição de requisições de	Existência de normativo formalizado que define a não repartição de requisições de compra ou pedidos de compra.	Conselho de Administração	1 - Baixa	1 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
	materiais ou 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	Compras e Logística		
24	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/ Compras e Logística	1 - Baixa	1 - Baixo
			Existência de registos de entradas e saídas de armazém e respetivo plano de controlo de inventário.	Armazém/ Compras e Logística/ Contabilidade e Fiscalidade		
25	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/ Compras e Logística	3 - Média	2 - Baixo
			O registo de serviços prestados no sistema SAP é realizado com base nos documentos de entrega de bens e serviços ou fatura conferida pela Área Compradora, por parte da área de Serviços Partilhados – Contas a Pagar.	Gestão de Terceiros e Tesouraria		
			Comparação dos pedidos de compra com as respetivas requisições de compra.	Área Compradora		
26	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”).	Gestão de Terceiros e Tesouraria/ Área Compradora	3 - Média	3 - Média
			Conferência e aprovação das faturas pela área compradora.			

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
27	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	2 - Baixa	2 - Baixa
			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 da Área Compradora.	Área Compradora		
28	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/ Compras e Logística	2 - Baixa	2 - Baixa
29	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.	Gestão de Terceiros e Tesouraria	2 - Baixa	3 - Médio
			Alterações aos dados mestre de fornecedores (criação, eliminação ou alteração) são realizadas no sistema SAP, mediante comprovativos / justificativos de alteração válidos (documentação de suporte).			
30	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.	Gestão de Terceiros e Tesouraria	2 - Baixa	3 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
31	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Perfis de acesso inadequados em sistema.	Implementação dos perfis nos sistemas SAP de acordo com as funções e delegações de competências em vigor.	Compras e Logística Operações de Recursos Humanos /	3 - Médio	2 - Baixo
32	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.	Governance e Compliance Legal/ Desenvolvimento de Pessoas / Operações de Recursos Humanos/Vendas & Marca, Marketing e Comunicação / Relações Externas	2 - Baixa	3 - Médio
33	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.	Jurídicos e Corporativos/ Compras e Logística	2 - Baixa	2 - Baixo



### 7.2.3. Financeiros

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
34	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/ Planeamento e Controlo de Gestão / Conselho de Administração	2 - Baixa	2 - Baixo
35	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 Governance e Compliance Legal	3 - Média	3 - Médio
36	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 / Gestão de Contratos	2 - Baixa	2 - Baixo
37	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/ Compras e Logística	2 - Baixa	2 - 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.	Gestão de Terceiros e Tesouraria		
			Realização de reconciliações bancárias ao nível da Tesouraria.	Gestão de Terceiros e Tesouraria/ Finanças Corporativas		

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			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/ Finanças Corporativas		
			Análise da antiguidade de faturas digitalizadas em SAP e que se encontram por registar contabilisticamente (encontram-se no status "Inicial" ou "Conferência").	Gestão de Terceiros e Tesouraria		
			Conferência e aprovação das faturas pela área compradora.	Área Compradora / Gestão de Terceiros e Tesouraria		
			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 da Área Compradora.	Área Compradora		

## 7.3. Medidas de Gestão dos Riscos – SATA Gestão de Aeródromos

### 7.3.1. Governance

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
1	Organização	Ética e cultura organizacional	<p>Revisão do Código de Ética e Conduta.</p> <hr/> <p>Existência de políticas anticorrupção e infrações conexas bem como de canais de denúncia de potenciais situações de violação do Código de Ética e Conduta e das diversas políticas aprovadas neste âmbito, acessíveis a todos os colaboradores através da intranet e Sítio Web do Grupo, com garantias de sigilo e a confidencialidade.</p> <hr/> <p>Ações de formação</p>	Governance e Compliance Legal	2 - Baixa	3 - Médio
2	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> <hr/> <p>O pedido de acumulação de funções é visado pelo superior hierárquico e sujeito a prévia autorização da Administração.</p> <hr/> <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> <hr/> <p>Lista de autorizações de acumulação de funções, centralizada na área de Governance e Compliance Legal.</p> <hr/> <p>Verificação aleatória da inexistência de incompatibilidades e conflito de interesses, e respetiva inserção das conclusões no relatório anual.</p> <hr/> <p>Registo de conflito de interesses na DRH e no processo individual do colaborador.</p> <hr/> <p>Dever de sigilo conforme Código de Ética e Conduta.</p>	Governance e Compliance Legal/ Desenvolvimento de Pessoas / Operações de Recursos Humanos	2 - Baixa	3 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
3	Organização	Conflito de interesses aquando da saída de colaboradores para outras entidades	Dever de sigilo conforme Código de Ética e Conduta e Política de Gestão de Conflitos de Interesses.	Desenvolvimento de Pessoas	2 - Baixa	3 - Médio
4	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 conflito de interesses.</p> <p>Registo de conflito de interesses 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, Política Anticorrupção e Política de Gestão de Conflito de Interesses.</p>	Desenvolvimento de Pessoas / Operação de Recursos Humanos	2 - Baixa	3 - Médio
5	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 área de Governance e Compliance Legal e 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, de acordo com a Política de Aceitação de Ofertas, Benefícios e Vantagens. .</p> <p>Registo de conflito de interesses 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> <p>Código de Ética e Conduta, Política Anticorrupção, Política de Gestão de Conflito de interesses, Política de Aceitação de Ofertas, Benefícios e Vantagens.</p>	Toda a Organização	2 - Baixa	3 - Médio

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
6	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 Governance e Compliance Legal	2 - Baixa	3 - Médio
8	Proteção de Dados Pessoais	Violação das obrigações decorrentes do RGPD e da Política da Privacidade no exercício de funções, sem garantir, a proteção devida aos dados pessoais	Monitorizar a implementação das obrigações decorrentes da proteção de dados pessoais e realizar avaliações de conformidade.  Assegurar mecanismos de controlo interno aptos a identificar situações desconformes.  Implementar procedimentos de Avaliação de Impacto sobre a Proteção de Dados	Toda a Organização / Encarregado de Proteção de Dados	3 - Média	3 - Médio
		Celebração de contratos / protocolos sem garantir o respeito pelas obrigações decorrentes do RGPD em termos de subcontratação	Compilar e rever os contratos com fornecedores e protocolos em vigor e assegurar a existência de cláusulas de subcontratação de forma a garantir a implementação de medidas de segurança adequadas por parte de terceiros. Avaliar novos contratos / protocolos que venham a ser celebrados. Realizar auditorias a subcontratantes	Encarregado de Proteção de Dados / Compras e Logística/ Jurídicos e Corporativos		
9	Segurança da Informação	Responsável pela segurança da informação	Designar o responsável de segurança para a gestão das medidas adotadas em matéria de requisitos de segurança e de notificação de incidentes, nos termos do Regime Jurídico da Segurança do Ciberespaço	Conselho de Administração	3 - Média	3 - Médio
		Falhas na segurança das infraestruturas tecnológicas	Identificar e descrever as medidas adotadas em matéria de requisitos de segurança e de notificação de incidentes  Realizar uma análise de risco dos ativos tecnológicos físicos e de informação  Rever e atualizar a Política de Segurança da Informação.	Segurança da informação / Sistemas de Informação		

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			Realizar ações de formação e sensibilização sobre cibersegurança e segurança da informação			
		Controlo da segurança: • disponibilidade, integridade e confidencialidade da informação residente nos sistemas de informação;	Rever e atualizar a Política de Segurança da Informação (definição e implementação de medidas de proteção física e lógica dos equipamentos e da informação).	Segurança da informação		
			Elaborar plano/s de contingência.			
10	Sustentabilidade	Incumprimento das boas práticas ESG, com consequências para a diminuição do valor de mercado e fiabilidade da Empresa	<p>Garantir que as escolhas de investimento ambientais, sociais e de governança estão alinhadas com as prioridades do ESG.</p> <p>Cumprir e controlar os níveis de desempenho ESG</p> <p>Assegurar os reportes ESG</p>	Sustentabilidade / Governance e Compliance Legal/ Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio

### 7.3.2. Operacionais

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
11	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.	Conselho de Administração	2 - Baixa	3 - Médio
			Sincronização entre os regulamentos de compra e os sistemas de suporte utilizados para o efeito.	Compras e Logística		
12	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 conflito de interesses.	Compras e Logística	3 - Média	3 - Médio
13	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	3 - Média	2 - Baixo
			Verificação do cabimento da despesa no orçamento aprovado.	Direção Geral Aeródromos/Planeamento e Controlo de Gestão		
			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.	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 Aeródromos / Conselho de Administração		
14	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Dependência do <i>know-how</i> da Área Compradora 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 Aeródromos / Compras e Logística	2 - Baixa	2 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
15	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 Aeródromos / Compras e Logística	2 - Baixa	3 - Médio
16	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 Aeródromos / Compras e Logística	2 - Baixa	2 - Baixo
17	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> <p>Controlo na entrega e abertura de propostas relacionadas com equipamentos e sistemas de informação, com garantia de condições de acesso limitado.</p>	Direção Geral de Aeródromos / Compras e Logística	2 - Baixa	2 - Baixo
18	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Ajuste direto injustificado ou consulta inadequada.	<p>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).</p> <p>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.</p>	<p>Conselho de Administração/ Governance e Compliance Legal</p> <p>Direção-Geral de Aeródromos</p>	2 - Baixa	2 - Baixo
19	Aquisições de bens, materiais ou serviços de	Inadequada seleção de fornecedores.	<p>Avaliação de desempenho de fornecedores de acordo com os normativos em vigor, nomeadamente tendo em consideração os critérios e chaves de ponderação.</p> <p>Elaboração, emissão, envio / solicitação e atualização das cotações de fornecedores.</p>	Direção-Geral de Aeródromos	2 - Baixa	2 - Baixo



#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
	natureza corrente ou investimento		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 / Direção-Geral de Aeródromos Governance e Compliance Legal		
20	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 pela área de Planeamento e Controlo de Gestão, para aquisição extraordinária.</p>	<p>Direção Gestão de Aeródromos / Planeamento e Controlo de Gestão</p> <p>Conselho de Administração</p>	2 - Baixa	2 - Baixo
21	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 Gestão de Aeródromos.	Direção-Geral de Aeródromos / Jurídicos e Corporativos	2 - Baixa	2 - Baixo
22	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 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 Aeródromos / Conselho de Administração	2 - Baixa	2 - Baixo
23	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>Conselho de Administração/ Governance e Compliance Legal</p> <p>Direção-Geral de Aeródromos / Conselho de Administração</p>	2 - Baixa	2 - Baixo

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			Sincronização dos regulamentos de compra com os sistemas de suporte utilizados para o efeito.	Compras e Logística		
24	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 pelo auto de receção provisório, definido pelo Código de Contratação Pública.	Direção Geral de Aeródromos	2 - Baixa	3 - Médio
			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-Geral de Aeródromos		
			Existência de registos de entradas e saídas de armazém e respetivo plano de controlo de inventário.	Armazém/ Direção Geral de Aeródromos/ Contabilidade e Fiscalidade		
25	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-Geral de Aeródromos	3- Média	3 - Médio
			O registo de serviços prestados no sistema SAP é realizado com base nos documentos de entrega de bens e serviços ou fatura conferida pela Área Compradora, por parte da área das contas a pagar.	Gestão de Terceiros e Tesouraria		
			Comparação dos pedidos de compra com as respetivas requisições de compra.	Direção-Geral de Aeródromos		
26	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.	Gestão de Terceiros e Tesouraria/ Direção Geral de Aeródromos	3 - Média	3 - Médio
			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.			

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
27	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 Aeródromos	2 - Baixa	2 - 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		
28	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 Aeródromos	2 - Baixa	2 - 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-Geral de Aeródromos		
29	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).	Gestão de Terceiros e Tesouraria	2 - Baixa	2 - Baixa
30	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.	Gestão de Terceiros e Tesouraria	2 - Baixa	2 - Baixa

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
31	Aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	Perfis de acesso inadequados em sistema.	Implementação dos perfis nos sistemas SAP de acordo com as funções e delegações de competências em vigor.	Compras e Logística / Operações de Recursos Humanos	2 - Baixa	2 - Baixa
33	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 área Jurídica e apoio na preparação dos cadernos de encargos, elaboração de contratos e respetivos níveis de serviços e penalizações a aplicar.	Direção Geral de Aeródromos / Jurídicos e Corporativos	2 - Baixa	2 - Baixo

### 7.3.3. Financeiros

#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
34	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.	Conselho de Administração/ Direção-Geral de Aeródromos/ Planeamento e Controlo de Gestão	2 - Baixa	2 - Baixo
35	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 / Governance e Compliance legal	2 - Media	3 - Médio
36	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 Aeródromos/ Gestão de Contratos	2 - Baixa	2 - Baixo
37	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 Aeródromos	2 - Baixa	2 - 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 Aeródromos		
			Conferência dos documentos comerciais recebidos (e.g. faturas para pagamento) com os registos de pagamentos adiantados referentes à entidade respetiva.	Direção Geral de Aeródromos / Gestão de Terceiros e Tesouraria		

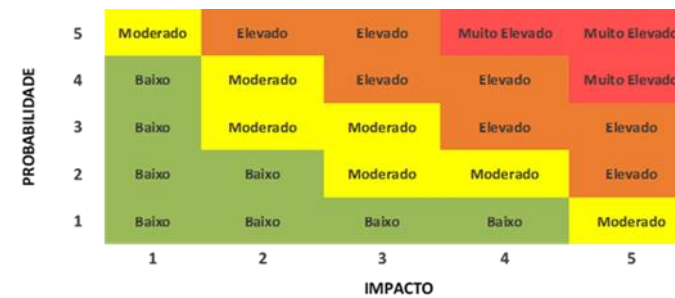
#	Área	Risco	Medidas de gestão de risco	Control owner	Probabilidade (risco residual)	Impacto (risco residual)
			Realização de reconciliações bancárias ao nível da Tesouraria.	Gestão de Terceiros e Tesouraria / Finanças Corporativas		
			Segregação de tarefas ao nível da solicitação, aprovação e emissão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

## 8. Mapas / matrizes de Riscos (risco residual)

### 8.1. SATA Air Açores

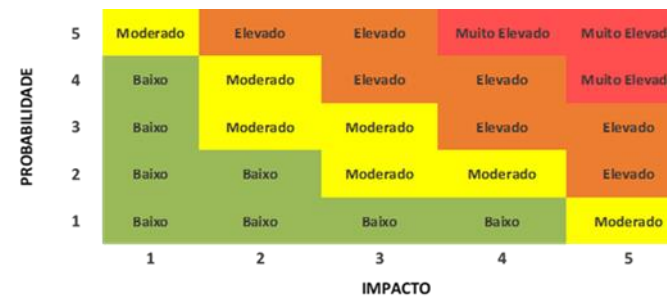
#### 8.1.1. Governance

#	Risco	
1	Ética e cultura organizacional	●
2	Conflito de interesses quando de acumulação de funções de gestão	●
3	Conflito de interesses aquando da saída de colaboradores para outras entidades	●
4	Conflito de interesses aquando dos procedimentos de contratação, aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	●
5	Conflito de interesses no exercício das suas funções	●
6	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras	●
7	Inexistência de normativos relativamente à concessão de benefícios públicos	●
8	Proteção de Dados Pessoais	●
9	Segurança da Informação	●
10	Sustentabilidade	●



## 8.1.2. Operacionais

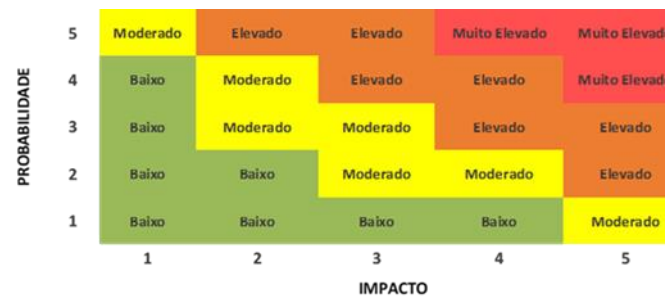
#	Risco	
11	Autorizações e responsabilidades	●
12	Inadequada segregação de funções no processo de compras	●
13	Dependência do know-how da Área Compradora nos processos de aquisição	●
14	Definição das necessidades de aquisição	●
15	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos	●
16	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos	●
17	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes	●
18	Ajuste direto injustificado ou consulta inadequada	●
19	Inadequada seleção de fornecedores	●
20	Ausência ou insuficiente fundamentação para a “natureza imprevisita” de trabalhos / aquisições adicionais	●
21	Ausência ou inadequação de níveis de serviço	●
22	Existência de pedidos / ordens de compra sem requisições de compra aprovadas	●
23	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de compra	●
24	Furto e / ou utilização indevida de ativos da Empresa	●
25	Incorreto registo de pedidos / ordens de compra	●
26	Inexistência de pedidos / ordens de compra para aquisições de bens e serviços	●
27	Deficiente receção de bens	●
28	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços	●
29	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores	●
30	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores	●
31	Perfis de acesso inadequados em sistema	●
32	Inadequada gestão da atribuição de benefícios públicos	●
33	Incumprimento legal no processo de contratação	●





### 8.1.3. Financeiros

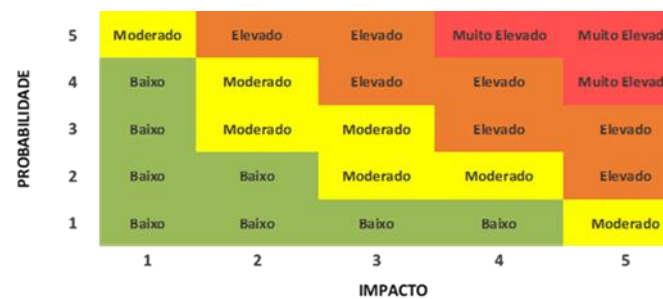
#	Risco	
34	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos	●
35	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito	●
36	Inexistência de controlo na execução de contratos	●
37	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes.	●



## 8.2. SATA Azores Airlines

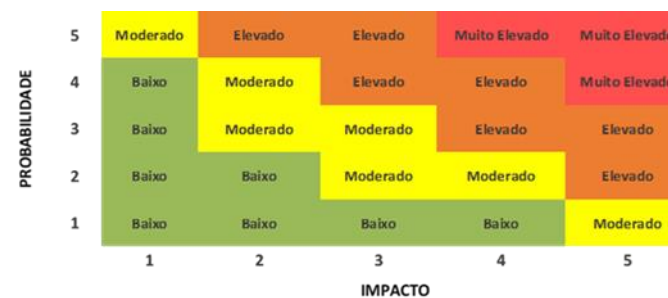
### 8.2.1. Governance

#	Risco	
1	Ética e cultura organizacional	●
2	Conflito de interesses quando de acumulação de funções de gestão	●
3	Conflito de interesses aquando da saída de colaboradores para outras entidades	●
4	Conflito de interesses aquando dos procedimentos de contratação, aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	●
5	Conflito de interesses no exercício das suas funções	●
6	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras	●
7	Inexistência de normativos relativamente à concessão de benefícios públicos	●
8	Proteção de Dados Pessoais	●
9	Segurança da Informação	●
10	Sustentabilidade	●



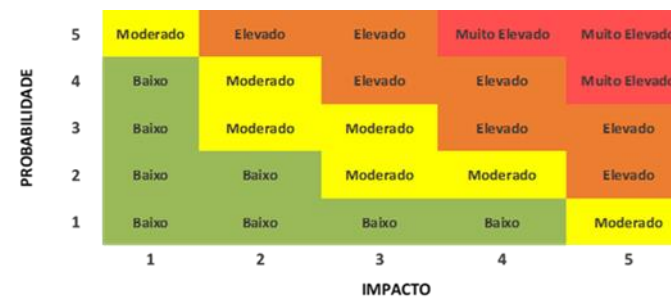
## 8.2.2. Operacionais

#	Risco	
11	Autorizações e responsabilidades	●
12	Inadequada segregação de funções no processo de compras	●
13	Dependência do know-how da Área Compradora nos processos de aquisição	●
14	Definição das necessidades de aquisição	●
15	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos	●
16	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos	●
17	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes	●
18	Ajuste direto injustificado ou consulta inadequada	●
19	Inadequada seleção de fornecedores	●
20	Ausência ou insuficiente fundamentação para a “natureza imprevisita” de trabalhos / aquisições adicionais	●
21	Ausência ou inadequação de níveis de serviço	●
22	Existência de pedidos / ordens de compra sem requisições de compra aprovadas	●
23	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de compra	●
24	Furto e / ou utilização indevida de ativos da Empresa	●
25	Incorreto registo de pedidos / ordens de compra	●
26	Inexistência de pedidos / ordens de compra para aquisições de bens e serviços	●
27	Deficiente receção de bens	●
28	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços	●
29	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores	●
30	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores	●
31	Perfis de acesso inadequados em sistema	●
32	Inadequada gestão da atribuição de benefícios públicos	●
33	Incumprimento legal no processo de contratação	●



### 8.2.3. Financeiros

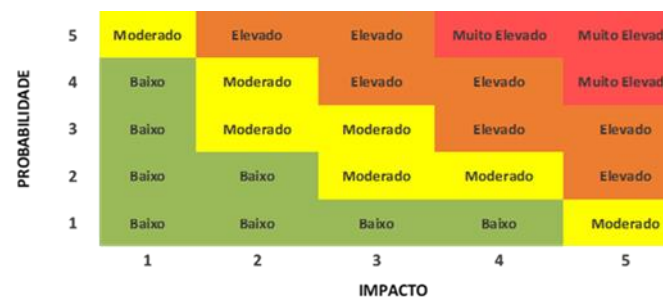
#	Risco	
34	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos	●
35	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito	●
36	Inexistência de controlo na execução de contratos	●
37	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes.	●



## 8.3. SATA Gestão de Aeródromos

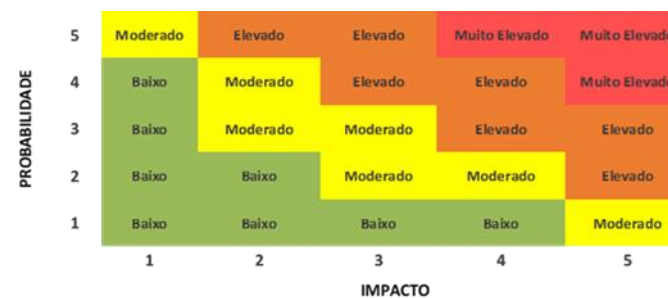
### 8.3.1. Governance

#	Risco	
1	Ética e cultura organizacional	●
2	Conflito de interesses quando de acumulação de funções de gestão	●
3	Conflito de interesses aquando da saída de colaboradores para outras entidades	●
4	Conflito de interesses aquando dos procedimentos de contratação, aquisições de bens, materiais ou serviços de natureza corrente ou investimento	●
5	Conflito de interesses no exercício das suas funções	●
6	Inexistência de práticas, políticas e procedimentos internos relativos ao processo de compras	●
7	Inexistência de normativos relativamente à concessão de benefícios públicos	●
8	Proteção de Dados Pessoais	●
9	Segurança da Informação	●
10	Sustentabilidade	●



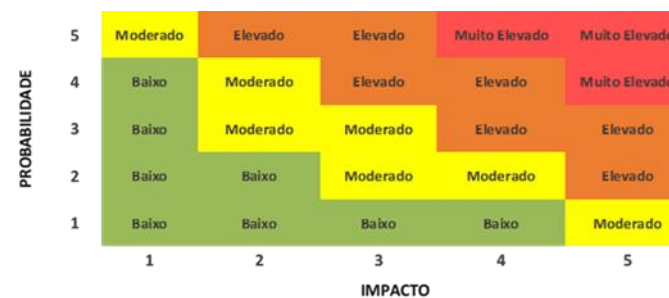
## 8.2.2. Operacionais

#	Risco	
11	Autorizações e responsabilidades	●
12	Inadequada segregação de funções no processo de compras	●
13	Dependência do know-how da Área Compradora nos processos de aquisição	●
14	Definição das necessidades de aquisição	●
15	Definição dos critérios de adjudicação de propostas / contratos	●
16	Definição dos requisitos técnicos para adjudicação de propostas / contratos	●
17	Abertura de propostas e comunicação de adjudicações em simultâneo a todos os proponentes	●
18	Ajuste direto injustificado ou consulta inadequada	●
19	Inadequada seleção de fornecedores	●
20	Ausência ou insuficiente fundamentação para a “natureza imprevisita” de trabalhos / aquisições adicionais	●
21	Ausência ou inadequação de níveis de serviço	●
22	Existência de pedidos / ordens de compra sem requisições de compra aprovadas	●
23	Repartição de requisições de compra e / ou de pedidos / ordens de compra	●
24	Furto e / ou utilização indevida de ativos da Empresa	●
25	Incorreto registo de pedidos / ordens de compra	●
26	Inexistência de pedidos / ordens de compra para aquisições de bens e serviços	●
27	Deficiente receção de bens	●
28	Não registo, completo e atempado, de todos os bens / serviços	●
29	Realização de alterações indevidas aos dados mestre de fornecedores	●
30	Deficiente manutenção dos dados mestre de fornecedores	●
31	Perfis de acesso inadequados em sistema	●
32	Inadequada gestão da atribuição de benefícios públicos	●
33	Incumprimento legal no processo de contratação	●



### 8.3.3. Financeiros

#	Risco	
34	Inexistente ou insuficiente estimativa de custos	●
35	Ausência de relações contratuais formalmente reduzidas a escrito	●
36	Inexistência de controlo na execução de contratos	●
37	Pagamentos de bens / serviços não recebidos / prestados, ou recebidos / prestados em condições deficientes.	●



## 8. Dicionário de Riscos

### RISCOS GOVERNANCE

Risco	Definição do Risco
Ética e cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Risco de incumprimento do Código de Ética e de Conduta</li> <li>– Risco de corrupção e infrações conexas, designadamente a prática de crimes de corrupção, recebimento e oferta indevidos de vantagem, peculato, participação económica em negócio, concussão, abuso de poder, prevaricação, tráfico de influência, branqueamento ou fraude na obtenção ou desvio de subsídio, subvenção ou crédito.</li> </ul>
Reputação e imagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Risco de danos ligados à reputação, imagem ou marca da Empresa, que pode impactar o negócio e causar prejuízos financeiros e não financeiros, decorrentes de ações inadequadas.</li> </ul>
ESG ( <i>Environmental, Social and Corporate Governance</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Risco de incumprimento das boas práticas ESG, com consequências para a diminuição do valor de mercado e fiabilidade da Empresa, pondo em causa o risco de investimento pelos stakeholders.</li> </ul>
Segurança de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Risco de não garantir os níveis adequados de integridade, autenticidade, disponibilidade e confidencialidade requeridos para a proteção da informação.</li> </ul>
Proteção de Dados Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Risco de não cumprimento das obrigações decorrentes do tratamento de dados pessoais, nomeadamente violação de dados pessoais, ausência de pedidos de consentimento, falta de avaliação de impacto, não cumprimento do exercício dos direitos dos titulares.</li> </ul>
Compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Risco de as transações, acordos estabelecidos contratualmente, estratégias específicas e atividades desenvolvidas pela Empresa não estarem conforme o estipulado na lei em vigor.</li> <li>– Risco de incumprimento de obrigações decorrentes da Regulamentação interna e/ou externa a que a Empresa se encontra sujeita.</li> </ul>
Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Risco de falta de recursos humanos qualificados</li> <li>– Risco de quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade;</li> <li>– Discricionariedade ou favorecimento de candidatos.</li> <li>– Risco de incumprimento das normas técnicas relativa a Higiene e Segurança no trabalho</li> </ul>

### RISCOS OPERACIONAIS

Risco	Definição do Risco
Fraude interna e externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O risco de empregados, clientes ou fornecedores individualmente ou em conluio praticarem fraudes contra a empresa, resultando em perdas financeiras ou de informação.</li> </ul>
Furto e/ou Danos em ativos tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O risco de empregados, clientes ou fornecedores individualmente ou em conluio praticarem furtos ou danos em ativos físicos da Empresa, resultando em perdas financeiras.</li> </ul>
Uso não autorizado (ativos físicos, financeiros, know-how e fuga de informação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Risco dos ativos físicos, financeiros ou de informação serem utilizados para fins não autorizados ou não éticos por colaboradores ou terceiros (Ex. desenhos de produtos, processos internos, listas de clientes, "know-how", e outros segredos), resultando numa perda de vantagens competitivas.</li> </ul>
Satisfação do cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Risco de os processos de negócio não atingirem as expectativas dos clientes.</li> </ul>



## RISCOS FINANCEIROS

Risco	Definição do Risco
<b>Aumento do preço de combustível</b>	Risco de aumento de custos financeiros resultante do aumento de combustível com consequências na liquidez da Empresa
<b>Variações cambiais</b>	– Risco de exposição a flutuações cambiais
<b>Crédito</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Risco de o valor de um ativo cedido como colateral para um empréstimo, recebimento ou obrigação, poder perder parcial ou totalmente o seu valor de mercado.</li><li>– Risco de perda excessiva, como resultado de inapropriado volume de vendas ou de receitas num único projeto, área geográfica, níveis de preço ou outro segmento económico.</li></ul>
<b>Liquidez e capital</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Risco de perdas devido a incapacidade para liquidação de obrigações financeiras por concentração num reduzido número de fontes de financiamento que pode levar a dificuldade na obtenção de fundos quando necessários ou a um preço demasiado elevado.</li><li>– Risco de perdas incorridas como resultado de incapacidade de financiamento das obrigações operacionais ou financeiras do negócio.</li></ul>
<b>Taxa de juro</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Risco associado à variação da taxa do juro.</li><li>– Risco de mudanças na capacidade de retorno ou no valor económico da Empresa como resultado de variações no mercado financeiro (ex: taxa de juro) que afetam os proveitos, custos ou rubricas de balanço.</li></ul>
<b>Contratos/compromissos</b>	– Risco de a Empresa não ter acesso de forma eficiente e efetiva a informação sobre as responsabilidades contratuais de forma que as decisões não possam ser consideradas apropriadamente pelos decisores.

## 9. Execução, controlo e revisão do Plano de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas

Em cumprimento da alínea e) do n.º 2 do artigo 6.º do Regime Geral da Prevenção da Corrupção, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, o responsável geral pela execução, controlo e revisão do presente Plano é o (a) responsável pela Direção de *Governance* e *Compliance*.

## 10. 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 ou omissão, com o objetivo de 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.