

Relatório Anual de Avaliação de Execução do Plano de Prevenção de Corrupção

2024





PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

Índice

1. Resumo.....	4
2. Enquadramento Legal e Normativo	5
2.1. Legislação Nacional e Internacional	5
2.2. Obrigações da APRAM, S.A.....	5
2.3. Referências Normativas Internas	6
3. Caracterização da APRAM, S.A.	6
3.1. Missão, Visão e Valores	6
3.2. Estrutura Orgânica e Organograma.....	8
3.3. Principais Áreas de Atividade	10
4. Metodologia de Avaliação	11
4.1. Fontes de Informação.....	11
4.2. Critérios de Avaliação	12
4.3. Limitações e Desafios	12
5. Identificação e Análise do Registo de Ocorrência de Riscos	13
5.1. Mapeamento de Processos Críticos	13
5.2. Identificação de Registo de Riscos por Unidade Orgânica	14
6. Formação, Sensibilização e Comunicação	17
6.1. Ações de Formação Realizadas.....	17
6.2. Comunicação Interna e Externa	18
7. Propostas para o Futuro	18
7.1. Reforço das Medidas Preventivas da Corrupção	18



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

7.2. Plano de Ação para 2025/2026	20
8. Anexos	22
8.1. Organograma da APRAM, S.A.....	22
8.2. Registo de Ocorrência de Riscos.....	22
Legenda:	28



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

1. Resumo

O presente relatório anual visa proceder à avaliação do Plano de Prevenção de Corrupção (PPC) da APRAM, S.A., em cumprimento do Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, e demais legislação aplicável.

O documento reflete o compromisso da APRAM, S.A. com os princípios da integridade, transparência e boa governação, apresentando uma análise detalhada dos riscos identificados, das medidas implementadas, dos resultados alcançados e das oportunidades de melhoria para o futuro.

A avaliação baseia-se numa análise multidimensional, que inclui o enquadramento legal, a caracterização organizacional, a identificação e análise de riscos, a eficácia das medidas preventivas, a formação e sensibilização dos colaboradores, bem como os mecanismos de monitorização e controlo.

O relatório integra, ainda, recomendações para o reforço do sistema de prevenção e controlo da corrupção, alinhadas com as melhores práticas nacionais e internacionais.

Entre os principais resultados, destaca-se a consolidação de uma cultura organizacional orientada para a ética e a integridade.

Contudo, subsistem desafios, nomeadamente ao nível da digitalização de processos, da monitorização contínua dos riscos emergentes e do reforço da formação e da comunicação interna.

O relatório conclui com um conjunto de recomendações estratégicas para o reforço do sistema de prevenção e controlo da corrupção, visando garantir a sustentabilidade, a confiança dos nossos parceiros e a conformidade com as exigências legais e regulamentares.

2. Enquadramento Legal e Normativo

2.1. Legislação Nacional e Internacional

A prevenção da corrupção em entidades públicas e empresariais encontra-se regulada por um conjunto de diplomas legais, dos quais se destacam:

- **Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, na sua redação em vigor** – Estabelece o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), impondo a adoção de planos de prevenção, códigos de conduta, canais de denúncia e mecanismos de controlo interno.
- **Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro** – Transpõe a Diretiva (UE) 2019/1937, relativa à proteção dos denunciadores de infrações ao direito da União (Whistleblowing).
- **Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC)** – Ratificada por Portugal, estabelece princípios e medidas para a prevenção, deteção e repressão da corrupção.
- **Convenção Penal sobre a Corrupção do Conselho da Europa** – Define infrações e obrigações para os Estados-membros no combate à corrupção.
- **Diretiva (UE) 2019/1937** – Proteção dos denunciadores de infrações ao direito da União.

Estas normas impõem obrigações específicas às entidades públicas e empresariais, nomeadamente, a adoção de planos de prevenção, a criação de canais de denúncia, a promoção de ações de formação e a implementação de mecanismos de controlo interno.

2.2. Obrigações da APRAM, S.A.

Enquanto entidade gestora dos portos da Região Autónoma da Madeira, a APRAM, S.A. está sujeita ao RGPC, com obrigações que passam por:



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

- Elaborar e atualizar anualmente o Plano de Prevenção de Corrupção;
- Nomear um responsável pelo cumprimento normativo;
- Criar canais de denúncia internos e externos;
- Promover ações de formação e sensibilização;
- Monitorizar e avaliar continuamente as medidas implementadas.

A APRAM, S.A. está, ainda, obrigada a garantir a conformidade com as orientações da Agência de Prevenção e Combate à Corrupção (APC), bem como com as recomendações do Tribunal de Contas e de outras entidades de controlo e fiscalização.

2.3. Referências Normativas Internas

A APRAM, S.A. dispõe de um conjunto de normativos internos que suportam a sua política de integridade, nomeadamente:

- **Código de Conduta:** Define os princípios e valores que orientam a atuação dos colaboradores, promovendo a integridade, a transparência e o respeito pelo interesse público.
- **Plano de Prevenção de Corrupção:** Estabelece as regras e procedimentos para a identificação, avaliação e mitigação dos riscos de corrupção e infrações conexas.

3. Caracterização da APRAM, S.A.

3.1. Missão, Visão e Valores

A APRAM, S.A. – Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira, S.A. é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, responsável pela gestão, exploração e desenvolvimento dos portos da Madeira.



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

A sua missão, visão e valores são pilares fundamentais para a definição da cultura organizacional e para a implementação de políticas de integridade e prevenção da corrupção.

Missão:

A missão da APRAM, S.A. consiste em administrar as infraestruturas portuárias, de modo a assegurar o acesso e a circulação de pessoas e bens por via marítima, com qualidade, eficácia e eficiência económica e operacional, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da Região Autónoma da Madeira;

Esta missão reflete o compromisso com a prestação de um serviço público de qualidade, orientado para a satisfação dos utilizadores, a valorização dos recursos humanos e a proteção do ambiente.

Visão:

A visão da APRAM, S.A. passar por ser uma referência na gestão portuária, reconhecida pela excelência operacional, pela transparência e pela responsabilidade social.

A empresa ambiciona posicionar-se como um agente de inovação, capaz de antecipar desafios e de responder de forma proativa às necessidades do setor marítimo-portuário.

Valores:

Os valores que norteiam a atuação da APRAM, S.A. são:

- **Qualidade** - Procurar a excelência na sua atuação, esforçando-se diariamente por uma prestação de serviço qualificada, tendo por base os meios materiais e humanos e tecnologia existentes;
- **Segurança** - Garantir a segurança da vida humana, a preservação do ambiente e dos ecossistemas marinhos e a proteção da propriedade;
- **Atitude** – Atuar, de forma articulada, com o contributo dos colaboradores, no sentido de cumprir com a missão da organização e satisfazer as expectativas de todos os parceiros;



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

- Inovação – Encorajar e premiar a inovação, a criatividade e a proatividade na vida da organização, de modo a assegurar um desenvolvimento sustentado da atividade.

Estes valores são disseminados através de códigos de conduta, ações de formação e mecanismos de comunicação interna, contribuindo para a criação de uma cultura organizacional robusta e resiliente face aos riscos de corrupção.

3.2. Estrutura Orgânica e Organograma

A estrutura orgânica da APRAM, S.A. está desenhada para garantir a segregação de funções, a responsabilização e a eficiência dos processos de decisão.

A organização é composta por órgãos de administração, fiscalização e unidades operacionais especializadas, cada uma com competências bem definidas.

Órgãos Sociais:

- **Conselho de Administração:** Responsável pela gestão global da empresa, definição de estratégias, aprovação de planos, supervisão das atividades e demais incumbências e atribuições estatutárias e empresariais.
- **Fiscal Único:** Órgão de fiscalização independente, com competências para auditar as contas, verificar a legalidade dos atos de gestão e emitir pareceres sobre matérias relevantes.

Unidades Orgânicas:

- **Direção de Operações Portuárias e Segurança:** Responsável pela operação portuária geral, pelas operações de carga, descarga e logística e, ainda pela segurança portuária.
- **Direção de Gestão de Recursos e Ambiente:** Responsável pela promoção e desenvolvimento de práticas ambientais, gestão de resíduos e cumprimento de normas ambientais, entre outras incumbências referenciadas área de intervenção.



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

- **Direção de Planeamento e Investimentos** – Responsável pelo planeamento e execução dos investimentos da empresa.
- **Direção Financeira:** Gestão orçamental, controlo financeiro, tesouraria e contabilidade, entre outras atribuições.
- **Direção de Serviços Jurídicos:** Apoio jurídico e gestão de contratos e demais ações e trabalhos especializados no âmbito de assessoria jurídica ao conselho de administração e a toda a estrutura orgânica da empresa.
- **Departamento de Recursos Humanos e Administrativos:** Gestão de pessoal, formação, avaliação de desempenho e desenvolvimento organizacional geral e demais ações e atividades administrativas
- **Departamento Comercial e Relações-Públicas** – Responsável pela área comercial e pelas relações-públicas da empresa.
- **Gabinete Técnico e Sistemas de Informação:** Gestão de infraestruturas tecnológicas, segurança da informação e inovação digital, entre outras atribuições inerentes à área de intervenção.

O **organograma** (ver Anexo 8.1) ilustra a hierarquia e as relações funcionais entre as diferentes áreas, facilitando a identificação de pontos críticos para a prevenção de riscos de corrupção, nomeadamente nos processos de contratação pública, gestão de concessões, operações portuárias, financeiras e outras.

A existência de uma estrutura clara permite:

- Segregação de funções críticas (ex.: separação entre quem autoriza e quem executa pagamentos);
- Definição de responsabilidades e linhas de reporte;
- Implementação de controlos internos eficazes;
- Redução de conflitos de interesse e potenciais vulnerabilidades.

3.3. Principais Áreas de Atividade

A APRAM, S.A. desenvolve um vasto leque de atividades, essenciais para o funcionamento, desenvolvimento e gestão dos portos, dos cais e das áreas do domínio público sob a sua jurisdição.

Estas atividades são reguladas por legislação nacional e comunitária, estatutária, pela específica do Setor Público Empresarial da Região Autónoma da Madeira (SERAM), bem como por normativos internos, e abrangem:

Gestão e Exploração Portuária:

Inclui a administração das infraestruturas portuárias, a coordenação das operações de carga e descarga, a gestão de terminais de passageiros e mercadorias, e a supervisão das atividades de navegação e atracação de navios, entre outras atividades.

Gestão de Concessões e Licenças:

Atribuição, monitorização e fiscalização de concessões para exploração de áreas portuárias e de domínio, serviços de apoio, atividades comerciais e industriais. Este processo exige rigorosos mecanismos de controlo para prevenir situações de favorecimento, conflito de interesses ou corrupção.

Fiscalização e Segurança:

Implementação de medidas de segurança física e cibernética, controlo de acessos, monitorização de operações e resposta a incidentes. A segurança é um fator crítico para a integridade das operações e para a confiança dos utilizadores.

Gestão Ambiental e Sustentabilidade:

Promoção de práticas ambientais responsáveis, monitorização da qualidade da água e do ar, gestão de resíduos, e implementação de projetos de eficiência energética e redução da pegada ecológica.



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

Inovação e Transformação Digital:

Adoção de soluções tecnológicas para otimizar processos, melhorar a transparência e reforçar os mecanismos de controlo interno. Inclui a digitalização de procedimentos, implementação de sistemas de gestão documental e utilização de plataformas eletrónicas para contratação pública.

Relações Institucionais e Comunicação:

Gestão das relações com entidades públicas, privadas e organismos internacionais, promoção da imagem institucional e comunicação com parceiros internos e externos.

Cada uma destas áreas apresenta riscos específicos de corrupção, sendo objeto de análise detalhada nos capítulos seguintes, com identificação de vulnerabilidades, medidas preventivas e recomendações de melhoria.

4. Metodologia de Avaliação

4.1. Fontes de Informação

A avaliação da Execução do Plano de Prevenção de Corrupção (PPC) da APRAM, S.A. baseou-se numa abordagem multidisciplinar, recorrendo a diversas fontes de informação para garantir uma análise rigorosa e abrangente. Entre as principais fontes utilizadas destacam-se:

- **Documentação interna:** Inclui o próprio PPC, relatórios de execução, atas de reuniões do Conselho de Administração, pareceres do Fiscal Único, relatórios de auditoria externa e manuais de procedimentos.
- **Análise de processos críticos:** Revisão detalhada dos fluxos operacionais mais expostos a riscos de corrupção, como contratação pública, gestão de concessões, pagamentos e processos de licenciamento.



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

- **Resultados de auditorias:** Consideração dos relatórios de auditoria externa, com especial enfoque nas recomendações emitidas e no grau de implementação das mesmas (relatório do Tribunal de Contas e Fiscal Único).

A triangulação de dados, obtidos através destas fontes de informação, aumenta a fiabilidade das conclusões e recomendações apresentadas.

4.2. Critérios de Avaliação

A avaliação da Execução do PPC assentou em critérios objetivos e mensuráveis, alinhados com as exigências legais e as melhores práticas.

Os principais critérios foram:

- **Conformidade legal e regulamentar:** Verificação do cumprimento das obrigações impostas pelo RGPC, legislação setorial e normativos internos.
- **Adequação e eficácia das medidas preventivas:** Avaliação do grau de implementação das medidas previstas no plano, da sua pertinência face aos riscos identificados e da sua eficácia na mitigação desses riscos.
- **Envolvimento dos colaboradores e cultura organizacional:** Medição do nível de sensibilização, formação e participação dos colaboradores nas iniciativas de prevenção da corrupção.
- **Resultados obtidos face aos objetivos definidos:** Comparação entre os objetivos estabelecidos no PPC e os resultados efetivamente alcançados, identificando desvios e respetivas causas.

4.3. Limitações e Desafios

Apesar do rigor metodológico, a avaliação enfrentou algumas limitações e desafios, que importa assinalar para contextualizar os resultados:



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

- **Limitações na recolha de dados:** Em algumas áreas, a informação relevante encontrava-se dispersa por diferentes sistemas ou suportes, dificultando a análise integrada.
- **Necessidade de reforço da formação:** Reforço na formação em ética e prevenção da corrupção.
- **Adaptação a alterações legislativas:** A constante evolução do quadro legal e regulamentar exige uma atualização permanente dos normativos internos e dos procedimentos, o que representa um desafio adicional para a organização.

O reconhecimento destas limitações é fundamental para a definição de estratégias de melhoria contínua e para o reforço da eficácia do sistema de prevenção de riscos de corrupção.

5. Identificação e Análise do Registo de Ocorrência de Riscos

5.1. Mapeamento de Processos Críticos

A identificação dos riscos de corrupção na APRAM, S.A. iniciou-se com o mapeamento dos processos críticos, ou seja, aqueles que, pela sua natureza, frequência ou impacto, apresentam maior exposição a situações de risco. Entre os processos mapeados destacam-se:

- **Contratação pública:** Inclui procedimentos de aquisição de bens, serviços e empreitadas, desde a fase de planeamento até à execução contratual e pagamento.
- **Gestão de concessões e licenças:** Processos de atribuição, renovação e fiscalização de concessões para exploração de áreas portuárias e licenças para atividades comerciais.
- **Gestão financeira:** Processos de autorização, execução e controlo de pagamentos, gestão de receitas e despesas, e reconciliação de contas.



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

- **Gestão de recursos humanos:** Recrutamento, seleção, progressão e avaliação de desempenho dos colaboradores.
- **Gestão de património:** Aquisição, alienação e manutenção de bens imóveis e equipamentos.
- **Gestão ambiental:** Processos de licenciamento ambiental, monitorização de indicadores e contratação de serviços ambientais.

O mapeamento destes processos permitiu identificar pontos de controlo, vulnerabilidades e oportunidades de melhoria, servindo de base para a análise de riscos subsequente.

5.2. Identificação de Registo de Riscos por Unidade Orgânica

A análise de riscos foi realizada de forma descentralizada, envolvendo as diferentes unidades orgânicas da APRAM, S.A. Cada unidade procedeu à identificação e registo dos riscos específicos associados às suas atividades, considerando fatores como:

- **Ocorrência:** Frequência com que o risco pode materializar-se.
- **Impacto potencial:** Consequências financeiras, reputacionais, legais e operacionais.
- **Vulnerabilidades existentes:** Falhas de controlo, ausência de segregação de funções, insuficiência de formação, entre outros.

Exemplos de registos de riscos de ocorrência identificados por unidade orgânica:

- **Conselho de Administração:** Risco de: falha na divulgação da estratégia de sustentabilidade no âmbito económico, social e ambiental, não implementação de políticas de investigação, desenvolvimento, inovação, integração de novas tecnologias no processo produtivo, quebra do dever de sigilo e de outros deveres funcionais e valores, falta de controlo de qualidade dos procedimentos e dos serviços prestados, inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções, deficiente qualidade da informação prestada a entidades externas,



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

informação privilegiada, violação de segredo do trabalhador, inexistência de mecanismos que possam identificar situações de conluio entre os adjudicatários e os funcionários,

- **Direção Financeira:** Risco de: quebra do dever de sigilo e de outros deveres funcionais e valores, falta de controlo de qualidade dos procedimentos e dos serviços prestados, pagamentos indevidos, manipulação de dados contabilísticos, extravio de documentos, perda de qualidade de informação prestada e do apoio técnico e administrativo às unidades orgânicas, inexistência de alerta atempada para o termo dos contratos e licença, redução de fiabilidade do Plano de atividade e Orçamento, quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade, entre outros.
- **Direção de Operações Portuárias e Segurança:** Risco de: controlo de qualidade dos procedimentos e dos serviços prestados, prestação de informação inadequada, inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções, redução de fiabilidade do Plano de atividade e Orçamento, falhas no registo da informação das bases de dados do pessoal, desigualdade na avaliação de desempenho dos trabalhadores, entre outros.
- **Departamento de Recursos Humanos e Administrativos:** Risco de: falha de controlo de qualidade dos procedimentos e dos serviços prestados, inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções, violação dos princípios gerais da contratação, falhas no registo da informação das bases de dados do pessoal, desigualdade na avaliação de desempenho dos trabalhadores, entre outros.
- **Direção de Serviços Jurídicos:** Risco de: aquisições realizadas diversas vezes ao mesmo fornecedor, favorecimento de certos fornecedores, violação dos princípios gerais da contratação, possibilidade de tentativa de supressão dos procedimentos necessários, violação das regras gerais da autorização de



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

despesa, falha de acompanhamento da execução do contrato e de todos os requisitos e tramitações exigíveis nos termos da legislação em vigor, renovação automática de licenças, entre outros.

- **Gabinete Técnico e Sistemas de Informação** – Riscos de: falta de controlo de qualidade dos procedimentos e dos serviços prestados, inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções, extravio dos documentos e dos equipamentos ou sua utilização, por ação humana ou causas naturais, favorecimento de certos fornecedores, violação dos princípios gerais da contratação, falta de acompanhamento da execução do contrato e de todos os requisitos e tramitações exigíveis nos termos da legislação em vigor, entre outros.
- **Direção de Planeamento e Investimentos** - Risco de: quebra do dever de sigilo e de outros deveres funcionais e valores, falta de controlo de qualidade dos procedimentos e dos serviços prestados, prestação de informação inadequada, deficiente qualidade da informação prestada a entidades externas, aquisições realizadas diversas vezes ao mesmo fornecedor, favorecimento de certos fornecedores, violação dos princípios gerais da contratação, informação privilegiada, violação de segredo do trabalhador, inexistência de mecanismos que possam identificar situações de conluio entre os adjudicatários e os funcionários, falha de acompanhamento da execução do contrato e de todos os requisitos e tramitações exigíveis nos termos da legislação em vigor, redução de fiabilidade do Plano de atividade e Orçamento, quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade, acesso indevido às informações e quebra de sigilo, desigualdade na avaliação de desempenho dos trabalhadores entre outros.
- **Departamento Comercial e Relações-Públicas** – Riscos de: quebra do dever de sigilo e de outros deveres funcionais e valores, falta de controlo de qualidade dos procedimentos e dos serviços prestados, prestação de informação inadequada,

deficiente qualidade da informação prestada a entidades externas, aquisições realizadas diversas vezes ao mesmo fornecedor, favorecimento de certos fornecedores, violação dos princípios gerais da contratação, informação privilegiada, inexistência de mecanismos que possam identificar situações de conluio entre os adjudicatários e os funcionários, incorreção e desatualização dos conteúdos da Internet e da Base de Dados, erros e falhas nas publicações, entre outros.

- **Direção de Gestão de Recursos e Ambiente** – Riscos de: quebra do dever de sigilo e de outros deveres funcionais e valores, prestação de informação inadequada, possibilidade de tentativa de supressão dos procedimentos necessários, avançar com a execução dos trabalhos sem prévia autorização do órgão competente para tal e realizar novo procedimento para efetuar o pagamento destes trabalhos, inexistência de alerta atempado para o termo dos contratos, gerando a sua renovação automática, sem possibilidade de avaliação da necessidade de efetiva renovação, falta de acompanhamento da execução do contrato e de todos os requisitos e tramitações exigíveis nos termos da legislação em vigor, entre outros.

6. Formação, Sensibilização e Comunicação

6.1. Ações de Formação Realizadas

No período de 2023/2024, a APRAM, S.A. promoveu diversas ações de formação e sensibilização, dirigidas a todos os colaboradores, com o objetivo de reforçar a cultura de integridade e a capacitação para a prevenção da corrupção.

Entre as principais ações realizadas, destacam-se:

- **Formação específica sobre contratação pública:** Ações de formação dirigidas aos responsáveis pela contratação pública, com o objetivo de garantir o cumprimento das normas legais e a transparência dos processos.



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

- **Formação sobre o canal de denúncia:** Ações de formação dirigidas aos responsáveis pela gestão do canal de denúncia por forma a garantir a sua utilização correta.
- **Formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados:** Ações de formação dirigidas a todos os trabalhadores com o objetivo de garantir o cumprimento das normas legais.

6.2. Comunicação Interna e Externa

A APRAM, S.A. desenvolveu diversas iniciativas de comunicação interna e externa, visando promover a transparência, a responsabilização e o envolvimento dos stakeholders nas iniciativas de prevenção da corrupção.

Entre as principais iniciativas, destacam-se:

- **Divulgação do PPRCIC no sítio da internet:** Publicação do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas no sítio da internet da APRAM, S.A., garantindo o acesso público à informação.
- **Comunicação regular com os colaboradores:** Divulgação de notícias através de canais de comunicação interna.

7. Propostas para o Futuro

7.1. Reforço das Medidas Preventivas da Corrupção

A avaliação da Execução do Plano de Prevenção da Corrupção, permitiu identificar diversas necessidades de melhoria, que deverão ser consideradas no planeamento das ações para o próximo ano.

Assim, para enfrentar estes desafios e minimizar os riscos de ocorrências, propõe-se a:



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

- **Reforçar a digitalização de processos:** Acelerar a digitalização dos processos administrativos e financeiros, visando aumentar a transparência, a eficiência e a rastreabilidade.
- **Reforçar a divulgação da estratégia de sustentabilidade no âmbito económico, social e ambiental:** Garantir maior celeridade e rigor na elaboração da informação técnica, documentação financeira e estratégica da empresa.
- **Monitorizar continuamente os riscos:** Implementar um sistema de monitorização contínua dos riscos, que permita detetar e responder rapidamente a novas ameaças.
- **Reforçar a comunicação interna:** Melhorar a comunicação interna, visando aumentar o envolvimento dos colaboradores nas iniciativas de prevenção da corrupção.
- **Reforçar a formação dos colaboradores:** Necessidade de dar formação e/ou reforçar a formação dos colaboradores, nomeadamente, em Contratação Pública, RGPD, RGPC, Código de Conduta, entre outras matérias.
- **Elaborar planos internos de procedimentos e controlo:** Necessidade de elaborar um Manual de Procedimento da empresa com intuito de normalizar processos e regular os trabalhos executados pelos colaboradores.
- **Proceder a auditorias internas:** Necessidades de auditar as ações desenvolvidas pelas direções e departamentos da empresa.
- **Avaliar o impacto das medidas:** Avaliar o impacto das medidas implementadas, de modo a identificar as que são mais eficazes e a ajustar as que não estão a produzir os resultados esperados.
- **Proceder ao alinhamento com as melhores práticas:** Manter-se atualizado com as melhores práticas nacionais e internacionais em matéria de prevenção da corrupção, adaptando-as à realidade da APRAM, S.A.



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

7.2. Plano de Ação para 2025/2026

Com base na identificação das necessidades supra descritas, propõe-se o seguinte plano de ação para 2025/2026:

Ação	Responsável	Prazo	Indicador de Desempenho
Digitalização de processos	Gabinete Técnico e Sistemas de Informação e Departamento dos Recursos Humanos e Administrativos	12 meses	Número de processos digitalizados
Implementação do sistema de monitorização de riscos	Responsável pelo Cumprimento de Normativo	12 meses	Número de riscos monitorizados
Reforço da formação e da comunicação interna	Departamento dos Recursos Humanos e Administrativos	Contínuo	Nível de satisfação dos colaboradores, aperfeiçoamento e melhoria de conhecimentos técnicos
Reforço da divulgação da estratégia de sustentabilidade no âmbito económico, social e ambiental	Conselho de Administração	Contínuo	Melhoria na preparação e elaboração da informação e dos documentos financeiros e estratégicos da empresa, exigidos pelas entidades fiscalizadoras e tutela



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

Ação	Responsável	Prazo	Indicador de Desempenho
Elaboração de Manual de Procedimento Interno	Órgãos de Direção e Chefia	6 meses	Melhoria no enquadramento e normalização das ações a executar

Funchal, 30 de abril de 2025

A Responsável pelo Cumprimento Normativo,

Sandra Gois

(elaborado por computador)



PORTOS DA MADEIRA

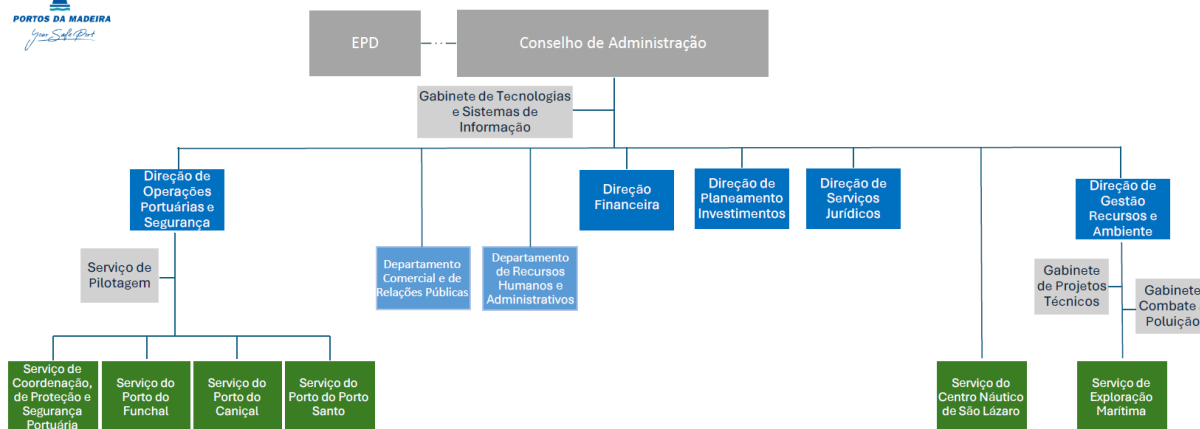
Your Safe Port

8. Anexos

8.1. Organograma da APRAM, S.A.



ORGANIGRAMA DA APRAM – ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA, S. A.



■ Chefia Nível I ou equiparado
 ■ Chefia Nível II ou equiparado
 ■ Chefia Nível III ou equiparado

8.2. Registo de Ocorrência de Riscos

Identificação dos Riscos	MB	B	A	MA	Reforço das Medidas de Prevenção	Riscos Identificados pelas Unidades Orgânicas da APRAM, SA
Quebra do dever de sigilo e de outros deveres funcionais e valores	24	5	0	0	Formação geral e código de conduta	CA, DF, DPI, DGRA, DOPS, DCRP
Falha de controlo de qualidade dos procedimentos e dos serviços prestados	16	15	0	0	Revisão de processos, checklists, supervisão	CA, DF, DPI, DGRA, DOPS, DCRP, DRHA, GTSI



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

Identificação dos Riscos	MB	B	A	MA	Reforço das Medidas de Prevenção	Riscos Identificados pelas Unidades Orgânicas da APRAM, SA
Inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções	3	5	0	0	Recrutamento criterioso, avaliação de desempenho	DGRA, DOPS, DCRP, DRHA, GTSI
Prestação de informação inadequada	25	8	0	0	Formação, dupla verificação, procedimentos claros	CA, DF, DPI, DGRA, DOPS, DCRP, DRHA
Extravio dos documentos e dos equipamentos ou sua inutilização	13	6	0	0	Inventário, backups, controlo de acessos	CA, DF, DGRA, DCRP, GTSI
Deficiente qualidade da informação prestada a entidades externas	20	5	0	0	Revisão por pares, validação de dados	DF, DPI, DGRA, DOPS, DCRP, DRHA
Perda de qualidade da informação prestada e do apoio técnico e administrativo às unidades orgânicas	9	0	0	0	Procedimentos padronizados, formação	CA, DF, DPI, DGRA, DCRP, DRHA
Favorecimento de certos fornecedores; violação dos princípios gerais da contratação	5	8	5	0	Concursos públicos, segregação de funções, transparência	DF, DPI, DSJ, DGRA, DCRP, DRHA, GTSI
Supressão dos procedimentos necessários; violação das regras gerais de autorização da despesa	3	1	3	0	Aprovação em várias etapas.	DF, DSJ, DGRA, DCRP, GTSI
Informação privilegiada; violação de segredo do trabalhador; conluio	10	4	0	0	Código de conduta, monitorização de comunicações	CA, DF, DPI, DGRA, DCRP



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

Identificação dos Riscos	MB	B	A	MA	Reforço das Medidas de Prevenção	Riscos Identificados pelas Unidades Orgânicas da APRAM, SA
Corrupção passiva ilícita	1	0	0	0	Denúncia anónima, formação em ética.	DCRP
Intervenção em processos em situações de impedimento; corrupção passiva para ato ilícito	1	0	0	0	Segregação de funções, registo de decisões	DCRP
Execução dos trabalhos sem prévia autorização do órgão competente	1	4	0	0	Aprovação formal, registo de decisões	DGRA, DCRP
Inexistência de alerta atempado para o termo dos contratos	4	4	0	0	Sistema de alertas, calendário de contratos	DGRA, DCRP
Inexistência de publicidade dos procedimentos de contratação pública	1	1	0	0	Publicação obrigatória, supervisão	DGRA, DCRP
Inexistência de publicitação dos contratos exigível	2	0	0	0	Publicação em portal oficial, controlo documental	DGRA, DCRP
Falta de acompanhamento da execução do contrato	8	9	0	0	Relatórios periódicos	CA, DF, DPI, DSJ, DGRA, DCRP, GTSI
Falha na divulgação da missão, objetivos e políticas da empresa	0	0	0	0	Comunicação interna, reuniões regulares	CA
Falha na divulgação da estratégia de sustentabilidade	0	1	0	0	Comunicação interna, relatórios públicos	CA
Falha de divulgação das remunerações e regalias dos administradores	0	0	0	0	Publicação obrigatória, transparência	CA



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

Identificação dos Riscos	MB	B	A	MA	Reforço das Medidas de Prevenção	Riscos Identificados pelas Unidades Orgânicas da APRAM, SA
Intervenção em decisões que envolvam interesses dos responsáveis	0	0	0	0	Declaração de interesses, registo de decisões	CA
Não implementação de políticas de investigação, desenvolvimento, inovação	1	0	0	0	Planos de inovação, incentivos	CA
Falha na divulgação dos comportamentos éticos e deontológicos	0	0	0	0	Formação em código de conduta	CA
Redução de fiabilidade do Plano de atividades e Orçamento	6	11	0	0	Revisão orçamental	DF, DPI, DGRA, DOPS, DCRP, GTSI
Desvio de dinheiros e valores	11	0	0	0	Segregação de funções	DF, DPI
Falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos financeiros	7	4	0	0	Formação, supervisão	DF, DPI, DGRA
Afetação da qualidade da prestação de contas e da informação contabilística	2	6	0	0	Revisão por pares, software de gestão	DF, DGRA, GTSI
Perda de valores ativos	1	0	0	0	Inventário, seguros, controlo de acessos	DGRA
Quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade	20	2	0	0	Código de conduta, formação em ética	DF, DGRA
Acesso indevido às informações e quebra de sigilo	18	4	0	0	Controlo de acessos	DF, DGRA



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

Identificação dos Riscos	MB	B	A	MA	Reforço das Medidas de Prevenção	Riscos Identificados pelas Unidades Orgânicas da APRAM, SA
Falhas no registo da informação das bases de dados do pessoal	13	9	0	0	Backups, validação de dados	DF, DGRA, DOPS, DRHA, GTSI
Desigualdade na avaliação de desempenho dos trabalhadores	2	4	0	0	Critérios objetivos	DF, DPI, DGRA, DOPS, DRHA
Deterioração dos documentos causados pela ação humana	15	3	0	0	Digitalização, formação, controlo de acesso	DF, DGRA, DOPS
Risco de falhas nas práticas de aquisição e licenciamento software e infraestruturas tecnológicas	2	3	0	0	Formação, monitorização de indicadores	DGRA, GTSI
Incumprimento RGPD: utilização de chaveiro e entrega de informação e documentação de trabalhador a familiar	14	3	0	0	Formação em RGPD	DF, DGRA
Não cumprimento das obrigações legais e regulamentares	0	0	0	0	Formação, supervisão	-
Risco de atribuição de licenças e concessões com condições desvantajosas para a empresa	0	0	0	0	Manter as regras e orientações	DSJ
Renovação automática de licenças	0	0	5	0	Criação de um serviço de gestão de licenças	DSJ
Risco de incorreção e desatualização dos conteúdos da Internet e da base de dados e riscos de erros e falhas nas publicações	2	0	0	0	Cumprimento de uma política de gestão de conflitos de interesses	DCRP



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

8.3. Registo de Ocorrência por unidades orgânicas

ORGÃOS DE DIREÇÃO E CHEFIAS	MB	B	A	MA
CA	13	2	0	0
DF	133	28	0	0
DPI	66	11	0	0
DSJ	4	0	11	0
DGRA	23	0	0	0
DOPS	0	23	0	0
DRHA	5	3	2	0
DCRP	12	14	0	0
GTSI	0	23	0	0



PORTOS DA MADEIRA

Your Safe Port

Legenda:

CA – Conselho de Administração

DF – Direção Financeira

DPI – Direção de Planeamento e Investimento

DSJ - Direção de Serviços Jurídicos

DOPS – Direção de Operações Portuárias e Segurança

DRGA – Direção de Recursos e Ambiente

DRHA – Departamento de Recursos Humanos e Administrativos

DCRP – Departamento Comercial e de Relações Públicas

GTSI – Gabinete Técnico e Sistemas de Informação

MB – Muito Baixo

B – Baixo

A – Alto

MA – Muito Alto