

Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (PPRG)

Gestão da Qualidade

Abril 2025

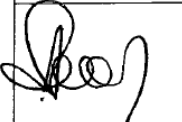


Índice

1	NOTA INTRODUTÓRIA.....	4
2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	5
2.1	Enquadramento.....	5
2.2	Áreas Geográficas de Atuação.....	6
2.3	Missão, Visão, Valores e Política de Qualidade	7
1.1	7
2.4	Organograma	8
2.5	Recursos Humanos.....	9
2.6	Recursos Financeiros.....	9
3	RISCOS.....	10
3.1	Classificação de Riscos.....	10
3.2	Metodologia utilizada nos critérios de classificação dos riscos.....	10
3.3	Identificação das atividades/questões, riscos e ações/medidas de prevenção de riscos de gestão	13
4	OPORTUNIDADES	44
4.1	Classificação e metodologia utilizada nos critérios de classificação das oportunidades.....	44
4.2	Identificação das atividades/questões, oportunidades e ações	45
5	FORMAÇÃO INTERNA.....	49
6	AVALIAÇÃO, CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO.....	49
7	GLOSSÁRIO	50

CONTROLO DE ALTERAÇÕES

Parte alterada (PPRG)	Revisão alterada	Descrição da alteração	Data da alteração
PPRG PPRG	Rev. 00		27-04-2018
	Rev. 01	Novo organograma, revisão de riscos e oportunidades	23-04-2019
PPRG PPRG	Rev. 02	Revisão de riscos e oportunidades	31-03-2020
	Rev. 03	Novo organograma, revisão de riscos e oportunidades	14/04/2021
PPRG PPRG	Rev. 04	Revisão de riscos e oportunidades	07/03/2022
	Rev. 05	Novo organograma, revisão de riscos e oportunidades	14/04/2023
PPRG	Rev. 06	Novo organograma, revisão de riscos e oportunidades, integração de formação interna, nova matriz de riscos	29/04/2024
PPRG	Rev. 07	Revisão de riscos e oportunidades. Inclusão de responsabilidade do Diretor pelo cumprimento do Plano	11/04/2025

ELABORAÇÃO, VERIFICAÇÃO APROVAÇÃO E RATIFICAÇÃO

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

1 NOTA INTRODUTÓRIA

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

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

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

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

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

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

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

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.1 Enquadramento

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

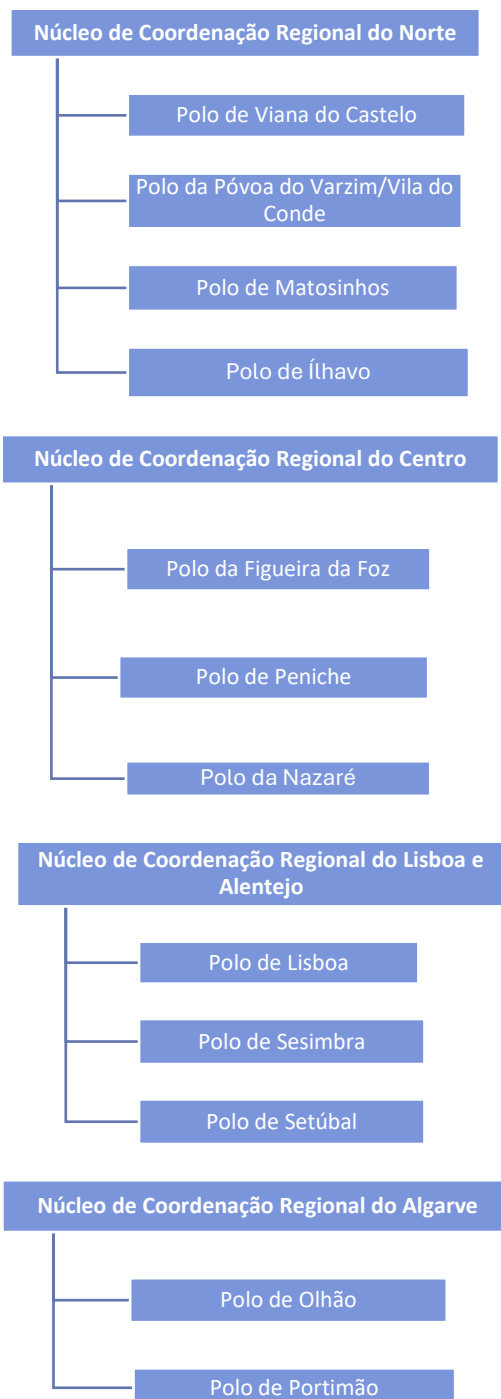
a) Valorização dos recursos humanos conducente à qualificação, habilitação e aperfeiçoamento técnico dos profissionais e ou candidatos às profissões que integram a fileira económica das pescas, da aquicultura, dos transportes marítimos e fluviais, atividade portuária, atividades marítimo-turísticas e de recreio náutico, bem como outras atividades conexas a montante e a jusante destes sectores, e ainda o reforço da segurança marítima e da atividade piscatória;

b) Prossecução de objetivos que conduzam à valorização da capacidade organizacional e produtividade dos sectores referidos, através do desenvolvimento de ações de divulgação científico-tecnológica, consultoria e apoio técnico destinadas a organizações, associações organizacionais, organizações de produtores ou outros agentes económicos e parceiros sociais que integrem o seu âmbito de intervenção;

c) Desenvolvimento de ações de cooperação com entidades estrangeiras, tanto na área formativa como de apoio técnico, nomeadamente com os países de expressão oficial portuguesa.

2.2 Áreas Geográficas de Atuação

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



2.3 Missão, Visão, Valores e Política de Qualidade

Missão

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

Visão

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

Valores

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

Política de Qualidade

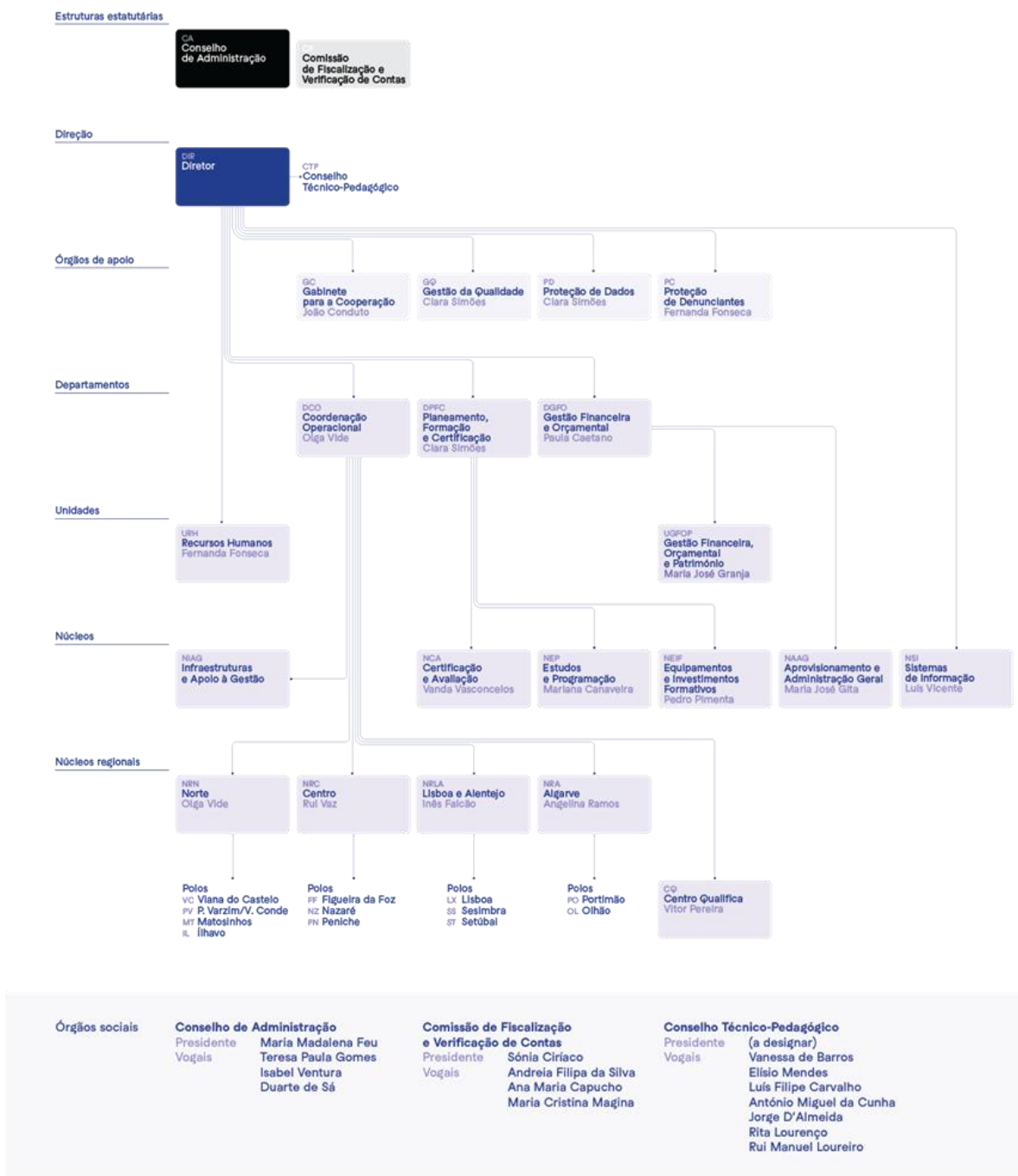
No FOR-MAR acreditamos e queremos que o Sistema de Gestão da Qualidade implementado seja o instrumento que nos permite:

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

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

14 de Maio de 2014

2.4 Organograma



2.5 Recursos Humanos

O FOR-MAR integra, a 31 de março de 2025, 100 colaboradores, distribuídos da seguinte forma:

SERVIÇOS	SC	VC	PV	MT	ILH	FF	PN	NZ	LX	SS	ST	OLH	PT	CQ
Dirigentes	9			1			1		1			1		1
Técnico Superior	10	1	1	2	3	2	2	1	3		1	2	3	1
Técnico	10	1	2	1			1	1	1			1		
Téc. Administrativo	7	1		4	1		1	1	1	2	1	1		
Outras Categorias	7					2			1		1	1		
PRR	4													
TOTAL	47	3	3	8	4	4	5	3	7	2	3	6	3	2

2.6 Recursos Financeiros

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

O orçamento de receita do FOR-MAR para o ano de 2025 apresenta a seguinte estrutura:

FONTES DE FINANCIAMENTO		VALORES (EUROS)
Orçamento de Funcionamento	541 – Transferências de Receita Própria entre Organismos - IEFP IP	6.695.000,00
	541 - Transferências de Receita Própria entre Organismos - DGRM	180.000,00
	513 – Receita Própria do ano	300.000,00
	483 – PRR – MAR (investimento e funcionamento)	7.418.634,00
	Subtotal	14.593.634,00
Orçamento de Investimento	540 – Transferências de Receita Própria entre Organismos - IEFP IP	100.000,00
	Investimento PRR - IEFP	864.415,00
	Subtotal	964.415,00
TOTAL	15.558.049,00	

3 RISCOS

3.1 Classificação de Riscos

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

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

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

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

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

3.2 Metodologia utilizada nos critérios de classificação dos riscos

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

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

Probabilidade de Ocorrência (PO)	Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
	Possibilidade fraca de ocorrência, que decorre das medidas preventivas/corretivas em vigor	Possibilidade de ocorrência, podendo haver necessidade de medidas preventivas adicionais	Forte possibilidade de ocorrência de evento, dado que avaliando as medidas preventivas se denota sinais claros de ineficácia,

		requerendo medidas adicionais
--	--	-------------------------------

Impacto estimado (IE)	Baixo (1)	Médio (2)	Alto (3)
	Redução da eficiência, requerendo revisão dos procedimentos, mas com impacto interno	Redução da eficiência e eficácia, requerendo revisão dos procedimentos e dos objetivos, mas com impacto interno, processual e produtivo	Redução da eficiência e eficácia, que pode ser objeto de mediatização. Impacto interno, processual e produtivo e com implicações externas

Após a avaliação da probabilidade de ocorrência e do impacto estimado de cada risco, deverá operar-se a classificação do nível de risco, de acordo com a combinatória apresentada na matriz de análise que se segue:

MATRIZ DE AFERIÇÃO DO NÍVEL DE RISCO A PARTIR DOS CRITÉRIOS PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA E IMPACTO ESTIMADO				
Gradação do risco		Probabilidade de Ocorrência (PO)		
		BAIXA (1)	MÉDIA (2)	ALTA (3)
Impacto Estimado	BAIXO (1)	Mínimo	Fraco	Moderado
	MÉDIO (2)	Fraco	Moderado	Elevado
	ALTO (3)	Moderado	Elevado	Máximo

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

Intervenientes	Funções e Responsabilidades
Conselho de Administração (CA)	Aprovação do Plano; Estabelece a arquitetura e os critérios de Gestão de Risco.
Diretor	Gestor do Plano; Identifica, recolhe e comunica com o CA as ocorrências dos riscos com probabilidade de gravidade maior; Responsável pelo acompanhamento e gestão.
Representante da Gestão	Responsável pela organização, aplicação e acompanhamento do Plano; Elaboração do relatório global anual;

	Responsável pela eficácia das medidas de controlo do risco.
Chefias (Diretores de Departamento, Coordenadores de Unidade e Coordenadores de Núcleo), Gabinete para a Cooperação e Donos dos Processos	Acompanhamento da execução das medidas contempladas no plano e elaboração do relatório anual do respetivo Departamento/Unidade/Núcleo; Apoio na consolidação, revisão/atualização do Plano.

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

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

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

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

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

Processo	Atividades/Questões (CO – I/E) ¹	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
Px	aaa – I/E	bbb	#	#	#	ccc

¹ CO – I/E – São identificadas as atividades/questões internas ou/e externas no âmbito do contexto organizacional (o FOR-MAR determina as atividades/questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir os objetivos pretendidos do seu sistema de gestão da qualidade)

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

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

SERVIÇO – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Principais atribuições: Ponto VII da Secção I do Anexo da Portaria nº 311/2008 de 23 de abril

P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
Todos	Articulação com as Partes Interessadas –I/E	Deficiente articulação com as Partes Interessadas que pode levar, ao descrédito da entidade e à perda de clientes para entidades concorrentes	1	3		<ul style="list-style-type: none"> - Promoção de reuniões com PI; - Aplicação de inquérito de satisfação de 2 em 2 anos; - Estabelecimento de protocolos, parcerias e projetos com PI; - Controlo no âmbito do PA e SGQ.
Todos	Execução do PRR	Incumprimento das metas e marcos	2	3		<ul style="list-style-type: none"> - Controlo do investimento, com equipa responsável; - Reuniões extraordinárias para cumprimento do investimento; - Reuniões de acompanhamento com decisores.

SERVIÇO – DIRETOR						
Principais atribuições: Ponto XI da Secção II do Anexo da Portaria nº 311/2008 de 23 de abril						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P1	Exercício ético e profissional das funções – I/E	Incumprimento dos deveres funcionais, nomeadamente integridade, responsabilidade, imparcialidade e confidencialidade	1	3		- Supervisão pelo CA do cumprimento dos princípios e normas éticas associadas às funções desempenhadas.
P1	Tomada de decisão tendo em conta as competências atribuídas pela Portaria e pelo Conselho de Administração (CA) - I	Seleção de elevada discricionariedade de processos para decisão	1	3		- Definição e regulação da distribuição de processos; - Envolvimento necessário de apoio técnico superior para tomada de decisão; - Parecer e validação das chefias de nível inferior, antes de decisão.
Todos	Informação ao CA sobre as atividades desenvolvidas pelo FOR-MAR e elaboração de propostas para apreciação e aprovação pelo CA – I/E	Prestação de informação não adequada ou omissão de informação relevante ao CA que condicione a tomada de decisão	1	3		- Definição dos níveis de responsabilidade de cada órgão, de acordo com o estipulado na Portaria 311/2008 de 23 de abril; - Sistema de comunicação eficiente com o CA, com partilha de informação; - Cumprimento das reuniões de CA estipuladas na Portaria. - Inf. de decisão de Diretor para chefias.
P1	Autorização de despesa delegada pelo CA – I/E	Autorização de despesa indevida	1	2		- Existência de níveis distintos para autorizar despesa; - Utilização da Plataforma Primavera e controlo mensal orçamental.
Todos	Organização e articulação com os Departamentos, Unidades e Núcleos - I	Deficiente articulação com os Departamentos/Unidades/Núcleos	1	2		- Reuniões com as chefias; - Visitas regulares aos Polos do FOR-MAR; - Partilha da informação; - Informação documentada disponibilizada em rede interna, de acesso a todos.
Todos	Articulação com as Partes Interessadas – I/E	Deficiente articulação com as Partes Interessadas que pode levar, em última instância, à perda de clientes para entidades concorrentes	1	3		- Promoção de reuniões anuais com PI; - Aplicação de inquérito de satisfação 2 em 2 anos; - Estabelecimento de protocolos e parcerias PI; - Participação em eventos que justificam a presença.

SERVIÇO – DIRETOR						
Principais atribuições: Ponto XI da Secção II do Anexo da Portaria nº 311/2008 de 23 de abril						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
Todos	Prestação de serviços de formação – I/E	Perda de qualidade da formação ministrada por falta de meios humanos e físicos	2	2		- Contratação de serviços técnicos ao exterior; - Estabelecimento e manutenção de protocolos com entidades externas; - Fundamentação técnica das propostas de investimentos anual.
		Fraca qualidade devido à má preparação da formação	1	3		- Existência de Manuais técnicos que regulam a atividade; - Reunião com Chefias e todos os serviços. Formação interna
		Falta de transparência e equidade na distribuição das prestações de serviço	1	1		- Evidências da igualdade de oportunidades para todos os NR/ Polos nas prestações de serviço organizadas pelo DCO.
Todos	Investimento PRR	Deficiente articulação com a equipa PRR	1	3		- Equipa nomeada na candidatura; - Reuniões periódicas.

SERVIÇO – GESTÃO DA QUALIDADE						
Principais atribuições: Artigo 12º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P1	Definição e implementação da política e dos objetivos da qualidade – I/E	Política e objetivos desajustados face à missão do FOR-MAR e às atividades desenvolvidas	1	3		- Existência de Manual de Qualidade com definição dos processos e procedimentos; - Revisão anual dos objetivos, dos riscos e oportunidades. - Existência de PE
P1, P7	Implementação e gestão do SGQ – I/E	Deficiente gestão e revisão do SGQ implementado	1	2		- Monitorização regular do desempenho do Sistema e dos seus processos; - Realização de auditorias internas regulares; - Existência de Relatório da Revisão pela Gestão anual; - Supervisão do SGQ pelo Representante da Gestão.
P7	Realização de auditorias internas - I	Não cumprimento do programa anual de auditorias, com repercussões na auditoria externa	1	1		- Cumprimento do programa anual de auditorias internas; - Relatórios produzidos em todas as auditorias realizadas, de acordo com o procedimento P7PR1; - Resultados das auditorias externas.
P7	Controlo das ações corretivas e de melhoria - I	Deficiente implementação e medição da eficácia das ações corretivas e de melhoria	1	1		Existência de procedimento de ocorrências e ações de melhoria (P7PR2); - Existência de mapa de controlo das ações corretivas e de melhoria (FO.GQ.71).
P7	Gestão das Reclamações – I/E	Não cumprimento dos prazos estabelecidos na gestão das reclamações	1	2		- Existência de procedimento de ocorrências e ações de melhoria (P7PR2) que define a gestão das reclamações no âmbito do processo P7.
		Análise e resposta ao reclamante e entidade competente não devidamente fundamentadas	1	2		

SERVIÇO – GESTÃO DA QUALIDADE						
Principais atribuições: Artigo 12º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P1, P2, P3,P5, P7	Monitorização da satisfação dos clientes externos, internos e Partes Interessadas – I/E	Deficiente monitorização das expetativas e satisfação	1	3		<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação de questionário bianual sobre o clima organizacional e produção de relatório; - Avaliação da satisfação do Cliente Interno através do questionário do Clima Organizacional; - Existência de plano de comunicação global; - Aplicação de questionário de satisfação e expetativas das Partes Interessadas; - Existência de metodologia de avaliação das expetativas e satisfação dos formandos e restantes PI. - Entrevistas a PI sobre modelo de negócio Hub Azul.
P4	Avaliação dos fornecedores – I/E	Deficiente avaliação dos fornecedores, não assegurando a qualidade dos mesmos	1	2		<ul style="list-style-type: none"> - Existência de MT4.1 e IT.3.1, que define o sistema de avaliação dos fornecedores; - Avaliação dos formadores e anual dos fornecedores.
P6	Definição e controlo da Informação Documentada – I/E	Deficiente definição e controlo da informação documentada	1	2		<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Manual de Qualidade com definição dos processos e procedimentos; - Existência de procedimento para definição e controlo da informação documentada (P6PR1); - Existência de programas com controlo de documentação.
P1, P7	Monitorização do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (PPRG) – I/E	Existência de situações anómalas, cujos riscos não foram devidamente previstos, tal como as Ações/Medidas de Prevenção para fazer face aos mesmos	1	3		<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento e avaliação periódica ao PPRG, no sentido de verificar o seu ajustamento à realidade, designadamente, a existência de Ações/Medidas de Prevenção que sejam eficazes para os riscos associados a atividades.

SERVIÇO – PROTEÇÃO DE DENUNCIANTES						
Principais atribuições: Artigo 16º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
Todos	Implementação do Canal de Denúncias – I/E	Deficiente monitorização do Canal de Denúncias implementado no FOR-MAR	1	3		- Existência da Política de Comunicação de Denúncias; - Elaboração de um relatório anual onde constam os procedimentos de comunicação, o tratamento e o registo de comunicações que tenham sido submetidas, durante o ano em referência
Todos	Canal de Denúncias – I/E	Existência de discricionariedade na análise das queixas	1	3		- Existência da Política de Comunicação de Denúncias; - Existência de um canal de denúncias na página Web do FOR-MAR. - Acompanhamento e supervisão pela Coordenadora da URH - Acompanhamento jurídico por parte do assessor jurídico do FOR-MAR

SERVIÇO – PROTEÇÃO DE DADOS						
Principais atribuições: Artigo 14º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
Todos	Implementação do SGPD – I/E	Deficiente monitorização do SGPD implementado no FOR-MAR	1	2		- Existência de SGPD; - Existência de uma política de monitorização/auditorias ao sistema.
Todos	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados – I/E	Existência de queixas/reclamações por parte dos titulares de dados pessoais	1	3		- Existência de SGPD, com definição clara de procedimentos; - Existência de SGPD.PR.13.FO.01.

SERVIÇO – GABINETE PARA A COOPERAÇÃO						
Principais atribuições: Artigo 18º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P1	Monitorização da satisfação dos parceiros de cooperação	Deficiente monitorização das expectativas e satisfação dos parceiros	1	3		- Avaliação da satisfação dos parceiros através do questionário e de recolha de feedback.
P1	Avaliação dos parceiros– I/E	Deficiente avaliação dos parceiros de cooperação, não assegurando a idoneidade dos mesmos	1	3		- Avaliação dos parceiros com base nos ensinamentos retirados de experiências anteriores e/ou da informação concernente disponível.
Todos	Informação ao Diretor sobre as atividades desenvolvidas	Prestação de informação não adequada ou omissão de informação relevante a Direção	1	2		- Estabelecimento de um Sistema de comunicação eficiente com o Diretor, com partilha de informação, através de relatórios e pequenos reportes.
Todos	Organização e articulação com os Departamentos, Unidades e Núcleos e outras partes interessadas	Deficiente articulação com os Departamentos/Unidades/Núcleos e outras partes interessadas	1	2		- Reuniões com as chefias; - Partilha da informação; - Informação documentada disponibilizada em rede interna, de acesso a todos.

SERVIÇO – UNIDADE DE RECURSOS HUMANOS						
Principais atribuições: Artigo 24º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P5	Recrutamento e seleção de colaboradores – I/E	Utilização de critérios de recrutamento com uma excessiva margem de discricionariedade	1	1		- Existência de Regulamento Interno; - Planeamento de recrutamento para o FOR-MAR, assente numa estratégia transparente e tendo em conta as necessidades e atribuições de cada serviço; - Elaboração de relatório de processo de recrutamento e seleção; - Coordenação do recrutamento da responsabilidade da URH e envolvimento das chefias de cada serviço.
		Não disponibilização, aos interessados, de mecanismos de acesso facilitado e célere a informação relativa aos procedimentos de recrutamento e seleção	1	1		- Disponibilização, através das TIC, de toda a informação de carácter administrativo aos interessados.
		Recrutamento efetuado depois de saída de trabalhador a substituir	3	2		- Existência de processos de trabalho.
P5	Cadastro do pessoal - I	Arquivo deficiente ou inexistente de todos os documentos que devem ser guardados no processo individual	1	1		- Existência de uma lista com itens definidos no cadastro; - Sensibilização aos colaboradores para a importância de atualização do processo; - Acompanhamento e supervisão pela Coordenadora da URH.

SERVIÇO – UNIDADE DE RECURSOS HUMANOS						
Principais atribuições: Artigo 24º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P5	Gestão dos RH - I	Incorreção dolosa no processamento de salários a colaboradores	1	1		- Existência de sistema informático integrado de gestão dos RH; - Existência da Plataforma do Colaborador – OMNIA - Acompanhamento e supervisão pelo Coordenadora da URH.
		Discricionariedade em matéria de assiduidade dos colaboradores	1	2		- Existência de Regulamento (Anexo V); - Registo biométrico dos dados, autorizado pela CNPD; - Utilização do PI; - Acompanhamento e supervisão pela Coordenadora da URH.
		Possibilidade de exercer atividade externa, que conflitua com a atividade do FOR-MAR	2	2		- Declaração obrigatória de acumulação de funções (remuneradas ou não); - Código de Ética e Conduta.
P5	Formação interna – I/E	Deficiente identificação das competências de cada colaborador para cada serviço/posto de trabalho	2	2		- Existência de ficha de atribuições e competências por serviço e por trabalhador. - Realização, em 2025, de um trabalho de análise de todas as funções existentes e competências associadas
		Deficiente diagnóstico de necessidades de formação interna	2	2		- Existência de MT5.1; - Possibilidade de identificar novas necessidades de formação por chefias e colaboradores; - Ficha de caracterização da ação de formação interna (FO.URH.12); - Elaboração do plano de formação interna; - Elaboração do relatório anual da formação interna.
		Ineficácia da formação interna ministrada aos colaboradores	1	2		- Avaliação da Eficácia da Formação Interna (FO.URH.78), conforme definido no MT5.1.

SERVIÇO – UNIDADE DE RECURSOS HUMANOS						
Principais atribuições: Artigo 24º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P5	Avaliação do desempenho - I	Discricionariedade na metodologia de avaliação do desempenho	2	2		- Existência de Regulamento Interno – Capítulo II – Avaliação do desempenho, com definição de regras e procedimentos.
		Deficiente rastreabilidade do processo de avaliação do Desempenho	1	1		Metodologia de rastreio e arquivo do processo de avaliação do desempenho; - Existência de sistema informático integrado de gestão dos RH.
P5	Prestação de informação externa referente aos RH - E	Uso indevido de dados pessoais/confidenciais de divulgação a terceiros não legitimados	1	2		- Informação externa prestada, de carácter obrigatório, apenas a organismos oficiais; - Controlo de acessos a sistema de informação.
		Incumprimento das obrigações de reportes e inquéritos periódicos	1	2		Acompanhamento e supervisão da Coordenadora da URH

SERVIÇO – NÚCLEO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO						
Principais atribuições: Artigo 36º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2	SI – Utilização de aplicações e sistemas informáticos - I	Uso indevido de senhas/partilha de senhas (Passwords)	1	1		- Divulgação de normas de segurança; - Cumprimento do SGPD.
P2	SI – Operações efetuadas pelos administradores de sistemas - I	Risco de perda, alteração, intrusão ou adulteração de informação	1	3		- Todas as atividades de administradores de sistemas devem ficar registadas
P2,P6	SI – Cópias de segurança - I	Perda de dados dos utilizadores por deficiente sistema de cópias de segurança	2	2		- Sistema de backup de informação regulado no âmbito do SGPD.
P2	SI – Gestão de equipamentos e sistemas informáticos - I	Perda de equipamentos por diferentes anomalias	1	2		- Monitorização permanente dos sistemas e equipamentos.
		Deficiente controlo dos equipamentos existentes e afetos a cada colaborador	1	2		- Existência de base de dados de gestão equipamentos informáticos, programas e tipos de acessos e operacionalidade.
		Deficiente controlo dos programas e acessos de cada colaborador	2	2		
P2, P4	SI – Aquisição de serviços/equipamentos informáticos – I/E	Aquisição inadequada ou mal gerida	2	2		- Organização de processo de gestão de compra; - Validação de requisitos e necessidades através da produção de documentação de fundamentação.

SERVIÇOS – DEPARTAMENTO DE GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTAL/NÚCLEO DE APROVISIONAMENTO E ADMINISTRAÇÃO GERAL						
Principais atribuições: Artigos 22º e 34º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
Todos	Gestão de aquisições: planeamento de aquisições – I/E	Definição deficiente de aquisições, privilegiando sistematicamente aquisições pontuais e urgentes e promovendo o Ajuste Direto	1	2		<ul style="list-style-type: none"> - Existência de MT4.1; - Implementação de sistema estruturado de planificação de necessidades anuais, com definição das responsabilidades de cada serviço e estabelecimento de prazos; - Existência de documentação fundamentada de necessidades de aquisição, com as devidas especificações técnicas.
		Falta de um sistema estruturado de necessidades	1	2		
		Definição de prazos muito reduzidos para desenvolvimento das aquisições, promovendo o recurso ao Ajuste Direto	1	2		
		Deficiente definição de especificações técnicas	2	2		
		Conflito de interesses por parte dos trabalhadores júri na análise das propostas	1	3		
P4	Gestão de aquisições: consulta ao mercado, seleção de fornecedores e desenvolvimento de processos de aquisição – I/E	Beneficiação de fornecedores, com consulta e posterior contratação sistemática dos mesmos fornecedores	1	3		<ul style="list-style-type: none"> - Existência de MT4.1; - Existência de base de dados de fornecedores atualizada; - Utilização de Vortal; - Acompanhamento e controlo da execução das medidas previstas nos normativos vigentes: Cód. dos contratos públicos; - Existência de níveis distintos para autorizar a decisão de contratar; - Utilização do Primavera; - Existência de metodologia de avaliação dos fornecedores; - Realização de iniciativas de controlo interno e auditoria externas.
		Deficiente definição de especificações técnicas que leva ao direcionamento da aquisição	1	3		
P4	Investimento PRR	Concursos desertos ou impugnados	2	2		<ul style="list-style-type: none"> - Assessorias técnicas contratadas; - Intervenção da gestão de topo.

SERVIÇOS – DEPARTAMENTO DE GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTAL/UNIDADE DE GESTÃO FINANCEIRA, ORÇAMENTAL E PATRIMÔNIO						
Principais atribuições: Artigos 22º e 26º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P4	Gestão de aquisições: recepção de serviços – I/E	Deficiente inspeção/recepção qualitativa e quantitativa dos serviços prestados	1	2		- Existência MT4.1; - Segregação de funções e responsabilidade; - Acompanhamento e controlo das medidas previstas no CCP; - Acompanhamento e supervisão da atividade pelo Coordenador da DGFO.
P1	Representação da organização e interação com o ambiente externo - E	Quebra de deveres funcionais e princípios éticos	1	3		- Supervisão do cumprimento dos princípios e norma éticas associadas às funções desempenhadas. - Análise de reclamações.
P4	Contabilidade – I/E	Fiabilidade da informação contabilística	1	2		- Periodicidade mensal das validações contabilísticas e orçamentais; - Existência de um sistema financeiro integrado ERP - com integração dos documentos e movimentos contabilísticos; - Acompanhamento e supervisão da atividade pelo Coordenador da UGFOP.
P4	Gestão de bens do imobilizado – I/E	Insuficiente controlo dos bens do imobilizado com risco de utilização indevida e/ou desvio	2	2		- Existência de um cadastro de bens informático; - Regras e procedimentos instituídos, definidos no âmbito do SGQ; - Realização de inventários físicos periódicos; - Existência de um MT4.4
P4	Gestão de viaturas – I/E	Utilização indevida de viaturas	1	2		- Existência de instrumentos de controlo interno – registo de saída; - Elaboração de mapa mensal de controlo de viaturas; - Existência MT4.5
P4	Tesouraria – I/E	Pagamento por tesouraria de despesas não autorizadas e cuja natureza não tenha aí enquadramento	1	1		- Existência de MT4.2; - Verificação universal dos documentos de suporte às despesas pagas por tesouraria;
		Utilização do fundo fixo de caixa para despesas não previstas no MT, em situação de urgência	1	1		- Não-aceitação de documentos rasurados e que não cumpram o disposto no artigo 36º do CIVA

SERVIÇOS – DEPARTAMENTO DE GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTAL/UNIDADE DE GESTÃO FINANCEIRA, ORÇAMENTAL E PATRIMÓNIO						
Principais atribuições: Artigos 22º e 26º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P4, P2	Orçamentação - I/E	Possibilidade de não orçamentação de despesas anuais contratadas	1	2		- Existência de controlo da cabimentação de encargos anuais; - Comunicação dos contratos anuais pelo NAAG à UGFOP; - Reuniões periódicas entre DPFC, DGFO e DCO.
		Insuficiente controlo orçamental	1	3		- Existência de relatório mensal de execução orçamental; - Existência de um sistema financeiro integrado ERP - com integração dos documentos e movimentos contabilísticos; - Existência de manual técnico de orçamentação.
P4	Contabilidade - I/E	Duplo financiamento quando existem novos projetos subsidiados a decorrer	1	3		-Existência de contabilidade de gestão com planos analíticos e de centros de custo criados para cada projeto; - Acompanhamento e supervisão da atividade pelo Coordenador da UGFOP.

SERVIÇO – DEPARTAMENTO DE PLANEAMENTO, FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO						
Principais atribuições: Artigo 20º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P1	Representação da organização e interação com o ambiente externo - E	Quebra de deveres funcionais e princípios éticos	1	3		- Supervisão do cumprimento dos princípios e norma éticas associadas às funções desempenhadas. - Análise de reclamações.
P2	Planeamento – I/E	Possibilidade de favorecimento de Polos no planeamento das ações, por utilização de critérios diferenciados	1	2		- Definição de critérios claros, objetivos e homogêneos para a preparação do plano; - Divulgação do Plano.
		Incumprimento das metas definidas no plano de formação anual, especialmente quando há cativações	2	2		- Evidências dos fatores internos e externos que permitem a realização do plano proposto; - OT. sobre preparação do Plano; - Monitorização do plano; - Reuniões de gestão; - Relatórios de execução mensal e final.
		Identificação de ações no Plano/Polo sem condições de as realizar	1	3		- Monitorização do fluxo de verificação do Plano pelos diferentes Serviços antes de aprovação.
P2	Diagnóstico de necessidades de formação e elaboração do Plano de Atividades – I/E	Deficiente articulação com o DCO, que pode conduzir a um Plano de Atividades mal elaborado	1	2		- Existência de OT. com fases de intervenção de cada departamento nas atividades de diagnóstico e elaboração do Plano de Atividades.
		Deficiente articulação com as Partes Interessadas (PI), que pode conduzir a um diagnóstico que não espelha as necessidades	1	3		- Existência de Lista das Partes Interessadas (L6), com identificação, frequência de contacto e necessidades e expetativas; - Existência de base de dados das PI; - Aplicação de inquérito sobre necessidades, expetativas e satisfação das PI de 2 em 2 anos; - Promoção de reuniões e entrevistas com PI.

SERVIÇO – DEPARTAMENTO DE PLANEAMENTO, FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO						
Principais atribuições: Artigo 20º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2	Elaboração de proposta de investimentos para a formação – I/E	Não realização atempada da proposta de investimentos	1	2		- Existência de OT. para definição de critérios prioritizados das necessidades, análise e decisão das propostas de investimento;
		Favorecimento de investimentos em determinadas áreas ou em Polos, em detrimento de outros	1	2		- Reuniões com DCO e NR para preparação de investimentos.
		Deficiente definição de especificações técnicas de equipamentos e materiais para a formação que levam ao direcionamento da aquisição do serviço	1	2		- Existência de planos de investimento; - Existência de relatórios de investimentos fundamentados de necessidades de aquisição.
P1, P3	Gestão do sistema de certificação no quadro da regulamentação nacional e internacional – I/E	Deficiente articulação com a entidade certificadora, que pode levar a resposta não atempada às necessidades do setor/clientes	2	3		- Reporte atempado junto da entidade certificadora todas as situações que possam comprometer a resposta atempada ao setor/clientes;
		Perda de clientes para a concorrência	1	3		- Promoção de reuniões com a entidade certificadora e com a Autoridade Marítima Nacional.
P2	Divulgação da oferta formativa no website e redes sociais – I/E	Informação não conforme na divulgação dos cursos no website e redes sociais	1	3		- Existência de informação controlada na <i>Pedagogica online e no HT</i> para divulgação.
P2	Gestão do site – I/E	Uso indevido de dados pessoais/confidenciais disponíveis no HT	1	2		- Implementação do SGPD.
		Sincronização/ligação HT – plataforma de gestão da formação com erros nas inscrições dos potenciais clientes	1	2		- Controlo por parte de vários serviços (DPFC/NEP/NEIF); - Existência de contratos de assistência e consultoria com ambas as empresas detentoras das plataformas.
P2	Projetos nacionais e transnacionais I/E	Incumprimento das metas físicas e financeiras de execução dos projetos	1	2		- Informação documentada dos projetos, bem como MQ; - Mecanismos de controlo por parte dos líderes dos projetos.

SERVIÇO – DEPARTAMENTO DE PLANEAMENTO, FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO						
Principais atribuições: Artigo 20º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2	Investimento PRR – I/E	Principais desvios temporais e financeiros do plano de trabalho, por exemplo, grandes atrasos em obras, equipamentos, ou outras alterações	2	2		<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios regulares cobrindo o cronograma, as atividades, que permitirão detetar grandes desvios no plano de trabalho; - Cumprimento da legislação para contratação pública; - Cumprimento dos manuais técnicos e procedimentos internos administrativos e financeiros, que estão definidos no âmbito do SGQ em vigor no FOR-MAR; - Implementação de controlo de qualidade do projeto.
		Falta de recursos	2	2		<ul style="list-style-type: none"> - Contratação de recursos humanos afetos ao projeto; - Assessoria técnica ao projeto; - Orçamento do projeto foi definido de acordo com a as necessidades, papel e responsabilidade de cada ATI e suas equipas.
		Má comunicação entre os líderes das ATI e as equipas	1	2		<ul style="list-style-type: none"> - Descrição no MQ dos procedimentos para gestão e resolução de conflitos; - A resolução de conflitos será hierarquizada, de baixo para cima.
		Baixa qualidade nos entregáveis	1	3		<ul style="list-style-type: none"> - O MQ assegurará a qualidade dos entregáveis; - Avaliação, ao longo do projeto, pelas Partes Interessadas, prevista no sistema de avaliação do FOR-MAR; - A equipa de projeto e as entidades de assessoria contratadas integram profissionais com a qualificação e experiência necessárias para o sucesso da implementação do projeto e desenvolvimento de resultados de alta qualidade; - Experiência em gestão de sistema de gestão da qualidade.

SERVIÇOS – DEPARTAMENTO DE PLANEAMENTO, FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO/NÚCLEO DE CERTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO

Principais atribuições: Artigo 28º do Estatuto do FOR-MAR

P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2, P3	Avaliação das aprendizagens dos formandos – I/E	Homologação de competências a formandos que não reúnem as condições necessárias	1	3		<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Manual Técnico de Avaliação e Certificação (MT3.1), com definição clara de regras e procedimentos; - Existência de processo de homologação com 3 níveis distintos de parecer e autorização; - Auditorias regulares aos Dossiers Técnico-Pedagógicos; - Acompanhamento e supervisão pelo Coordenador.
P2, P3	Acompanhamento e avaliação do processo formativo – satisfação dos intervenientes da ação – I/E	Não serem considerados pelo FOR-MAR os pontos fracos, fortes e sugestões apresentados pelos intervenientes, para melhoria do processo formativo	1	2		<ul style="list-style-type: none"> - Verificação da avaliação pelo Coordenador da ação e Coordenador de NR; - Existência de relatório global anual da formação; - Controlo das ações de melhoria no mapa de planeamento de execução das ações SGQ (FO.GQ. 89).
P2, P3	Certificação – I/E	Erros nas pautas de avaliação final da ação, que podem favorecer ou prejudicar os formandos/examinandos	1	3		<ul style="list-style-type: none"> - Controlo do processo pelo cruzamento dos dados de várias plataformas: SIGO e HT. - Esta situação configura um Produto Não Conforme no SGQ, dando lugar a registo de ocorrência e ação corretiva.
		Atraso na entrega da certificação aos formandos/examinandos	1	2		<ul style="list-style-type: none"> - Existência de indicadores anuais de certificação, que avaliam o desempenho dos serviços; - Existência de procedimento com alertas de certificação.
P1, P3	Arquivo de certificação - I	Uso indevido de dados pessoais/confidenciais	1	2		<ul style="list-style-type: none"> - Implementação do SGPD; - Implementação do EGROU.

SERVIÇOS – DEPARTAMENTO DE PLANEAMENTO, FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO/NÚCLEO DE CERTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO

Principais atribuições: Artigo 28º do Estatuto do FOR-MAR

P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P3	Exames de avaliação e PDAP – I/E	Questões de exames e PDAP desadequadas	2	2		- Revisão das questões por peritos antes de migrarem para o Moodle.
		Baixo número de questões de exames e PDAP	2	2		- Conceção de questões novas; - Integração de questões propostas pelos formadores, após revisão técnica.
		Não cumprimento das condições para acesso aos exames, podendo favorecer candidatos em detrimento de outros	1	3		- Existência de Manual Técnico de Avaliação e Certificação (MT3.1), com definição de procedimentos.
		Conluio entre o júri de exame/PDAP e os examinandos	1	3		- Existência de Manual Técnico de Avaliação e Certificação (MT3.1), com definição de procedimentos; - Envolvimento de jurados que não tenham feito parte da equipa formativa; - Formação para formadores e técnicos internos para o exercício de funções enquanto júri de provas; - Base de dados de perguntas de exame em plataforma própria central, com conceção aleatória de provas e com níveis de acesso restrito.
		Erros na correção dos exames/PDAP	1	3		- Existência de Manual Técnico de Avaliação e Certificação (MT3.1), com definição de procedimentos; - Formação para formadores e técnicos internos para o exercício de funções enquanto júri de provas; - Nomeação de júri no mínimo com 2 elementos, sendo um especialista nas matérias; - Possibilidade de o examinando pedir revisão da prova.

SERVIÇOS – DEPARTAMENTO DE PLANEAMENTO, FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO/NÚCLEO DE ESTUDOS E PROGRAMAÇÃO						
Principais atribuições: Artigo 30º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	G R	Ações/Medidas de Prevenção
P2	Conceção de programas de formação e recursos pedagógicos – I/E	Favorecimento de entidades/peritos/concetores de programas de formação e recursos	1	3		- Existência de Manual Técnico de Aquisições (MT4.1); - Existência de documentação fundamentada de necessidades de aquisição;
		Deficiente definição de especificações técnicas dos trabalhos a contratar, que levem à não adequação dos programas/recursos produzidos face aos objetivos propostos	1	2		- Existência de metodologia de conceção definida no Manual de Qualidade; - Análise propostas elaboradas por colaboradores internos; - Elaboração de objetivos claros e precisos sobre os programas/recursos a produzir.
		Deficiente adaptação de recursos à respetiva modalidade de formação	2	2		- Organização, em articulação com os Núcleos regionais, a implementação/aplicação de novos programas/recursos; - Formação pedagógica de formadores com incidência na aplicação dos recursos pedagógicos aprovados para a formação.
P2	Análise de pedidos de formação formulados por entidades externas, e elaboração das respetivas propostas de intervenção – I/E	Orçamentos mal-executados face aos objetivos da formação	1	2		- Existência de modelo de cálculo para orçamentos de prestação de serviços;
		Propostas formativas não adequadas aos objetivos da entidade externa	1	3		- Apresentar propostas detalhadas a entidades externas com definição objetiva das condições e dos programas de formação a executar.
P2	Definição do perfil e critérios de recrutamento de formadores, e organização e gestão do programa de formação na parte respeitante aos formadores – I/E	Favorecimento de candidatos a formador	1	3		- Adequação do perfil do formador às áreas de formação a ministrar;
		Negociação incorreta de formadores para ações de formação em áreas de formação ou tipologias de formação não adequadas ao perfil de competências do formador	1	3		- Existência de Manual do formador Externo (MT2.4), que inclui descrição do perfil de formador do FOR-MAR; - Pedido anual aos formadores para atualização de dados pessoais/certificações e documentação; - Revisão anual das áreas de formação associadas a formadores.

SERVIÇOS – DEPARTAMENTO DE PLANEAMENTO, FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO/NÚCLEO DE ESTUDOS E PROGRAMAÇÃO						
Principais atribuições: Artigo 30º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	G R	Ações/Medidas de Prevenção
P2	Conceção de programas de formação de formadores no plano técnico e pedagógico	Formadores com competências formativas não adequadas à utilização de novos equipamentos/materiais para a formação, ou não adequadas a novos curricula implementados	2	2		- Implementação de planos de formação de formadores adaptados à aquisição de novas competências técnicas e/ou pedagógicas e à utilização de novas infraestruturas/equipamentos/materiais/recursos pedagógicos
P2	Gestão da plataforma dos conteúdos e materiais pedagógicos	Inadequação dos recursos disponibilizados a formandos e formadores	1	2		- Produzir conteúdos digitais de apoio à formação - Rever anualmente os conteúdos associados às ações/módulos na plataforma
P2	Informação documentada referentes aos cursos, formadores e formandos	Falta de atualização da documentação que se encontra na intranet	2	2		- Existência de MT; - Reuniões mensais entre DPFC/DCO.
P2	Recrutamento e seleção de formadores – I/E	Favorecimento de formadores no recrutamento e seleção	1	3		- Existência de MT2.1, com definição clara de regras e procedimentos; - Existência de MT2.4, com definição clara de metodologia de recrutamento; - Existência de documento normalizado com descrição do perfil dos formadores; - Existência de bolsa de formadores gerida pelo NEIF e NEP; - Acompanhamento e supervisão pelo Coordenador.
P2		Deficiente reconhecimento de competências para ministrar formação	1	2		- Formação pedagógica de formadores com incidência na adaptação de recursos pedagógicos

SERVIÇOS – DEPARTAMENTO DE PLANEAMENTO, FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO/NÚCLEO DE EQUIPAMENTOS E INVESTIMENTOS FORMATIVOS						
Principais atribuições: Artigo 32º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2	Aquisição Equipamentos Formativos	Deficiente controlo das aquisições por escassez de recursos humanos	2	2		Plano de manutenção preventiva, contratação de recursos humanos
		Aquisição de equipamentos que podem não se enquadrar na totalidade nos objetivos do centro	1	2		Análise aprofundada do mercado de equipamentos, elaboração de um relatório técnico associado aos processos de aquisição de todos os equipamentos
P2	Coordenação do plano de gestão de equipamentos de formação - I	Deficiente coordenação da base de dados, com repercussões na definição das necessidades de investimentos	1	2		- Existência de instrumentos de controlo e monitorização interno da base de dados.
P2, P4	Preparação do processo de procedimento de Empreitada -I	Possibilidade de falhas de aplicação dos normativos, procedimentos e regulamentos de natureza legal (Legislação de contratação pública em vigor e manuais de procedimentos aprovados)	2	2		- Promoção de ações de formação sobre os normativos em vigor; - Promoção do desenvolvimento de procedimentos concursais em detrimento do recurso ao Ajuste Direto; - Utilização de plataforma eletrónica de contratação pública para todos os Procedimentos;
		Prazos muito reduzidos para apresentação de propostas, tendo em conta a apresentação de “Erros e Omissões, na fase de apresentação da proposta	2	2		- Promoção da rotatividade dos elementos dos júris. - Existência de legislação e MT.
P2, P4	Contratação Pública de Empreitadas Consulta ao Mercado ou Concurso Público - E	Favorecimento de empreiteiros com consulta e posterior contratação sistemática dos mesmos empreiteiros	1	3		- Publicitação no portal dos contratos públicos; - Empreitadas lançadas sempre por concurso público.
		Fornecimento de informação privilegiada a potenciais concorrentes	1	3		- Acompanhamento e controlo da execução das medidas previstas nos normativos vigentes - Existência de MT.

SERVIÇOS – DEPARTAMENTO DE PLANEAMENTO, FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO/NÚCLEO DE EQUIPAMENTOS E INVESTIMENTOS FORMATIVOS						
Principais atribuições: Artigo 32º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2, P4	Contratação Pública de Empreitadas Consulta ao Mercado ou Concurso Público - E	Não emissão de esclarecimentos sobre o pedido de “Erros e Omissões”, trazendo prejuízos para o Dono de Obra	1	3		- Obrigação da prestação dos esclarecimentos de “Erros e Omissões” e outros na fase de procedimento de Concurso no contrato com os projetistas.
P2, P4	Fiscalização da Empreitada	Derrapagem de custos e prazos	2	2		- Controlo rigoroso dos custos de contrato garantindo a sua concordância com os valores orçamentados; - Acompanhamento sistemático da calendarização da execução da obra; - Cumprimento dos MT e legislação.
		Erros de verificação de trabalhos em conformidades com os Autos de Medição	1	3		- Autos de Medição de Trabalhos assinados por Equipas Pluridisciplinares.
P2, P4	Gestão da empreitada	Conflito de interesses entre a Entidade Externa Gestora/ Fiscalização e a Entidade Executante da Empreitada	1	3		- Exigência de declaração da Entidade de Fiscalização da inexistência de conflito de interesses com a Entidade Executante.
		Realização de “Trabalhos a Mais” sem cumprir os pressupostos legais previstos na legislação	1	3		- Controlo rigoroso dos custos de contrato garantindo a sua concordância com os valores orçamentados; - Autos de Medição de Trabalhos assinados por Equipas Pluridisciplinares e validados pela hierarquia.
		Deficiente inspeção/ receção qualitativa e quantitativa da Empreitada	1	3		- Elaboração de Auto de Receção Provisória e Auto de Receção por Equipa Técnica do Dono de Obra e Fiscalização.

SERVIÇO – DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO OPERACIONAL						
Principais atribuições: Artigo 43º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P1	Representação da organização e interação com o ambiente externo - E	Quebra de deveres funcionais e princípios éticos	1	3		- Supervisão do cumprimento dos princípios e norma éticas associadas às funções desempenhadas. - Análise de reclamações.
P2	Diagnóstico de necessidades de formação e elaboração do Plano de Atividades – I/E	Deficiente articulação entre o DPFC e DCO, que pode conduzir a um Plano de Atividades mal elaborado	1	2		- OT. de elaboração do plano de atividades, com os diferentes intervenientes; - Realização de reuniões preparatórias.
P1, P2	Coordenação dos Núcleos Regionais - I	Deficiente articulação com os Núcleos Regionais	1	2		- Realização de reuniões de trabalho, com registo de atas ou gravação se em plataformas digitais; - Partilha de informação.
		Favorecimento de Núcleos relativamente a outros	1	2		- Definição de prioridades e dos critérios subjacentes; - Existência de Plano de comunicação interna; - Evidências de não favorecimento nomeadamente na distribuição das prestações de serviços geridas pelo DCO.
P2	Elaboração de proposta de investimentos para a formação – I/E	Elaboração do Plano de investimentos do Centro sem intervenção/ participação de qualquer um dos seguintes intervenientes: Diretor; DPFC; DCO e DGFO	1	2		- Proposta do Plano de Investimentos com envolvimento dos Departamentos; - Cumprimento da Orientação Técnica; - Cumprimento do fluxograma.
		Desfasamento entre o proposto e adquirido em cada ano	2	2		Análise/ relatório Anual sobre o proposto e o adquirido, indicando desvios e causas.

SERVIÇO – DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO OPERACIONAL						
Principais atribuições: Artigo 43º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
Todos	Implementação de práticas de gestão - I	Dificuldade de uniformização em todos os Polos de algumas práticas de gestão por dispersão geográfica	2	2		<ul style="list-style-type: none"> - Realização de ações de formação interna para uniformização de práticas de gestão; - Existência de Manuais Técnicos reguladores das atividades; - Realização periódica de reuniões de gestão; - No âmbito das auditorias internas, reforço da importância da uniformização das práticas pedagógicas e do seu impacto no desempenho do SGQ
P2	Infraestruturas – Planeamento de intervenções – I/E	Não realização atempada de investimentos de reabilitação e beneficiação	2	2		<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Manual Técnico de Instalações (MT2.3); - Verificação do Plano de investimento.
P2	Partes Interessadas- Redes de contactos	Deficiente articulação com as partes interessadas	2	2		<ul style="list-style-type: none"> - Identificação correta das partes interessadas em cada região; - Realização de reuniões; - Resposta às situações apresentadas; - Participação em todos os eventos promovidos pelas partes interessadas e de relevância para o FOR-MAR
P2	Planeamento e organização das prestações de serviço	Resposta não atempada às solicitações de prestações de serviço por falta de RH	1	3		<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de necessidade de RH; - Apoio de RH afetos aos NR; - Evidência das respostas dadas; - Distribuição equitativa pelas PS nos diferentes Polos; - Evidência da fidelização dos “clientes”.

SERVIÇOS – DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO OPERACIONAL/CENTRO QUALIFICA						
Principais atribuições: Artigo 48º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P1	Representação do Centro Qualifica e interação com o ambiente externo - E	Quebra de deveres funcionais e princípios éticos	1	3		- Supervisão do cumprimento dos princípios e norma éticas associadas às funções desempenhadas. - Análise de reclamações.
P2	Diagnóstico de necessidades de qualificação – E	Deficiente articulação com as partes Interessadas, que pode conduzir a um diagnóstico que não espelha necessidades	1	3		- Existência de Lista das Partes Interessadas (L6). - Aplicação de inquérito sobre necessidades, expectativas, satisfação de PI.
P2, P6	Atendimento ao público – I/E	Prestação de informação não adequada	1	3		- Existência de Instrução de Trabalho para atendimento ao público (IT6.1); - Informação pedagógica detalhada e disponível; - Existência de Livro de Reclamações.
P2	Recrutamento e seleção de candidatos – I/E	Favorecimento de candidatos no ADIOE	1	3		- Existência de Manuais Técnicos, com definição clara de procedimentos; - Participação de pelo menos 2 Técnicos no processo; - Elaboração de formulário de seleção e entrevistas; - Realização de auditorias.
P2,P3	Monitorização da satisfação dos candidatos e formadores – I/E	Existência de situações em que as expectativas dos utentes não são satisfeitas	1	3		-Aplicação de questionários de avaliação da formação no final; - Ações promovidas pelo Coordenador do CQ para melhoria da satisfação dos utentes; - Análise e tratamento dos dados e elaboração de relatório global formação.
P2,P4	Seguro dos formandos – I/E	Erros na elaboração dos seguros dos formandos	1	2		- Existência de documento que instrui o processo de elaboração do seguro; - Realização de auditorias.
P2	Organização e arquivo dos DTP – I/E	Deficiente organização e arquivo dos DTP, conforme estabelecido pelas regras do FSE, ANQEP e outras normas	2	2		- Existência de Manuais Técnicos, com definição clara de procedimentos; - Realização de auditorias internas e externas aos DTP.
P1	Manipulação e arquivo dos dados pessoais – I/E	Uso indevido de dados pessoais	1	3		- Implementação do RGPD.

SERVIÇOS – DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO OPERACIONAL/NÚCLEOS REGIONAIS						
Principais atribuições: Artigo 44º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P1	Representação da organização e interação com o ambiente externo - E	Quebra de deveres funcionais e princípios éticos	1	3		<ul style="list-style-type: none"> - Supervisão do cumprimento dos princípios e norma éticas associadas às funções desempenhadas. - Análise de reclamações.
P2	Diagnóstico de necessidades de formação – I/E	Deficiente articulação com as Partes Interessadas, que pode conduzir a um diagnóstico que não espelha as necessidades	1	3		<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Lista das Partes Interessadas (L6), com identificação, frequência de contacto e necessidades e expetativas; - Promoção de reuniões com PI, a ser analisada em sede auditoria; - Existência de Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação FO.DPFC.19); - Aplicação de inquérito de necessidades, expetativas e satisfação das PI 2 em 2 anos.
P1,P2	Coordenação dos Polos - I	Deficiente articulação com os Polos	1	2		<ul style="list-style-type: none"> - Realização de reuniões de trabalho, com registo de atas; - Partilha de informação, avaliada em sede de auditorias.
		Favorecimento de Polos relativamente a outros	1	2		<ul style="list-style-type: none"> - Definição de prioridades e dos critérios subjacentes e avaliação em sede de auditorias; - Existência de Plano de comunicação interna.
Todos	Desenvolver as rotinas administrativas/financeiras/pedagógicas e articular com os Serviços centrais - I	Má comunicação entre os NR e os Serviços Centrais	2	2		<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento dos procedimentos e prazos estabelecidos nos MT, IT e Procedimentos, entre os Serviços (fluxo de informação bidirecional); - Cumprimento do Plano de comunicação interna; - Estabelecimento de prazos de implementação de novos procedimentos e de normas, contemplando o tempo necessário à integração ao novo procedimento/norma; - Aplicação de prazos plausíveis na realização de tarefas não regulares solicitadas pelos SC aos Polos.

SERVIÇOS – DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO OPERACIONAL/NÚCLEOS REGIONAIS/POLOS						
Principais atribuições: Artigo 47º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2, P6	Atendimento ao público – I/E	Prestação de informação não adequada e deficiente follow-up	1	3		<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Instrução de Trabalho para atendimento ao público (IT6.1); - Existência de documentos de apoio técnico na intranet do FOR-MAR, bem como na página institucional; - Existência de Livro de Reclamações e cumprimento do Procedimento; - Acompanhamento por parte da chefia.
P2	Recrutamento e seleção de formandos – I/E	Favorecimento/discriminação de formandos no recrutamento e seleção	1	3		<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Manuais Técnicos (MT2.1 e MT2.2), com definição clara de regras e procedimentos; - Realização de auditorias internas.
P2	Seleção de formadores – I/E	Favorecimento de determinados formadores em detrimento de outros	1	3		<ul style="list-style-type: none"> - Existência de critérios de seleção definidos no MT2.1 e MT2.4
P2, P4	Atribuição de apoios sociais aos formandos – I/E	Erros no processamento de apoios aos formandos no programa de gestão da formação, dando lugar a pagamentos indevidos ou falta de pagamentos devidos	1	2		<ul style="list-style-type: none"> - Existência de MT2.1, com definição clara de regras e procedimentos; - Existência de documentos normalizadores entregues aos formandos; - Utilização integrada de sistema de informação e controlo central do processo; - Realização de auditorias internas.

SERVIÇOS – DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO OPERACIONAL/NÚCLEOS REGIONAIS/POLOS						
Principais atribuições: Artigo 47º do Estatuto do FOR-MAR						
P (Processo)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
P2,P3	Monitorização da satisfação dos formandos, formadores e coordenadores – I/E	Existência de situações em que as expectativas dos utentes não são satisfeitas	1	3		-Aplicação dos questionários de avaliação da formação no final de cada ação pela plataforma HP; - Ações promovidas pelos Coord. do NR para melhoria da satisfação dos utentes; - Análise e tratamento dos dados e elaboração de relatório global da formação.
P2,P4	Seguro dos formandos – I/E	Erros na elaboração dos seguros dos formandos	1	2		- Existência de OT que instrui o processo de elaboração do seguro; - Realização de auditorias internas.
P2	Organização e arquivo dos DTP - I	- Deficiente organização e arquivo dos DTP, conforme estabelecido pelas regras do FSE e normas internas	2	2		- Existência de Manuais Técnicos (MT2.1 e MT3.1), com definição clara de regras e procedimentos; - Realização de auditorias internas aos DTP.
P4	Tesouraria dos Polos – I/E	Utilização indevida do fundo fixo de caixa	1	2		- Existência de MT4.2; - Verificação universal dos documentos de suporte às despesas pagas por tesouraria
P4		Utilização indevida do Cartão multibanco para fundo fixo de caixa	1	2		- Existência de MT4.2; - Verificação universal dos documentos de suporte às despesas pagas por tesouraria.
P4	Gestão do imobilizado – I/E	Insuficiente controlo dos bens do imobilizado com risco de utilização indevida e/ou desvio	1	3		- Existência de documentos de controlo para gestão do imobilizado; - Controlo do processo pelos Coordenadores do NR e UGFOP. - Existência de instrumentos de controlo interno da base de dados pelo Coordenador do NEIF.
P1	Manipulação e arquivo dos dados pessoais – I/E	Uso indevido de dados pessoais	1	3		- Implementação do SGPD.
P2, P3	Operação do HT	Erros na inserção de dados e operações no HT por falta de competências digitais	2	2		- Formação interna; - MT2.1 e 3.1; - Manuais do HT - Apoio do DPFC.

SERVIÇOS – DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO OPERACIONAL/NÚCLEO DE INFRAESTRUTURAS E APOIO À GESTÃO

Principais atribuições: Artigo 50º do Estatuto do FOR-MAR

P <small>(Processo)</small>	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação dos Riscos	PO	IE	GR	Ações/Medidas de Prevenção
Em 2025, o Núcleo de Infraestruturas e Apoio à Gestão está sem chefia nomeada, passando estas competências para o Núcleo de Equipamentos e Investimentos Formativos						

4 OPORTUNIDADES

4.1 Classificação e metodologia utilizada nos critérios de classificação das oportunidades

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

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

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

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

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

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

4.2 Identificação das atividades/questões, oportunidades e ações

PROCESSO P1			
P (Processos envolvidos)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação das Oportunidades	Ações
P1, P2, P3, P7	Articulação com a entidade certificadora - I/E	Explorar a proximidade física e afinidade funcional/técnica entre o FOR-MAR e DGRM	Melhoria da comunicação no seio do protocolo existente entre o FOR-MAR e a DGRM.
P1, P2, P3, P7	Prestação de serviços de formação e consultoria do FOR-MAR – I/E	Aproveitar a procura crescente de formação STCW e homologar mais cursos STCW	Aumento da formação STCW nos Polos do FOR-MAR; Alargamento da oferta formativa nos polos certificados.
		Explorar a existência de mercado global (clientes empresariais) para a geração de receita própria	Desenvolvimento de ações de divulgação da marca FOR-MAR Desenvolvimento de estratégias para fidelizar clientes; Utilização de técnicas de cross selling e do up selling aplicadas à atividade de formação;
		Aproveitar o amplo conhecimento da marca FOR-MAR pelas Partes Interessadas	Programação de formação interna sobre estas metodologias para as chefias CR; DCO, DPFC; Implementação de nova identidade visual e Plano de comunicação.
		Explorar a proximidade física das populações para responder a situações específicas de cada região	Promoção das relações de cooperação com os parceiros locais no plano da comunicação e da realização de projetos; Alargamento da rede de contatos, parcerias estratégicas para a atividade do FOR-MAR que contribuam para a consolidação da marca FOR-MAR.
		Integração na Rede Hub Azul, com definição de plano de negócios, enquanto Centro de Capacitação da Rede (ao abrigo do PRR)	Definição e implementação de plano de negócio.
P1, P2, P3	Contexto socioeconómico da Economia Azul - E	Explorar o contexto favorável da economia azul nas estratégias do desenvolvimento nacional e internacional	Participação ativa na definição de novos enquadramentos do exercício das atividades do setor; Reforço de parcerias com vista à criação de novas ofertas formativas. Plano estratégico alinhado com ENM. Participação em projetos de cooperação transnacional, em áreas económicas emergentes que favorecem a constituição de Centros de excelência formativa numa ótica de ação cooperativa concertada.
		Desenvolver formação que vá de encontro à ENM 2030	Conceção, realização e atualização de cursos mais adequados aos objetivos estratégicos e metas

PROCESSO P1 (cont.)			
P (Processos envolvidos)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação das Oportunidades	Ações
Todos os processos	Investimento PRR-I/E	Disponibilizar oferta formativa FaD em todas as modalidades de educação e formação	Alargamento da oferta FaD a disponibilizar pelo FOR-MAR nesta metodologia de Formação; Conceção programática para FaD.
		Aumentar a visibilidade e reputação do FOR-MAR	FOR-MAR como Polo da Rede HUB AZUL; Cumprimentos e monitorização do PE; Concretização dos investimentos PRR; Consolidar redes de parceiros regionais.
		Definir e implementar uma política de internacionalização	Participação no grupo de trabalho de internacionalização; Definição de plano de internacionalização.
		Diversificar e aumentar a oferta formativa	Novos parceiros do HUB AZUL, com novas necessidades de formação; Realização de Estudo do Sistema Formativo.

PROCESSO P2			
P (Processos envolvidos)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação das Oportunidades	Ações
P1, P2, P7	Divulgação do plano de atividades e das ações de formação – I/E	Explorar a rede de parcerias e contactos para divulgação da atividade formativa do FOR-MAR	Estabelecimento de parcerias e protocolos com entidades para divulgação da atividade formativa; Reuniões do CTP.
		Explorar as redes sociais e o website do FOR-MAR na divulgação da oferta formativa e angariação de formandos	Divulgação da oferta formativa em diversas redes sociais e site de forma permanente.
P2, P3, P7	Gestão dos recursos didáticos - I	Desenvolver novas ferramentas de apoio à formação, desenvolvimento de novos recursos pedagógicos e criação de centros de exame na plataforma	Otimização da plataforma MOODLE; Criação dos centros de exame; Criação de novos recursos pedagógicos para plataforma MOODLE.
		Desenvolver recursos pedagógicos	Criação de novos recursos pedagógicos para plataforma MOODLE.
P1, P2, P3	Formação – I/E	Desenvolver novos cursos nas áreas da economia azul em sistemas de formação presencial e a distância	Desenvolvimento de novos cursos; Continuação de conceção de novos de cursos e/b-learning, com novos recursos interativos.
		Realizar cursos de nível 4, já homologados pela ANQEP e DGRM	Integração no Plano de Atividades de 2025.
P1, P2, P3, P4, P6, P7	Gestão da formação - I/E	Melhorar e rentabilizar o processo de gestão da formação e interligação com website e Primavera	Aumento do nº ferramentas do software de formação, site e integração com Primavera e MOODLE.

PROCESSO P3			
P (Processos envolvidos)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação das Oportunidades	Ações
P2, P3, P7	Realização de exames de avaliação e PDAP - I/E	Conceber provas de avaliação que melhor avaliem as competências dos formandos/examinandos, face aos novos cursos aprovados recentemente	Novas provas de avaliação disponibilizadas.
		Explorar o uso de simuladores na avaliação dos formandos/examinandos	Uso obrigatório de simuladores.
P3	Desmaterialização da documentação dos processos - I	Explorar os programas atuais para desmaterializar os processos afetos ao P3	Desmaterialização dos processos dos ex-formandos e ex-examinandos e arquivo na plataforma E Grou e desmaterialização dos processos de avaliação no HT.

PROCESSO P4			
P (Processos envolvidos)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação das Oportunidades	Ações
P4	Desmaterialização da documentação dos processos contabilísticos e de aquisições - I	Explorar os programas atuais para desmaterializar os processos contabilísticos e de aquisições	Estudo, planeamento e início da desmaterialização.

PROCESSO P5			
P (Processos envolvidos)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação das Oportunidades	Ações
P5	Digitalização dos processos individuais dos trabalhadores - I	Melhorar o acesso aos processos individuais dos trabalhadores	Digitalização de todos os processos individuais e arquivo em pasta de rede, com acesso restrito.
Todos	Promover o desenvolvimento de um novo modelo de Gestão de Recursos Humanos - I	Adequar o modelo de Gestão de Recursos Humanos às novas exigências e políticas laborais e geracionais	Desenvolvimento de um novo modelo de gestão de recursos humanos, ao nível das carreiras, competências e avaliação de desempenho.
Todos	Promover a criação de uma política de comunicação interna no FOR-MAR - I	Melhorar a comunicação interna, quer vertical quer horizontal	Desenvolver e implementar um plano de comunicação interna, com o objetivo de melhorar a comunicação no FOR-MAR.

PROCESSO P6			
P (Processos envolvidos)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação das Oportunidades	Ações
P2, P3, P6	Gestão da informação documentada - I	Garantir o fim de informação documentada obsoleta em circulação, por força da migração de muitos documentos para plataformas informáticas	Utilização de informação documentada nas plataformas informáticas.

PROCESSO P7			
P (Processos envolvidos)	Atividades/ Questões (CO – I/E)	Identificação das Oportunidades	Ações
P2, P3, P7	Coordenação e implementação da melhoria contínua – I/E	Afirmar o posicionamento do FOR-MAR e a sua integração no conceito Hub Azul School, com mais produtos inovadores e com maior qualidade	Desenvolvimento de novos projetos nacionais e transnacionais, PI e com novos parceiros dos Polos do Hub Azul; Concretização do PE; Concretização dos investimentos PRR.
Todos	Realização de ações e exames – I/E	Melhorar todo o processo formativo, por força dos novos processos implementados – FaD, novas plataformas, novos investimentos	Implementação de novos processos e avaliação da sua adequabilidade à melhoria contínua do processo formativo.

5 FORMAÇÃO INTERNA

A componente formativa e comunicacional para a integridade assume uma importância crucial no FOR-MAR, para que todos os trabalhadores estejam alinhados com o cumprimento das normas internas e da legislação em matéria de prevenção dos riscos, sinalização e despiste de ocorrências e ainda promoção do reforço da integridade.

Anualmente é realizado um levantamento de necessidades formativas nas componentes ética, conduta, integridade, prevenção de riscos e canal de denúncia. Compete ao serviço de Recursos Humanos o levantamento das necessidades e a programação e desenvolvimento da formação.

6 AVALIAÇÃO, CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO

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

A monitorização do plano será efetuada ao longo do ano, e documentada em relatório em abril e outubro de cada ano. Para esse efeito são produzidos: Relatórios de execução anual, elaborado em abril, tendo por base os relatórios parciais de cada departamento/unidade/núcleo, e relatório parcial, elaborado em outubro, com informação sobre riscos de grau elevado e máximo.

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

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

O presente Plano é objeto de revisão e atualização sempre que necessário e obrigatoriamente, no segundo trimestre de cada ano, após apresentação do Relatório de execução.

O responsável pelo cumprimento do PPRG é da competência do Diretor do FOR-MAR. O Representante da Gestão será o responsável pela monitorização e proposta de revisão do Plano, a submeter para aprovação ao Diretor e Conselho de Administração.

7 GLOSSÁRIO

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

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

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

Conflito de interesses - Situação gerada pelo confronto entre interesses, ou pelo acesso a informação privilegiada, que possam comprometer a isenção das decisões e/ou que venham a afetar o interesse coletivo ou o influenciarem.

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

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

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

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

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

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

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

Infração - Violação de um dever ou de uma obrigação.

Oportunidade - Situação favorável á obtenção de um resultado pretendido.

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

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

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

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

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

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