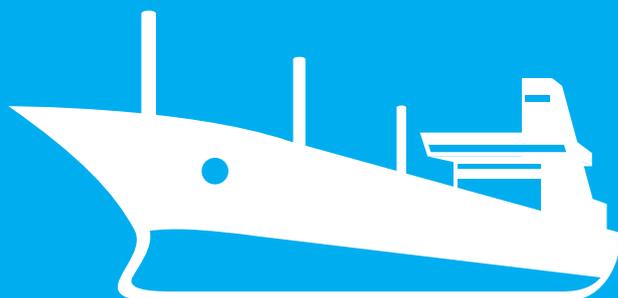




TRANSPORTES
TERRESTRES E
INFRAESTRUTURAS
RODOVIÁRIAS

TRANSPORTES
TERRESTRES E
INFRAESTRUTURAS
FERROVIÁRIAS



TRANSPORTES
MARÍTIMOS, FLUVIAIS
E PORTOS COMERCIAIS

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO Incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas



AUTORIDADE
DA MOBILIDADE
E DOS TRANSPORTES



P. FIGUEIRA

12

564

corris

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS¹

PARTE I – AUTORIDADE DA MOBILIDADE E DOS TRANSPORTES	7
Introdução	7
1. Caracterização da AMT	9
1.1 Natureza, missão e âmbito	9
1.2 Enquadramento	10
1.3 Atribuições	11
1.4 Ecossistema da Mobilidade e dos Transportes	11
2. Organização e recursos	12
2.1 Organograma	12
2.2 Estrutura orgânica e funcional	13
PARTE II – GESTÃO DE RISCOS	23
1. Definição dos riscos	23
1.1 Risco	23
1.2 Riscos de gestão	23
1.3 Riscos de corrupção e infrações conexas	27
1.4 Conflitos de interesses	27
2. Gestão de risco, identificação, análise e avaliação	31
2.1 Gestão de risco	31
2.1.1 Modelo de gestão de risco	31
2.1.2 Responsáveis pela gestão de risco da AMT	32
2.1.3 Princípio, estruturas e processo	34
2.1.4 Identificação	34
2.1.5 Análise	35
2.1.6 Avaliação	35
2.2 Identificação das medidas de prevenção de riscos	37
2.3 Metodologia de elaboração do Plano de Prevenção de Riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas	38
2.4 Acompanhamento, avaliação e alteração do plano	39

¹ Adotou-se esta definição mais ampla, à semelhança dos planos de prevenção adotados pelo Tribunal de Contas, IMTT (e, hoje, IMT), Assembleia da República e CMVM, em lugar de uma definição restrita unicamente aos “riscos de corrupção e infrações conexas” que, independentemente dos conteúdos dos documentos, foi a definição seguida pelos correspondentes planos de ANACOM, AdC, ERSE e ANAC.



ÍNDICE

PARTE III – RISCOS E MECANISMOS DE PREVENÇÃO E CONTROLO	41
1. Mapa transversal	41
2. Conselho de Administração	44
3. Direção de Regulação Económica ²	48
4. Direção de Promoção e Defesa da Concorrência.....	50
5. Direção de Supervisão	52
6. Direção do Observatório do Ecosistema da Mobilidade e dos Transportes	55
7. Direção da Administração de Recursos e do Controlo de Gestão	58
8. Direção de Sistemas e Segurança das Tecnologias da Informação e Comunicação	64
9. Direção de Fiscalização e Contencioso	68
10. Gabinete de Assuntos Jurídicos	70
11. Gabinete de Assessoria Técnica Multidisciplinar	71
12. Gabinete de Auditoria Interna	74
13. Gabinete de Regulamentação Interna e Externa	76
14. Encarregado da Proteção de Dados	78
15. Secretariado.....	79
ANEXOS	80

² Quanto às diferentes unidades orgânicas, segue-se a ordenação constante do Regulamento de Estrutura Interna da AMT.

15E PC. FIGUEIRA



MAN



2345



P 53-59-ZJ 05/01

I PARTE AUTORIDADE DA MOBILIDADE E DOS TRANSPORTES

INTRODUÇÃO

A corrupção e as infrações conexas constituem uma das grandes preocupações das sociedades contemporâneas, envolvendo uma ameaça para o Estado de Direito Democrático e para os Direitos, Liberdades e Garantias constitucionalmente consagrados.

Acresce que a corrupção corrói os princípios de boa administração, de equidade e de justiça social, falseia a concorrência, dificulta o desenvolvimento económico e faz perigar a estabilidade das instituições democráticas e os fundamentos morais da sociedade.

A ausência de medidas fortes de combate apropriado a estes fenómenos provoca não só o descrédito das instituições e dos países, como coloca, também, em perigo a própria sustentabilidade do mercado e das suas empresas.

A falta de transparência das práticas administrativas e a ausência da correspondente análise e sindicância por parte dos administrados constituem contextos favoráveis à ocorrência de práticas de corrupção e infrações conexas, obstando ao desejável desenvolvimento das economias.

No seguimento dos vários instrumentos jurídicos internacionais contra a corrupção foi criado, em 2008, o **Conselho de Prevenção da Corrupção**³ (CPC), com o intuito de promover a difusão dos valores da integridade, probidade, transparência e responsabilidade.

A adoção e divulgação de instrumentos de gestão destinados a prevenir os riscos de corrupção e infrações conexas tem sido objeto de recomendações do CPC, dirigidas às entidades gestoras de dinheiro, valores e património públicos, com especial destaque para a Recomendação n.º 1/2009, de 1 de julho, e a Recomendação n.º 1/2010, de 7 de abril. A primeira, sobre *“Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”*, indicou que *“os órgãos máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos, seja qual for a sua natureza, devem elaborar planos de gestão de riscos e infrações conexas”*. A segunda, sobre *“Publicidade dos Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”*, apontou que *“os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos, seja qual for a sua natureza, administrativa ou empresarial, de direito público ou de direito privado, devem publicitar no sítio da respetiva entidade na internet o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”*.

Acrescente-se, ainda, que a Recomendação n.º 1/2009 surge na sequência da deliberação de 4 de março de 2009 em que o CPC deliberou, através da aplicação de um questionário aos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local, direta ou indireta, incluindo o setor empresarial local, proceder ao levantamento dos riscos de corrupção e infrações conexas nas áreas da contratação pública e da concessão de benefícios públicos.

Adicionalmente, nos termos da Recomendação n.º 5/2012, de 7 de novembro, o CPC veio postular, no âmbito da prevenção nacional da corrupção e infrações conexas, a obrigatoriedade de as entidades de natureza pública, ainda que constituídas ou regidas pelo direito privado, disporem de mecanismos de acompanhamento e de gestão de conflitos de interesses, aspeto igualmente enquadrado por este documento.

Em resultado das ações de acompanhamento da adoção dos Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e tendo por base as conclusões do questionário realizado para avaliação da aplicação e grau de eficácia das suas Recomendações, o CPC aprovou, em 1 de julho de 2015, nova Recomendação nos termos da qual:

³ Entidade administrativa independente, de âmbito nacional, a funcionar junto do Tribunal de Contas, criada pela Lei nº 54/2008, de 4 de setembro.

- i. «Os Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (...) devem identificar de modo exaustivo os riscos de gestão, incluindo os de corrupção, bem como as correspondentes medidas preventivas;
- ii. Os riscos devem ser identificados relativamente às funções, ações e procedimentos realizados por todas as unidades da estrutura orgânica das entidades, incluindo os gabinetes, as funções e os cargos de direção de topo (...);
- iii. Os Planos devem designar responsáveis setoriais e um responsável geral pela sua execução e monitorização, bem como pela elaboração dos correspondentes relatórios anuais (...);
- iv. As entidades devem realizar ações de formação, de divulgação, reflexão e esclarecimento dos seus Planos junto dos trabalhadores e que contribuam para o seu envolvimento numa cultura de prevenção de riscos»

Note-se, por conseguinte, que o CPC, conquanto fale unicamente de “Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”, visa, em substância, que seja efetuado um seguimento atento e cuidado de todos “os riscos de gestão, incluindo os de corrupção, bem como as correspondentes medidas preventivas”.

O exemplo paradigmático foi, aliás, dado, logo em 2009, pelo Tribunal de Contas, cujo Presidente, pelo Despacho n.º 36/2009-GP, de 30 de outubro, aprovou o “Plano de prevenção de riscos de gestão incluindo os riscos de corrupção e infrações conexas”, da Direção-Geral do Tribunal de Contas (DGTC), em cumprimento precisamente da primeira Recomendação do CPC, de 1 de julho de 2009. Essa linha foi mantida pelo Despacho n.º 34/2012-GP, em que o Presidente do Tribunal de Contas revoga o despacho anterior e aprova as alterações ao plano inicial, mantendo novamente o seu âmbito mais amplo e a denominação citada: “Plano de prevenção de riscos de gestão incluindo os riscos de corrupção e infrações conexas”.

Outros organismos e entidades têm seguido a mesma abordagem. É o caso da Assembleia da República, que adotou, em 2010, o respetivo “Plano de Prevenção de Riscos incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”. Foi também o caso do, então, IMTT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, que, em dezembro de 2009, definiu para entrar em execução em 2010 o seu “Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas)”. E é também o caso da CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários que, embora denomine o documento adotado em maio de 2015 de “Plano de prevenção de riscos, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas”, torna claro, logo na primeira abordagem, que se trata de um “Plano de prevenção de riscos de gestão, incluindo os riscos de corrupção e infrações conexas”.

Tendo presente quer as recomendações do CPC, quer a prática adotada pelo Tribunal de Contas e outros organismos citados, a Autoridade da Mobilidade e dos Transportes, doravante designada por AMT, elabora, no corrente ano, a primeira versão do seu *Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas* (abreviadamente “Plano de Prevenção de Riscos” ou “PPR”), considerando também medidas específicas relativas à gestão de conflitos de interesse. O plano foca-se principalmente no combate e prevenção dos riscos de corrupção, mas aborda também outros riscos de gestão tidos por mais relevantes.

O PPR tem como objetivo a identificação dos mais relevantes riscos de gestão e, muito em especial, das principais áreas potencialmente sujeitas à ocorrência de atos de corrupção e, correlativamente, a identificação também: dos principais riscos daí decorrentes; do controlo instituído visando a sua mitigação; da probabilidade de ocorrência; e dos responsáveis pela implementação e gestão do Plano.

Adicionalmente, com este Plano pretende-se ainda:

- Expressar o compromisso da AMT na prevenção e combate à corrupção e infrações conexas;
- Expressar igual compromisso da AMT na prevenção e resposta aos riscos de gestão em geral;
- Reforçar a cultura da AMT e dos respetivos colaboradores no respeito pela conduta ética, fomentando um modelo de referência em matéria de boas práticas nos relacionamentos internos e externos;
- Garantir o cumprimento das recomendações do CPC, em particular as Recomendações n.º 1/2009, de 1 de julho, n.º 1/2010, de 7 de abril, e n.º 5/2012, de 7 de novembro.

Assim, adotando a estrutura proposta no guião do CPC para elaboração destes Planos, o Plano de Prevenção de Riscos compreende três Partes:

1. Caracterização da AMT;
2. Identificação dos riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas;
3. Aplicação do Plano de Prevenção de Riscos e sua monitorização.

1. Caracterização da AMT

1.1 Natureza, missão e âmbito

A Autoridade da Mobilidade e dos Transportes, adiante designada por AMT, é uma pessoa coletiva de direito público com a natureza de entidade administrativa independente, conforme ao previsto no art.º 267º, n.º 3 da Constituição da República Portuguesa. Está dotada de autonomia administrativa, financeira e de gestão, bem como de património próprio, conforme o disposto da lei-quadro das entidades reguladoras, aprovada pela Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto. O seu âmbito de atuação abrange todo o território nacional.

A missão da AMT, enquanto autoridade reguladora independente, com atribuições totalmente inovadoras e disruptivas no ecossistema da mobilidade e dos transportes, a nível nacional, está expressamente definida no preâmbulo do Decreto-Lei n.º 78/2014, de 14 de maio⁴, nos seguintes termos: *“à AMT cabe a missão de definir e implementar o quadro geral de políticas de regulação e de supervisão aplicáveis aos setores e atividades de infraestruturas e de transportes terrestres, fluviais e marítimos, num contexto de escassez de recursos e de otimização da qualidade e da eficiência, orientadas para o exercício da cidadania, numa perspetiva transgeracional, de desenvolvimento sustentável”*.

Para o desempenho das suas atribuições, a AMT possui, nos termos do artigo 34º dos seus Estatutos, poderes de regulação, regulamentação, supervisão, fiscalização e sancionatórios, prosseguindo atribuições em matéria de proteção dos direitos dos consumidores e de promoção e defesa da concorrência nos sectores privados, público, cooperativo e social.

No exercício da sua missão, a AMT desenvolve uma relação de transparência e de prestação de contas (*accountability*) com a economia e com a sociedade portuguesas, através do exercício dos poderes que lhe estão atribuídos nos Estatutos.

Essa relação de transparência e de *accountability* é operacionalizada tendo em devida conta o artigo 266º, n.º 2 da Constituição da República Portuguesa, que impõe às entidades públicas a prossecução do interesse público, com respeito pelo princípio da proporcionalidade e no acolhimento dos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.

Para cumprimento da missão da AMT, torna-se necessário implementar uma estratégia sistemática de gestão do risco, fundamental nas relações que estabelece com os cerca de vinte e nove mil regulados, compreendidos na sua esfera, e com os cidadãos em geral.

Essa estratégia de gestão do risco visa primordialmente salvaguardar aspetos indispensáveis na tomada de decisões, garantindo a conformidade com a legislação vigente, com os procedimentos em vigor e com as obrigações contratuais a que a AMT está vinculada, cujo fim último é a salvaguarda do interesse público.

⁴ O Decreto-Lei n.º 78/2014, de 14 de maio (alterado pelo Decreto-Lei n.º 18/2015, de 2 de fevereiro), aprova e publica os **Estatutos da AMT**, em conformidade com o regime jurídico estabelecido na Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto, que aprovou a *Lei-quadro das entidades administrativas independentes com funções de regulação da atividade económica dos setores privado, público e cooperativo*.

Na medida em que as autoridades reguladoras independentes, para além de representarem uma nova forma de organizar o Estado, vieram introduzir alterações profundas nas condições de exercício do poder estadual, ao acumularem latos poderes de regulação, supervisão, regulamentação, fiscalização e sanção, exige-se, como contrapartida, que todos os seus colaboradores assumam uma responsabilização ética multifacetada, que inclui a disponibilidade para o escrutínio democrático, em paralelo com o dever de ser inspirador do valor da confiança na sociedade e na economia, promovendo e consolidando uma *Regulação Económica de Elevada Qualidade (REEQ)*.

1.2 Enquadramento

Os Estatutos da AMT contemplam um leque de atribuições sem precedentes ao nível de qualquer outra entidade até então existente em Portugal, no contexto do *Ecosistema da Mobilidade e dos Transportes*, nomeadamente:

- Regulação económica independente;
- Promoção e defesa da concorrência, em linha com o Regime Jurídico da Concorrência aprovado pela Lei n.º 19/2012, de 8 de maio;
- Supervisão dos mercados da mobilidade.

O cumprimento da plenitude da Missão AMT, enquanto regulador económico independente, assegurando um modelo de *Regulação Económica de Elevada Qualidade (REEQ)*, visa essencialmente:

- Suprir falhas de mercado,
- sem gerar falhas de Estado, incluindo as de regulamentação;
- Construir um paradigma de concorrência inclusiva – que corresponde ao descrito nos Tratados fundacionais da Construção Europeia pela expressão “concorrência não falseada” – sem restrições, nem distorções;
- Promover a mobilidade sustentável, inclusiva e eficiente; e
- Promover o equilíbrio dinâmico e resiliente entre três racionalidades: (1) Investidores; (2) Profissionais Utilizadores, Condutores, Consumidores e/ou Cidadãos; e (3) Contribuintes.

As “falhas de mercado” envolvem restrições à concorrência não falseada e exprimem a presença de um poder de mercado claramente excessivo.

As “falhas de Estado”, que incluem também as designadas “falhas de regulamentação”, envolvem distorções da concorrência não falseada e exprimem a presença de poderes de natureza política e/ou regulatória não compagináveis com uma Democracia Económica de Elevada Qualidade.

A confluência dos paradigmas sociais reflete o reconhecimento de diversos conflitos de interesses.

É neste contexto que emerge o valor fundamental da atitude estrutural de todos os colaboradores da AMT, procurando, em cada momento do fluir do quotidiano, minimizar o risco de captura com que todo o Regulador se confronta.

A gestão do risco é, pois, uma responsabilidade de todos os trabalhadores da AMT, quer dos membros do Conselho de Administração ou dos quadros que exercem funções de coordenação, de chefia ou de direção, quer do mais simples funcionário, exigindo a disponibilidade de cada um para servir o interesse público, em detrimento da prossecução de interesses pessoais. O imperativo para qualquer membro da estrutura da AMT é criar e recriar mais valor, fazendo sempre avançar a AMT, na trajetória, que se pretende consistente com uma visão de futuro, direcionada à plenitude do cumprimento da sua Missão de Regulador Económico Independente de Elevada Qualidade.

1.3 Atribuições

À AMT cabe zelar pelo cumprimento do enquadramento legal, nacional, internacional e da União Europeia, aplicável à regulação, supervisão, promoção e defesa da concorrência, promovendo o bem público da mobilidade sustentável e eficiente e a defesa dos interesses dos cidadãos e dos operadores económicos.

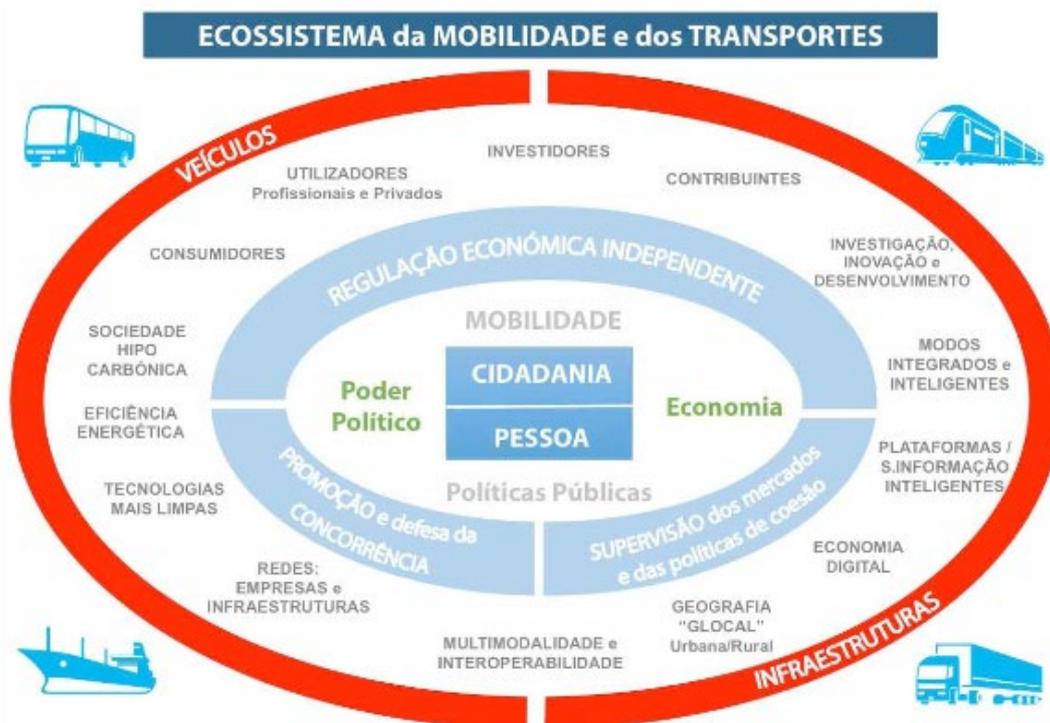
A AMT está dotada de poderes de fiscalização daquelas atividades e serviços, sancionando infrações de natureza administrativa e contraordenacional, de acordo com os respetivos Estatutos e demais legislação aplicável.

É ainda dever da AMT exercer, no domínio das suas atribuições, funções de consulta à Assembleia da República e ao Governo, no quadro previsto e regulado nos seus Estatutos⁵, bem como, a pedido do Governo, participar e assegurar a representação do Estado, em organismos e *fora* nacionais e, em articulação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, europeus e internacionais com relevância para a respetiva atividade⁶.

Além disso, a AMT assegura os mecanismos de acompanhamento e avaliação dos níveis de serviço e de funcionamento dos mercados, das empresas nos setores regulados e na economia em geral, bem como de supervisão do cumprimento de objetivos económico-financeiros. É também dever da AMT mediar e resolver os litígios que surjam no âmbito dos setores regulados, nos termos definidos na lei e nos respetivos Estatutos.

Cabe-lhe ainda monitorizar e acompanhar as atividades dos mercados do setor marítimo-portuário, da mobilidade e dos transportes terrestres, fluviais e marítimos, auscultando as entidades relevantes nos diferentes modos de transporte.

1.4 Ecosistema da Mobilidade e dos Transportes



⁵ Cf. artigo 5º, n.º 1, alíneas b) e w) e artigo 34º, n.º 4, alínea c) dos Estatutos da AMT.

⁶ Cf. artigo 5º, n.º 1, alínea c) dos Estatutos da AMT.

O Ecosistema da Mobilidade e dos Transportes integra diversos *clusters* em que a função “competitividade” preva- lecente é suportada por tecnologias mais limpas, inscrevendo-se na construção de uma sociedade hipocarbónica e manifestando-se em diferentes mercados de mobilidade. Por sua vez, as tecnologias mais limpas proporcionam uma dinâmica que ultrapassa a métrica das metas ecológicas para se constituir numa alavanca do crescimento económico.

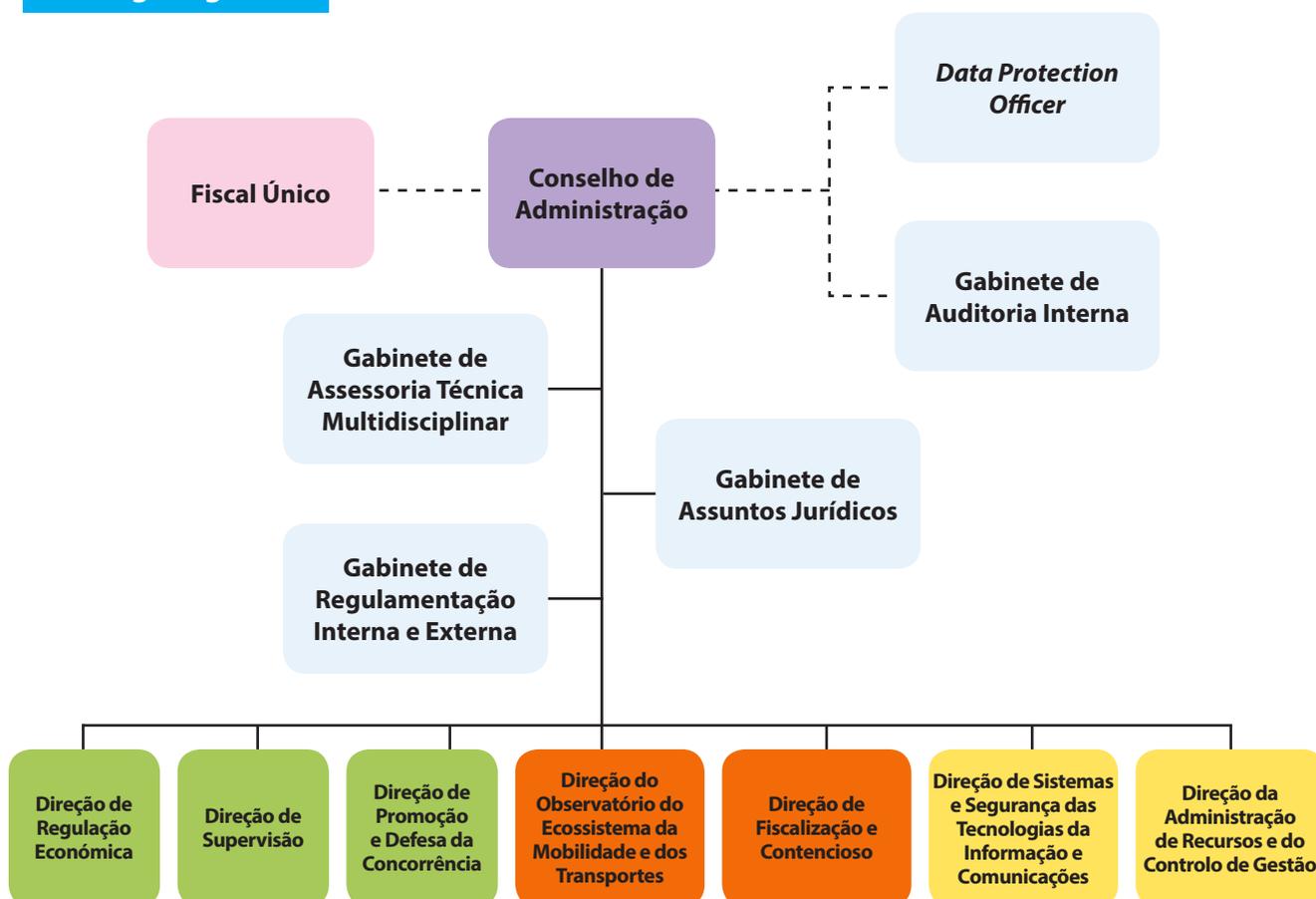
Na prossecução das suas atribuições, a AMT desenvolve as ações necessárias para promover condições para o crescimento da competitividade dos atores presentes nos atuais mercados da mobilidade e dos transportes, mas também para a inovação e a antecipação de novos mercados.

Neste âmbito, são necessárias medidas intrínsecas a cada um dos mercados relevantes da mobilidade, concreti- zados nos diferentes modos de transporte, bem como medidas advenientes de outras realidades exógenas, mas todas elas integradas no mesmo Ecosistema da Mobilidade e dos Transportes. Resulta daqui o imperativo de uma abordagem com base numa visão holística que confira sentido a cada uma das iniciativas e consiga potenciar as sinergias do todo, claramente superior ao somatório das partes.

É este o significado do diagrama seguinte, que integra os diversos macrocomponentes do Ecosistema da Mobili- dade e dos Transportes, através da ideia de “digitalização progressiva”, sendo a partir desta realidade que o próprio conjunto de componentes assume maior inteligibilidade.

2. Organização e recursos

2.1 Organograma



2.2 Estrutura orgânica e funcional

Conselho de Administração

O Conselho de Administração, órgão de direção máxima da AMT, é o responsável pela aplicação da legislação de regulação económica, de promoção e defesa da concorrência e de supervisão aplicáveis aos mercados da mobilidade emergentes dos modos de transporte rodoviário, ferroviário, fluvial, e marítimo-portuário, bem como às respetivas infraestruturas e cadeias de valor associadas a montante e a jusante e, ainda, pela direção de toda a estrutura da AMT.

Direção de Regulação Económica

A Direção de Regulação Económica (DRE) é a unidade orgânica que tem por atribuição a definição de regras, princípios, e condições contratuais, regulamentares, e legais que visem promover a proteção do interesse público da mobilidade inclusiva, eficiente e sustentável, suportada nos pilares estratégicos de supressão das falhas de mercado, sem gerar falhas de Estado, e promovendo o equilíbrio dinâmico e resiliente das racionalidades dos investidores, das pessoas (incluindo profissionais, utilizadores, consumidores e cidadãos em geral) e dos contribuintes.

À DRE compete:

- a) Promover o aperfeiçoamento contínuo da metodologia REEQ (Regulação Económica de Elevada Qualidade), antecipando a dinâmica e a constante evolução do ecossistema da mobilidade e dos transportes e estimulando a investigação no âmbito dos mercados relevantes da mobilidade;
- b) Emitir pareceres prévios vinculativos sobre peças de procedimentos de formação de contratos de concessão ou de prestação de serviços públicos nos setores regulados, ou sobre alterações promovidas aos contratos em vigor;
- c) Promover, quanto aos setores regulados, a definição de regras gerais e princípios aplicáveis às obrigações de serviço público, com respeito da equidade, da transparência e da proporcionalidade das compensações financeiras, bem como relativas ao estabelecimento dos respetivos níveis de serviço;
- d) Participar na definição das regras gerais e dos princípios aplicáveis à política tarifária dos transportes públicos e infraestruturas rodoviárias, ferroviárias e portuárias, bem como na análise e aprovação dos respetivos regulamentos de tarifas cometidos à AMT, no âmbito do disposto na alínea d) do n.º 2 do artigo 12.º;
- e) Elaborar pronúncias, pareceres, instruções vinculativas, estudos e relatórios, no âmbito das competências da DRE, por iniciativa própria ou a pedido de outras entidades externas, ou de qualquer unidade orgânica da AMT;
- f) Assegurar a determinação das taxas de regulação a cobrar aos operadores dos setores regulados e preparar as respetivas propostas de instrumentos de fixação legalmente previstos;
- g) Iniciar o procedimento de preparação e proposta de medidas legislativas e regulamentares, no âmbito das competências da DRE;
- h) Assegurar o desenvolvimento das atribuições da AMT em matéria de aplicação da normalização técnica, na vertente económica dos setores regulados;
- i) Exercer as funções de autoridade de normalização em matéria de infraestruturas rodoviárias;
- j) Assegurar a articulação e cooperação da AMT, nomeadamente apoiando ou garantindo a participação em organismos e *fora* nacionais, da União Europeia e internacionais, relevantes no âmbito das competências da DRE;
- k) Participar nos grupos de trabalho no âmbito das competências da DRE;

- l) Realizar outras tarefas do âmbito da sua especialidade que lhe sejam expressamente cometidas pelo CA, sem prejuízo da articulação com outras áreas em função da matéria.

A competência prevista na alínea b) é exercida pela Direção de Supervisão em tudo o que respeita ao transporte público de passageiros, conforme disposto na alínea c) do n.º 2 do artigo 12.º.

A DRE integra:

- a) A Divisão de Competitividade Intermodal, à qual compete o exercício das competências a que se refere o n.º 2, nas matérias relativas aos transportes marítimo e fluvial e às infraestruturas portuárias, bem como à articulação entre os vários modos de transporte numa perspetiva intermodal;
- b) A Divisão do Ecosistema Ferroviário, Guiado e Infraestrutura, à qual compete o exercício das competências a que se refere o n.º 2, nas matérias relativas ao transporte ferroviário e guiado e às infraestruturas ferroviárias;
- c) A Divisão do Ecosistema Rodoviário e Infraestrutura, à qual compete o exercício das competências a que se refere o n.º 2, nas matérias relativas ao transporte terrestre e às infraestruturas rodoviárias.

Direção de Promoção e Defesa da Concorrência

A Direção de Promoção e Defesa da Concorrência (DPDC) é a unidade orgânica que tem por atribuição acompanhar e apreciar as matérias relacionadas com a política de promoção e defesa da concorrência no ecossistema da mobilidade e dos transportes, garantindo a existência de condições de concorrência que salvaguardem os interesses dos seus utilizadores e clientes.

À DPDC compete:

- a) Assegurar a articulação e a cooperação da AMT com a Autoridade da Concorrência e as entidades relevantes da União Europeia relacionadas com a promoção e a defesa da concorrência, designadamente com a Direção-Geral da Concorrência da Comissão Europeia, nos termos da legislação aplicável e das recomendações e boas práticas existentes;
- b) Assessorar o CA, bem como as demais unidades orgânicas da AMT, nas questões estratégicas e administrativas relacionadas com a promoção e a defesa da concorrência;
- c) Monitorizar e acompanhar o impacto concorrencial das pronúncias, medidas e decisões adotadas pela AMT;
- d) Definir e executar, em articulação com as demais unidades orgânicas relevantes, a política de informação, formação e divulgação da cultura da concorrência e identificar as consequências para os operadores de mercado das perspetivas de evolução do Direito e da política da concorrência em Portugal e na União Europeia, formulando e propondo as medidas a adotar;
- e) Analisar o comportamento concorrencial de empresas e operadores de mercado do ecossistema da mobilidade e dos transportes e, sempre que necessário, sugerir os meios de reação mais adequados, na perspetiva da política e da promoção e defesa da concorrência;
- f) Elaborar pronúncias, pareceres, instruções vinculativas, estudos e relatórios no âmbito da política e da promoção e defesa da concorrência, por iniciativa própria ou a pedido de outras entidades externas, nomeadamente a Autoridade da Concorrência, bem como de qualquer unidade orgânica da AMT;
- g) Assegurar a articulação e cooperação da AMT, nomeadamente apoiando ou garantindo a participação em organismos e fora nacionais, da União Europeia e internacionais, relevantes no âmbito das competências da DPDC;
- h) Participar nos grupos de trabalho no âmbito das competências da DPDC;

- i) Realizar outras tarefas do âmbito da sua especialidade que lhe sejam expressamente cometidas pelo CA, sem prejuízo da articulação com outras áreas em função da matéria.

A DPDC integra a Divisão de Avaliação do Impacto Concorrencial, à qual compete o exercício das competências a que se refere o número anterior, no âmbito da avaliação do impacto concorrencial.

Direção de Supervisão

A Direção de Supervisão (DS) é a unidade orgânica que tem por atribuição acompanhar e monitorizar as atividades e as entidades sujeitas à atuação da AMT, por forma a assegurar a conformidade com o quadro regulatório aplicável, e identificando as situações de eventual incumprimento com o quadro regulatório vigente.

À DS compete:

- a) Monitorizar e avaliar o cumprimento das obrigações legais, regulamentares e contratuais dos concessionários e dos prestadores de serviço público sujeitos à atuação da AMT, podendo também propor a este respeito medidas de políticas públicas;
- b) Monitorizar e acompanhar as compensações financeiras e os fatores de formação de preços, incluindo o acompanhamento das políticas públicas nacionais e europeias;
- c) Elaborar pareceres prévios vinculativos sobre peças de procedimento de formação de contratos de concessão de prestação de serviços públicos nos setores regulados ou sobre alterações promovidas nos contratos em vigor, no que se refere ao transporte público de passageiros;
- d) Promover a definição das regras gerais e dos princípios aplicáveis à política tarifária dos setores regulados no quadro legislativo, regulamentar e contratual em vigor, bem como analisar e aprovar regulamentos de tarifas cometidos à AMT;
- e) Elaborar pronúncias, pareceres, instruções vinculativas, estudos e relatórios no âmbito das competências da DS, por iniciativa própria ou a pedido de outras entidades externas, bem como de qualquer unidade orgânica da AMT;
- f) Iniciar o procedimento de preparação e proposta de medidas legislativas ou regulamentares, no âmbito das competências da DS;
- g) Realizar auditorias junto das entidades sujeitas à jurisdição da AMT, procedendo às necessárias averiguações e às recomendações que se revelem necessárias, garantindo a verificação da sua implementação;
- h) Proceder a sindicâncias destinadas ao apuramento integrado acerca do funcionamento empresas e entidades destinatárias da atividade da AMT;
- i) Assegurar a articulação e cooperação da AMT, nomeadamente apoiando ou garantindo a participação em organismos e fora nacionais, da União Europeia e internacionais, relevantes no âmbito das competências da DS;
- j) Participar nos grupos de trabalho no âmbito das competências da DS;
- k) Realizar outras tarefas do âmbito da sua especialidade que lhe sejam expressamente cometidas pelo CA, sem prejuízo da articulação com outras áreas em função da matéria.

A DS integra:

- a) A Divisão de Avaliação das Políticas Públicas e Monitorização Setorial, à qual compete o exercício das competências previstas nas alíneas de a) a f), e de i) a k) a que se refere o número anterior;

- b) A Divisão de Auditoria Externa, à qual compete o exercício das competências previstas nas alíneas g) a k) a que se refere o número anterior.

Direção do Observatório do Ecosistema da Mobilidade e dos Transportes

A Direção do Observatório do Ecosistema da Mobilidade e dos Transportes (DOEMT) é a unidade orgânica que tem por atribuição a gestão e o desenvolvimento do Observatório da Mobilidade, Preços e Estratégias Empresariais, garantindo o conhecimento do Ecosistema da Mobilidade e dos Transportes que sustente a sua observação e avaliação permanentes e rigorosas, tendo em vista o exercício das funções da AMT.

À DOEMT compete:

- a) Assegurar a operacionalização do Observatório através da definição e revisão da matriz de indicadores e sistema de alertas e da definição de procedimentos de recolha de informação com as respetivas fontes;
- b) Assegurar a recolha, o tratamento, a análise e a divulgação da informação sobre os mercados e serviços da mobilidade, garantindo, em simultâneo, a inexistência de duplicação de pedidos de informação estatística pela AMT;
- c) Assegurar a definição e a caracterização dos mercados relevantes do ecossistema da mobilidade e dos transportes;
- d) Assegurar o acompanhamento estatístico dos mercados e serviços da mobilidade, nomeadamente através da análise da sua evolução e da elaboração periódica dos respetivos relatórios estatísticos;
- e) Desenvolver os estudos sistemáticos, recorrendo à informação estatística produzida pela AMT e ao conhecimento disponível nacional e internacional, e acompanhar todos os estudos realizados pelas restantes unidades orgânicas;
- f) Aprofundar o conhecimento dos mercados da mobilidade e dos transportes de forma a proporcionar uma mais eficiente conceção das políticas da mobilidade e de transportes;
- g) Realizar outras tarefas do âmbito da sua especialidade que lhe sejam expressamente cometidas pelo CA, sem prejuízo da articulação com outras áreas em função da matéria.

A DOEMT integra:

- a) A Divisão de Estatística e Análise, à qual compete o exercício das competências previstas nas alíneas de a) a d) e g) a que se refere o número anterior;
- b) A Divisão de Estudos e Prospetiva, à qual compete exercício das competências previstas nas alíneas de e) a g) a que se refere o número anterior.

Direção da Administração de Recursos e do Controlo de Gestão

A Direção de Administração de Recursos e do Controlo de Gestão (DARCG) tem por atribuição a gestão das matérias relacionadas com as áreas administrativa, financeira, patrimonial e de recursos humanos e, bem assim, o controlo de gestão.

À DARCG compete:

- a) Elaborar os instrumentos de gestão previstos na lei, designadamente o Plano de Atividades, a Proposta de Orçamento anual, o Relatório de Atividades, Gestão e Contas, o Balanço Social, a Conta de Gerência anual, bem como os reportes periódicos de informação, nos termos do normativo aplicável, e ainda outros que lhe sejam solicitados;

- b) Assegurar a gestão orçamental e patrimonial dos recursos financeiros, bem como garantir o cumprimento das respetivas obrigações fiscais;
- c) Desenvolver os procedimentos de contratação pública tendentes à aquisição de bens e serviços, bem como elaborar e atualizar a respetiva documentação interna de suporte;
- d) Assegurar a gestão, manutenção e conservação dos bens sob responsabilidade da AMT, mantendo atualizado o respetivo inventário e cadastro de acordo com o normativo legal aplicável;
- e) Assegurar a gestão do expediente postal e de comunicações eletrónicas;
- f) Assegurar o cumprimento dos procedimentos administrativos relativos às reclamações do livro amarelo sobre o funcionamento dos serviços, promovendo o seu registo e encaminhamento;
- g) Assegurar o desenvolvimento das matérias relacionadas com a gestão dos recursos humanos, garantindo o cumprimento das respetivas obrigações legais, fiscais e para fiscais;
- h) Desenvolver e implementar um sistema de controlo de gestão na AMT, bem como assegurar a produção da respetiva informação de gestão;
- i) Realizar outras tarefas do âmbito da sua especialidade que lhe sejam expressamente cometidas pelo CA, sem prejuízo da articulação com outras áreas em função da matéria.

Direção de Sistemas e Segurança das Tecnologias da Informação e Comunicações

A Direção de Sistemas e Segurança das Tecnologias da Informação e Comunicações (DSSTIC) tem por atribuição a coordenação da manutenção técnica de suporte e operação e a gestão dos Sistemas e Tecnologias de Informação (SI/TIC), o que inclui a administração dos sistemas operacionais, das bases de dados, das redes informáticas e comunicações e a segurança da infraestrutura, bem como, no âmbito da análise e desenvolvimento dos sistemas, a gestão de projetos.

À DSSTIC compete:

- a) A gestão da arquitetura tecnológica e respetivo portfólio aplicacional de suporte à operação da AMT;
- b) Definir a política relativa à segurança da informação e comunicação da organização e divulgar os procedimentos com as políticas, normas e procedimentos para acesso aos sistemas, promovendo e realizando ações de formação, divulgação e sensibilização;
- c) Garantir a gestão do catálogo de serviços tecnológicos, os respetivos níveis de serviço contratados, a capacidade operacional e a disponibilidade dos meios SI/TIC;
- d) Elaborar a documentação técnica sobre o desenvolvimento, a gestão, a manutenção e a utilização dos sistemas e, bem assim, relativa à respetiva segurança;
- e) Exercer as responsabilidades relativas à infraestrutura tecnológica (ativos de informação de hardware e software) em uso na AMT, nomeadamente homologar suportes e aplicações, autorizar e validar tecnicamente as aquisições, instalar, atualizar ou remover componentes, fazer a manutenção e assegurar os controlos, adquirir ou contratar serviços de informática e realizar auditorias periódicas;
- f) Assegurar a gestão e a operação do serviço de Cloud/Centro Virtual de Processamento de Dados e garantir o cumprimento dos níveis de serviço e a rápida resposta a incidentes e anomalias;
- g) Administrar as bases de dados da AMT, coordenando a conceção, desenvolvimento, implementação e manutenção numa ótica de otimização do seu desempenho e caucionando a segurança, coerência e a integridade dos dados da organização ou dos serviços, bem como apoiar tecnicamente os utilizadores;

- h) Gerir os sistemas de informação, coordenando a sua conceção, desenvolvimento, implementação e manutenção, procurando otimizar o seu desempenho e promovendo a integridade, coerência e segurança dos dados da organização;
- i) Assegurar a administração da rede informática estruturada e das respetivas comunicações da AMT, integrada na gestão, suporte e manutenção de toda a infraestrutura tecnológica;
- j) Coordenar a gestão dos projetos de sistemas e tecnologias de informação, de acordo com os orçamentos, prazos estabelecidos e objetivos propostos, e assegurar a respetiva conformidade com as normas e metodologias de qualidade e segurança nas diversas fases de execução, bem como emitir previamente parecer técnico vinculativo quanto a propostas apresentadas pelas unidades orgânicas.

Direção de Fiscalização e Contencioso

A Direção de Fiscalização e Contencioso (DFC) é a unidade orgânica que tem por atribuição fiscalizar o cumprimento do enquadramento normativo vigente no ecossistema da mobilidade e dos transportes, sancionar as entidades reguladas, assegurar a defesa dos interesses da AMT em juízo, e promover a resolução e mediação de conflitos.

À DFC compete:

- a) Fiscalizar as entidades reguladas, no que respeita ao cumprimento das leis, regulamentos ou deliberações da AMT aplicáveis à sua atividade, e proceder, nesse quadro, a inspeções e inquéritos, tendentes a recolher e analisar indícios de infração;
- b) Elaborar pareceres, instruções vinculativas e relatórios, no âmbito dos processos da competência da DFC;
- c) Acompanhar e instruir processos administrativos sempre que esteja em causa a resolução administrativa de conflitos entre as entidades sujeitas à regulação da AMT, nos termos da lei;
- d) Instaurar e instruir processos de contraordenação e aplicar coimas e sanções administrativas, nos termos previstos em lei, regulamento ou contrato, punindo as infrações praticadas pelas entidades reguladas às normas vigentes ou a deliberações da AMT;
- e) Garantir o exercício do patrocínio judiciário nos processos de matéria de regulação em que a AMT intervenha e, bem assim, assegurar a sua representação em juízo ou perante outras instituições e entidades públicas no âmbito destes processos;
- f) Recolher e tratar as diversas reclamações apresentadas pelos utentes do setor da mobilidade e dos transportes, assegurando o seu esclarecimento no que respeita aos seus direitos, interesses e meios de reação, intervindo, quando necessário, e promovendo a resolução de conflitos entre os utentes e as entidades reguladas;
- g) Elaborar, semestralmente, informação estatística completa sobre as reclamações dos consumidores e utentes, indicando os operadores mais reclamados e os resultados decorrentes da atuação da AMT;
- h) Cooperar com a Direção-Geral do Consumidor, bem como com as associações de consumidores, na divulgação dos direitos e interesses dos consumidores no âmbito dos setores da mobilidade e dos transportes;
- i) Realizar outras tarefas do âmbito da sua especialidade que lhe sejam expressamente cometidas pelo CA, sem prejuízo da articulação com outras áreas em função da matéria.

A DFC integra:

- a) A Divisão de Contencioso, à qual compete o exercício das competências previstas nas alíneas d) a e) a que se refere o número anterior.

- b) A Divisão de Defesa dos Direitos dos Consumidores e Utentes, à qual compete o exercício das competências previstas nas alíneas f) a i) a que se refere o número anterior.

Gabinete de Assuntos Jurídicos

O Gabinete de Assuntos Jurídicos (GAJ) é a unidade orgânica que tem por atribuição prestar apoio jurídico especializado ao CA, bem como às demais unidades orgânicas da AMT.

Ao GAJ compete:

- a) Elaborar, sempre que solicitado, informações e pareceres no âmbito do direito europeu, internacional e nacional, bem como relativos a outras matérias que sejam sujeitas à sua apreciação;
- b) Proceder à identificação e análise de questões legais, cujo esclarecimento se revele pertinente para o desenvolvimento das atribuições da AMT;
- c) Proceder à identificação e recolha da legislação nacional, comunitária e internacional e de jurisprudência com interesse para as atividades prosseguidas pela AMT;
- d) Organizar e instruir os processos disciplinares;
- e) Executar outras atividades que lhe sejam cometidas pelo CA, de apoio jurídico geral ou especializado, nas áreas de atuação comuns ao ecossistema da mobilidade e dos transportes.

Gabinete de Assessoria Técnica Multidisciplinar

O Gabinete de Assessoria Técnica Multidisciplinar (GATM) é a unidade orgânica que tem por atribuição apoiar o CA no desempenho das suas funções, incluindo as funções de apoio de secretariado aos seus membros.

Ao GATM compete:

- a) Elaborar estudos, pareceres e informações sobre os assuntos submetidos à sua apreciação pelo Presidente ou por qualquer outro membro do CA;
- b) Organizar, coordenar e executar todas as atividades inerentes à assessoria direta e ao secretariado do CA, assegurando as funções de protocolo nas cerimónias e atos oficiais da AMT, bem como organizar e acompanhar as receções promovidas pela AMT;
- c) Coordenar e assegurar a gestão dos conteúdos da página eletrónica da AMT;
- d) Assegurar a seleção e divulgação interna das notícias referentes à AMT e ao ecossistema da mobilidade e dos transportes;
- e) Gerir a informação associada à operacionalização dos serviços;
- f) Executar outras atividades que lhe sejam cometidas pelo CA, de apoio geral ou especializado, nas áreas de atuação comuns ao ecossistema da mobilidade e dos transportes.

Gabinete de Auditoria Interna

O Gabinete de Auditoria Interna (GAI) é a unidade orgânica de apoio ao CA que tem por atribuição acompanhar o desempenho da AMT e das unidades orgânicas, verificando do cumprimento das atribuições legais, assegurando a supervisão da gestão do risco e desenvolvendo a auditoria aos processos de governação da AMT, em conformidade com as leis e regulamentos, as normas éticas e os padrões de procedimento.

Ao GAI compete:

- a) Elaborar o Plano Anual de Auditoria Interna e executar as auditorias ordinárias nele definidas;
- b) Realizar as auditorias internas extraordinárias que o Presidente ou o CA determinem;
- c) Emitir, sempre que seja o caso, as recomendações adequadas para corrigir procedimentos incorretos, ineficazes ou ilegais;
- d) Elaborar o Manual de Auditoria Interna;
- e) Elaborar o Plano de Prevenção dos Riscos de Gestão, incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, assegurando a sua permanente atualização e elaborando o respetivo Relatório Anual de execução;
- f) Executar outras atividades que lhe sejam cometidas pelo Presidente ou pelo CA.

Gabinete de Regulamentação Interna e Externa

O Gabinete de Regulamentação Interna e Externa (GRIE) é a unidade orgânica de apoio ao CA, que tem por atribuição acompanhar a elaboração dos documentos de natureza normativa.

Ao GRIE compete:

- a) Garantir que a elaboração dos regulamentos internos e externos da AMT, códigos de conduta e manuais de boas práticas, bem como propostas legislativas a apresentar ao Governo ou à Assembleia da República está conforme às normas em vigor;
- b) Acompanhar a elaboração de procedimentos destinados a fazer cumprir as leis nacionais e da União Europeia, as obrigações legais, regulamentares e contratuais, assumidas pelos concessionários e pelos prestadores de serviço público sujeitos à sua jurisdição;
- c) Promover, sempre que aplicável, a participação dos regulados no processo de regulamentação da AMT, designadamente através da promoção de consultas públicas e audiências dos interessados, viabilizando contributos das diversas partes para o processo de preparação de propostas regulatórias e para a qualidade da análise técnica;
- d) Executar outras atividades que lhe sejam cometidas pelo CA, de apoio geral ou especializado, nas áreas de atuação comuns ao ecossistema da mobilidade e dos transportes.

Encarregado de Proteção de Dados

O Encarregado de Proteção de Dados é a unidade orgânica de apoio ao CA que tem por atribuição garantir o cumprimento das regras aplicáveis ao tratamento dos dados pessoais no âmbito da AMT.

Compete ao Encarregado de Proteção de Dados:

- a) Informar e aconselhar o Conselho de Administração, os demais órgãos da estrutura da AMT e colaboradores, sobre as obrigações constantes do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) e demais obrigações legais aplicáveis;
- b) Ser ponto de contacto para com os titulares dos dados, relativamente a todas as questões relacionadas com o tratamento dos dados pessoais que lhes digam respeito;
- c) Controlar a conformidade do cumprimento das exigências do RGPD;

- d) Controlar a conformidade com as políticas da AMT relativas à proteção de dados pessoais;
- e) Proceder a ações de sensibilização e formação dos colaboradores implicados em operações de tratamento de dados;
- f) Proceder a auditorias em matéria de proteção de dados;
- g) Aconselhar em situações de realização de avaliação de impacto sobre a proteção de dados e controlar a sua realização;
- h) Cooperar com a Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd) e servir de ponto de contacto para as questões relacionadas com as operações de tratamento de dados;
- i) Assegurar mecanismos de garantia dos direitos dos titulares dos dados;
- j) Acompanhar os processos de Data Breaches;
- k) Consultar a CNPD, quando necessário, sobre qualquer assunto que ache útil ou imprescindível;
- l) Realizar outras tarefas solicitadas pelo CA.

Fiscal Único

O Fiscal Único é o órgão responsável pelo controlo da legalidade e economia da gestão financeira e patrimonial da AMT, funcionando também como órgão de consulta do CA, nos termos previstos na Lei n.º 67/2013 de 28 de agosto e nos Estatutos da AMT.



NO SMOKING

PARTE GESTÃO DE RISCOS

1. Definição dos riscos

1.1 Risco

O risco, segundo a definição da ISO 31000 (norma da ISO - *International Organization for Standardization*), usada para o reconhecimento e a classificação do risco, caracteriza-se da seguinte forma: *“Organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando os seus objetivos serão atingidos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é o risco.”*

Olhando para o documento “FERMA (*Federation of European Risk Management*) - Norma de Gestão de Riscos”, *“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).”*

1.2 Riscos de gestão

A regulação económica do mercado, com vista à constituição de um verdadeiro mercado concorrencial, sobretudo em setores sensíveis ou estratégicos em que o interesse geral tem de ser devidamente acautelado, foi sendo retirada, nas últimas décadas, ao controlo direto do Governo, para ser confiada a autoridades orgânica e funcionalmente independentes, quer em relação ao Executivo, quer em relação aos diversos sujeitos, poderes e interesses setoriais regulados, caracterizada pela neutralidade política da sua gestão e pela sua ampla discricionariedade técnica.

Ora, precisamente porque a atuação das autoridades administrativas independentes releva de uma racionalidade técnica que privilegia a rapidez e a eficiência face às tradicionais garantias do Estado de direito, exige-se que especial atenção seja dedicada ao controlo adequado da sua atuação, designadamente àqueles entraves que correntemente se colocam ao seu controlo jurisdicional e que resultam da elevada tecnicidade das matérias envolvidas e dos vastos poderes discricionários, de ação e de decisão, que a estas entidades são conferidos.

Cabe então perguntar como conjugar uma atividade tecnicamente pura com uma Administração necessariamente parcial (por interessada no interesse público) e independente perante os atores sociais (dados os riscos de captura ou de “deriva” burocrática).

Neste campo, o desvio da lógica da responsabilidade política, assente em princípios de hierarquia ou subordinação, implica que a relação fiduciária de representação se baseie no reconhecimento social (substituição da atuação regulatória pura pelo fomento de condutas (artigos 4º, nº 1, al. d), 11º, 41º e 47º da Lei-quadro⁷) e da legitimação pelo procedimento, designadamente através dos seguintes meios:

1. Do acesso à informação e através da participação (artigos 4º, 41º, 47º, nº 2 e 49º da Lei-quadro).
2. De fundamentação da regulamentação, do seu impacto regulatório e do rácio custo/benefício;

⁷ Lei-quadro das Entidades Reguladoras, aprovada pela Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto.

3. Do recurso procedimental de especialistas e peritos do setor a regular;
4. Da transparência e escrutínio popular e pelos órgãos de soberania.

Mas a legitimação é também conseguida através da *accountability* (mecanismos de controlo e responsabilidade), que pode assumir formas políticas, sociais, judiciais, as quais podem operar “*ex post facto*”, mas dependem da existência de mecanismos de controlo de comportamentos estatuidos “*ex ante*” que, superando a assimetria informativa e a falta de transparência, visam afastar do mercado o mau regulador.

Ora, neste quadro e olhando à noção de risco apresentada acima, de início, no ponto 1.1, fácil é entender que uma entidade como a AMT está sujeita a diferentes tipos de riscos de gestão.

Alguns são de ordem genérica e estão inscritos dentro da própria incerteza do risco, pouco mais havendo a fazer do que manter atenção estreita e exame contínuo sobre o desempenho da organização e o grau de realização e satisfação dos seus objetivos.

Mas outros riscos há que podem penalizar de forma particularmente severa toda a ação da AMT e o seu prestígio externo, bem como minar a sua autoridade reguladora. São riscos associados às características específicas de uma entidade administrativa independente e sem cuja garantia a sua ação fica posta em perigo. Referimo-nos a sete riscos específicos a ter em conta:

- a) Risco de quebra de independência;
- b) Risco de captura;
- c) Risco de quebra de sigilo e de reserva;
- d) Risco de violação ou destruição dos sistemas e suportes informáticos;
- e) Risco de quebra de suficiência financeira;
- f) Risco de falhas na execução orçamental;
- g) Risco de corrupção e infrações conexas.

1.2.1 A AMT só pode existir e funcionar num quadro de independência - como resulta, desde logo, da sua inscrição no tipo constitucional das “entidades administrativa independentes” (art.º 267º, n.º 3 CRP).

A Lei-quadro das Entidades Reguladoras, aprovada pela Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto, sublinha, em diferentes perspetivas, a indispensabilidade dessa independência, desde a decisão de a criar (cf. art.º 6º): só podem existir em casos de “*regulação de atividades económicas que recomendem, face à necessidade de independência no seu desenvolvimento, a não submissão à direção do governo*”; não podem “*participar, direta ou indiretamente como operadores nas atividades reguladas ou estabelecer quaisquer parcerias com destinatários da respetiva atividade*”; e têm como um dos requisitos legais imperativos “*a necessidade de independência para a prossecução das [suas] atribuições*”.

Essa independência estrutural reflete-se em inúmeras disposições do seu regime jurídico, tanto na Lei-quadro supracitada, como nos Estatutos aprovados e publicados pelo Decreto-Lei n.º 78/2014, de 14 de maio. E incide quer no desempenho global, institucional, da AMT, quer no estatuto dos seus dirigentes e colaboradores, com reflexo nos respetivos deveres e obrigações. Na verdade, sem colaboradores, quadros e dirigentes independentes não é possível garantir e proteger a independência da organização.

O exigente regime de incompatibilidades e impedimentos, fixado na Lei-quadro (cf. art.º 19º, para administradores, e art.º 32º, n.ºs 5 e 6, para colaboradores) e reafirmado nos Estatutos, em termos um pouco mais exigentes quanto ao pessoal (cf. art.º 14, para administradores, e art.º 28º, para colaboradores) é exatamente a tradução desse imperativo de independência pessoal de todos quantos dirigem a AMT ou nela trabalham.

Assim, sendo que garantir e proteger a sua independência é um dos principais deveres da gestão da AMT, importa prevenir e monitorizar em permanência, pelos procedimentos adequados, o **risco de quebra de independência**:

- seja quebra de independência orgânica ou funcional;
- seja quebra de independência pessoal de dirigentes ou colaboradores - e tanto nos casos mais graves de corrupção (que, pela sua sensibilidade e especial perigo, são tratados em capítulo próprio), como noutras circunstâncias que poderão ter ou não ter relevância disciplinar, mas revistam interesse objetivo para a organização e a sua imagem.

1.2.2 Um dos riscos a que as entidades reguladoras em geral estão mais vulneráveis é o risco de captura. Resumidamente, a captura acontece, quando, ao invés da procura da maximização do bem-estar social e do interesse público, as entidades reguladoras agem dominadas por grupos de interesse em favor da indústria regulada ou de algum sector ou elemento desta.

São diversos os riscos inerentes à captura do regulador, entre os quais são de destacar:

- Redistribuição de Rendas – O principal objetivo da captura do regulador é a obtenção de um maior rendimento por parte do regulado numa situação de concorrência perfeita, diminuindo assim o bem-estar social;
- Eficiência Económica – Poderão existir impactos negativos na economia, como as distorções nos preços, criando desigualdade entre a oferta e a procura e afetando, como tal, o consumidor final.

A captura poderá, assim, ter efeitos extremamente negativos na economia e, em particular, no sector regulado. As entidades reguladoras e, em especial, a AMT devem assumir e prestar fortes garantias de independência quer perante o poder político, quer perante os *players* do setor.

Esta independência traz consigo um enorme nível de responsabilidade, sendo necessário assegurar a existência de mecanismos de controlo que garantam que a regulação prossegue sempre e unicamente o interesse público sem qualquer promiscuidade entre regulador e regulados.

1.2.3 Outro dever fundamental de quantos integram a AMT ou lhe prestam serviços é o dever de reserva, quanto aos membros do Conselho de Administração, e o dever de sigilo, de aplicação geral, conforme consta tanto da Lei-quadro (art.ºs 14º e 18º), como dos Estatutos da AMT (art.ºs 13º e 48º).

Em geral, na AMT, todos devem guardar *“sigilo sobre os factos cujo conhecimento lhes advenha pelo exercício das suas funções e que não possam ser divulgados nos termos da lei”*. Frise-se que “todos” correspondem mesmo a todos: *“os titulares dos órgãos da AMT e os seus trabalhadores, bem como os prestadores de serviços e seus colaboradores”*.

Uma simples quebra de sigilo pode prejudicar severamente uma intervenção regulatória ou sancionatória da AMT e pior ainda, se viesse a verificar-se que a quebra de sigilo havia sido continuada por acesso indevido aos respetivos registos, arquivos e sistemas. É matéria que merece a maior cautela.

Por seu turno, adicionalmente, *“os membros do conselho de administração não podem fazer declarações ou comentários sobre processos em curso ou questões concretas relativas a entidades sobre os quais atua a respetiva entidade reguladora”*, excetuando-se deste dever de reserva somente três situações: para defesa da honra ou para a realização de outro interesse legítimo; declarações relativas a processos já concluídos; e a prestação de informações que visem a realização de direitos ou interesses legítimos, nomeadamente o do acesso à informação.

Importa, por isso, também vigiar em permanência quanto ao **risco de quebra de sigilo e de reserva**, fazendo adotar os procedimentos mais ajustados e velando pela sua eficácia.

1.2.4 Qualquer organização moderna depende em larga medida da qualidade e fiabilidade dos seus sistemas informáticos. E, numa entidade reguladora como a AMT, a sensibilidade desta ferramenta é particularmente acrescida, tornando-se num dos mais relevantes riscos de gestão: o risco de violação ou destruição dos sistemas e suportes informáticos.

No limite, a sua ocorrência em modo extremo poderia conduzir mesmo à total incapacitação da AMT. Daí, o sublinhado sempre necessário nos cuidados gerais quanto à qualidade, manutenção e atualização dos sistemas informáticos utilizados.

Mas, além destes, importa sobretudo, numa ótica de prevenção e vigilância, assegurar que a rede da AMT é impenetrável por qualquer terceiro a partir do exterior – nomeadamente nas áreas de informação mais sensível, confidencial e reservada (por exemplo, inquéritos, auditorias, inspeções em curso) – e, ao mesmo tempo, que dispõe de um sistema de *backups* seguro, garantindo que, em nenhuma circunstância, mesmo de calamidade natural típica, possa ocorrer perda completa ou deterioração relevante da informação guardada.

Sem prejuízo de o acompanhamento do risco e a sua prevenção constituírem tarefa geral e partilhada por toda a estrutura, a unidade departamental da AMT com competência especializada (a DSICLC – Direção de Sistemas de Informação, Comunicação, Localização e Certificação) velará pela execução contínua de uma estratégia de segurança da informação, que garanta proteção, resposta a contingências, recuperação, regresso à normalidade e gestão de crises e assegure em permanência a confidencialidade, disponibilidade e integridade da informação indispensável à operação da AMT e ao desempenho das suas responsabilidades estatutárias.

1.2.5 Em relação à vertente financeira, o risco de quebra de suficiência financeira, variante material do risco de quebra de independência.

Não se trata apenas da circunstância de a AMT, à semelhança de inúmeros organismos públicos autónomos, gozar de autonomia financeira. Trata-se de muito mais do que isso. Trata-se de a Lei-quadro impor como requisito indispensável para a criação de uma entidade reguladora, como a AMT, a “*capacidade de assegurar condições financeiras de autossuficiência*” – cf. art.º 6º, n.º, alínea c). Dizendo de outro modo mais incisivo: ou a entidade reguladora tem (e mantém) condições financeiras de autossuficiência ou, provavelmente, não poderá prosseguir.

É por isso que o art.º 7º da mesma Lei-quadro estipula que o Decreto-Lei por que o Governo aprova e faz publicar os Estatutos das entidades reguladoras contenha a identificação dos “*meios patrimoniais e financeiros atribuídos, incluindo o modelo de financiamento e todas as fontes de financiamento suportadas pelos destinatários da respetiva atividade*” – cf. art.º 7º, n.º 3, alínea e). É aqui que fica balizado o quadro de autossuficiência financeira destas entidades administrativas independentes, a que a lei proíbe, por regra, qualquer recurso ao crédito – cf. art.º 36º, n.º 4.

O regime geral quanto a *Contribuição, Taxas e Tarifas, a Património e a Receitas* vem fixado nos art.ºs 34º a 36º da Lei-Quadro. E, no tocante especificamente à AMT, é o art.º 32º dos Estatutos que fixa o elenco dos tipos e fontes das receitas próprias que são permanentemente afetadas ao financiamento da organização.

Estas receitas próprias, em que assenta a autossuficiência da AMT – o que o mesmo é dizer, a sua independência e capacidade de agir –, consistem *grosso modo* em percentagens ou participações, em contrapartidas de serviços ou produto de sanções, podendo revestir, por isso, assinalável incerteza e variabilidade, o que pode ser agravado pelo carácter impositivo de algumas delas, sempre que haja contextos significativos de incumprimento.

Ora, é aqui que se situa o outro risco de gestão para a AMT. Importando que a AMT escrutine e analise regularmente os fluxos das suas diversificadas fontes de receita, quer no seu comportamento imediato, quer com capacidade antecipatória olhando a sua própria génese junto dos regulados.

Só assim pode a AMT prevenir, com tempo, qualquer rutura da sua estatutária autossuficiência financeira, que é absolutamente capital – e, ao mesmo tempo, se a situação detetada for a inversa (isto é, excesso de recursos e sobreabundância da sua previsível geração futura) aliviar a carga a mais que possa representar.

1.2.6 No enfoque financeiro, poderão ocorrer ainda outras situações de incapacitação da AMT para agir. É o caso do **risco de falhas na execução orçamental**.

Não se trata tanto de prever, aqui, o risco de ocorrência de falhas próprias, o qual deve ser sempre prevenido por qualquer organização e, em especial, pela administração e pelos diretores que titulem especificamente a responsabilidade de cabimentação orçamental e de bom planeamento da execução ao longo do ano.

Mas trata-se de prever também a produção exógena deste risco e providenciar a tempo como o superar ou evitar. Na verdade, o facto de a AMT dispor de autonomia financeira – e, além disso, ser independente face ao Governo – não a põe totalmente ao abrigo de normas financeiras restritivas que sejam ditadas para todo o Estado, nomeadamente em conjunturas de crise ou de escassez financeira. A AMT pode teoricamente dispor de orçamento ou de potencial orçamental, dispor até também de receitas disponíveis e, todavia, não ser autorizada legalmente a proceder a determinados gastos de funcionamento corrente ou até investimentos.⁸

É esta situação que carece de especial atenção de gestão, até pela sua imprevisibilidade e atipicidade. Há que estar particularmente atento à sua ocorrência, para reagir em tempo e esclarecer devidamente o quadro aplicável, bem como os limites eventualmente emergentes. Nomeadamente, importa ou superar esse óbice através dos procedimentos adequados, ou integrá-lo nas regras do ano em curso, a fim de prevenir que tenha efeito numa qualquer rutura administrativo-financeira.

1.3 Riscos de corrupção e infrações conexas

Recorrendo-se à informação disponibilizada pelo Gabinete para as Relações Internacionais Europeias e de Cooperação do Ministério da Justiça, que disponibiliza um guia explicativo sobre esta temática, denominado *“Prevenir a Corrupção – Um guia explicativo sobre a corrupção e crimes conexos”*, corrupção consiste na *“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 terceiros.”*

Em relação aos crimes conexos e partindo do mesmo documento, estes são *“outros crimes igualmente prejudiciais ao bom funcionamento das instituições e dos mercados. São eles o suborno, o peculato, o abuso de poder, a concussão, o tráfico de influência e a participação económica em negócio. Comum a todos estes crimes é a obtenção de uma vantagem (ou compensação) não devida.”*

1.4 Conflitos de interesses

A matéria dos conflitos de interesses, que constitui uma preocupação primordial nas recomendações e na ação do CPC⁹, não é apresentada como um risco autónomo, mas como fonte possível de outros riscos já abordados acima, a saber: **risco de quebra de independência, risco de captura e riscos de corrupção e infrações conexas**. Mas, pela relevância da sua prevenção e combate, merece forte atenção específica, considerando precisamente os efeitos difusos muito negativos que qualquer quebra de atenção neste domínio poderia ter para a ação ou para a credibilidade da AMT ou de setores seus.

⁸ Este desafio está posto, em concreto, na atualidade, pelas normas orçamentais restritivas constantes dos artigos 49º, 50º e 51º da Lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro (Lei do Orçamento de Estado para 2017). A forma como a AMT vier a lidar com esta contingência e conseguir superar a dificuldade com base na Constituição e nas leis gerais, bem como consolidar os meios necessários a prosseguir tanto o desempenho normal das suas responsabilidades e exigências de serviço, como a continuação da sua construção enquanto organismo novo na estrutura do Estado, constituirá excelente capital de experiência para o futuro.

⁹ Veja-se a Recomendação do CPC, de 7 de novembro de 2012, sobre Gestão de Conflitos de Interesses no Setor Público, e o Questionário que dirigiu, em 2017, a centenas de entidades públicas no 5º aniversário desta Recomendação, resultando no Relatório aprovado pelo CPC em 4 de abril de 2018. enquanto organismo novo na estrutura do Estado, constituirá excelente capital de experiência para o futuro.

Por isso, a AMT que deve ser exemplar no cumprimento das normas legais vigentes nesta matéria e das recomendações do CPC, por parte de todos os trabalhadores da AMT, quer dos membros do Conselho de Administração ou dos quadros que exercem funções de coordenação, de chefia ou de direção, quer do mais simples funcionário. Só isso assegura a não ocorrência de situações ilícitas ou embaraçosas, que é imperioso evitar para eficácia, justiça, adequação e credibilidade da ação regulatória da AMT.

Ocorre uma situação de conflito de interesses quando um interesse particular ou privado do dirigente ou trabalhador concorra com o interesse que este tem de acautelar, no desempenho da sua função na AMT, e que interfira, ou possa interferir, no seu desempenho, e assim, possa igualmente interferir com os interesses da organização.

O interesse particular de um dirigente ou trabalhador poderá ser um interesse próprio ou um interesse de terceiro com o qual o mesmo tenha uma relação, designadamente familiar, laboral ou societária, podendo tal interesse impedir que o dirigente ou trabalhador desempenhe corretamente as suas funções, em particular, por falta de imparcialidade e objetividade.

Os dirigentes e trabalhadores da AMT deverão, pois, agir, no exercício das suas funções, em conformidade com os seguintes princípios constitucionais e legais, consagrados na Constituição da República Portuguesa e no Código do Procedimento Administrativo:

- Princípio da igualdade;
- Princípio da proporcionalidade;
- Princípios da justiça e da razoabilidade;
- Princípio da imparcialidade;
- Princípio da boa-fé.

As normas que, em concretização dos princípios invocados, regem o impedimento dos titulares de órgãos da Administração Pública e respetivos agentes, bem como de quaisquer outras entidades que, independentemente da sua natureza, se encontrem no exercício de poderes públicos, encontram-se vertidas nos artigos 69.º a 76.º do Código do Procedimento Administrativo (garantias de imparcialidade). Tais normas deverão ser observadas pelos dirigentes e trabalhadores da AMT.

Além das normas e princípios gerais referidos, importa ter presentes as normas que diretamente se aplicam à AMT, a saber, os normativos em sede de incompatibilidades e impedimentos, quer dos membros do Conselho de Administração, quer dos trabalhadores, fixados na legislação específica: o artigo 19º, n.ºs 1, 2, 5 e 6, e o artigo 32.º, n.ºs 5, 6 e 8, da Lei-Quadro das Entidades Reguladoras, Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto; e o artigo 14º, n.ºs 1, 2, 3 e 4, e o artigo 28º, n.ºs 1, 2 e 3, dos Estatutos da AMT, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 78/2014, de 14 de maio.

Por seu turno, releva como guia fundamental para a prevenção e a ação neste domínio o conjunto de orientações definidas pela Recomendação do CPC, de 7 de novembro de 2012, sobre Gestão de Conflitos de Interesses no Setor Público. Das diretrizes a ter em conta na prevenção e gestão de situações de conflito de interesse, importa realçar as seguintes:

- Identificação e caracterização das principais áreas de risco suscetíveis de gerar conflito de interesses;
- Implementação de medidas adequadas à prevenção;
- Previsão das sanções aplicáveis aos infratores em conformidade como o quadro legal vigente;
- Promoção de uma cultura organizacional onde impere elevada intolerância relativamente a esta matéria;
- Promoção de ações de formação, divulgação, reflexão, esclarecimento e sensibilização;
- Implementação de mecanismos de monitorização da aplicação das medidas adotadas.

A AMT adotou já desde outubro de 2015 um Código de Ética, onde a matéria dos conflitos de interesses está adequadamente refletida e relevada, sendo o principal dos instrumentos internos de prevenção e gestão de conflitos internos. O Código de Ética é um referencial muito importante no funcionamento e organização de toda a AMT, assim como na conduta de todos os seus dirigentes e trabalhadores. Só a prática poderá determinar se este quadro é suficiente ou se será aconselhável dar maior desenvolvimento à temática dos conflitos de interesses e refleti-la nos códigos de conduta, previstos pela lei.

As regras de prevenção e gestão de conflitos de interesses da AMT visam atingir os seguintes objetivos:

- Definir regras e mecanismos para prevenir, identificar e gerir quaisquer situações, potenciais ou efetivas, de conflitos de interesses;
- Garantir o cumprimento de regras legais e regulamentares em vigor, no que respeita à prevenção e gestão de conflitos de interesses que recaem sobre a AMT e os seus dirigentes e trabalhadores;
- Reforçar o grau de conhecimento e sensibilizar os dirigentes e trabalhadores para as matérias de conflitos de interesses;
- Promover o tratamento justo e em conformidade com os critérios legais e regulamentares das situações de conflitos de interesses que venham a ocorrer.

A prevenção e a gestão de conflitos de interesses têm por base os seguintes princípios e diretrizes:

- No desempenho das suas funções, os dirigentes e trabalhadores da AMT devem cumprir as regras legais, regulamentares e internas aplicáveis, não sacrificando o seu cumprimento em função da satisfação ilegítima do seu interesse próprio ou de terceiros;
- Os dirigentes e trabalhadores não devem intervir em qualquer assunto em que tenham um interesse particular, direto ou indireto, devendo informar o Conselho de Administração, ou responsável pelo mesmo indicado, se tal situação ocorrer;
- Cada unidade orgânica deverá organizar-se e definir os seus processos e procedimentos de modo a respeitar o princípio da segregação de funções, por forma a evitar situações de conflitos de interesses e contribuir para que as mesmas sejam desempenhadas adequadamente;
- A informação obtida no exercício de funções só deve ser utilizada ou transmitida nos termos e na medida em que tal seja necessário para o respetivo exercício e cumprindo sempre o dever de sigilo e as regras legais ou internas de limitação à divulgação ou à utilização de informação.

E, em matéria de procedimentos, deve ser conhecido e executado o seguinte:

1. Todos os colaboradores devem evitar situações de conflito de interesses.
2. Caso o colaborador não declare um potencial conflito de interesses e este venha a verificar-se, fica sujeito a procedimento disciplinar e criminal, quando aplicável.
3. Quando não exista regulamentação especial ou procedimento específico aplicável à situação de conflito de interesses em causa, aplicar-se-á o regime constante do presente Plano.
4. Caso seja identificada uma situação de conflito de interesses (potencial ou efetiva), o respetivo superior hierárquico deve ser imediatamente informado, mediante preenchimento da minuta de declaração de “existência de conflito de interesses” constante da **Folha IV**, nos anexos finais:
 - a) Pelo dirigente ou trabalhador, caso se trate de um conflito de interesses relacionado com o próprio;
 - b) Pelo responsável da unidade orgânica, caso se trate de um conflito de interesses da unidade orgânica pela qual é responsável ou de um trabalhador na mesma integrado;

- c) Por qualquer dirigente ou trabalhador, logo que tenha conhecimento de uma potencial ou efetiva situação de conflito de interesses de terceiro.
5. O superior hierárquico analisará a situação apresentada, podendo, a todo o tempo, pedir informação e esclarecimentos sobre a situação em concreto e quais as medidas já adotadas, ou outras que considere relevantes, para a gestão do conflito de interesses.
6. O superior hierárquico reportará a situação ao Conselho de Administração, incluindo parecer fundamentado, propondo recomendações para gestão do conflito, o qual constatará a existência ou inexistência de conflito de interesses, podendo decidir pela manutenção ou afastamento do dirigente ou trabalhador em causa.
7. Nos 30 dias subsequentes à aprovação e divulgação interna da presente atualização do Plano, todos os dirigentes e trabalhadores, incluindo os que mantenham um vínculo de estágio com a AMT, deverão preencher a declaração de “Inexistência de conflito de interesses e compromisso de reporte futuro”, conforme minuta constante da **Folha III**, nos anexos finais.
8. A referida declaração deve ser preenchida por todos os novos dirigentes e trabalhadores, incluindo os que mantenham um vínculo de estágio com a AMT, na data de início de funções na AMT.
9. A declaração de inexistência de conflitos de interesses, conforme o modelo da **Folha III**, deve ser preenchida, de modo renovado, anualmente, todos os dirigentes e trabalhadores, incluindo os que mantenham um vínculo de estágio com a AMT.
10. No mesmo período de 30 dias subsequentes à aprovação e divulgação interna da presente atualização do Plano, os membros do Conselho de Administração e todos os titulares de cargos de direção ou equiparados deverão preencher também as declarações conforme, respetivamente, aos modelos em **Folha I** e **Folha II** nos anexos finais, relativas ao conhecimento e respeito dos impedimentos fixados na lei e cuja quebra pode ter projeção em conflitos de interesses.
11. Estas declarações em **Folha I** e **Folha II** deverão, no futuro, ser preenchidas, respetivamente, por novos membros do Conselho de Administração e por trabalhadores nomeados para cargos de direção ou equiparados, antes de iniciarem as respetivas funções.
12. Por último, os membros do Conselho de Administração e os titulares de direção ou equiparados, no momento em que deixam a AMT por terminarem o seu mandato ou cessarem as funções dirigentes, devem preencher as declarações conforme, respetivamente, aos modelos em **Folha V** e **Folha VI** nos anexos finais, relativas ao conhecimento e respeito dos impedimentos fixados na lei e cuja quebra pode ter projeção em conflitos de interesses.
13. Ao responsável pela Unidade de Recursos Humanos e do Controlo de Gestão, ou outro interveniente designado pelo Conselho de Administração, no âmbito da gestão de situações de conflitos de interesses, incumbirá:
 - a) Recolher e manter em arquivo, junto ao processo individual dos dirigentes e trabalhadores, todas as “declarações de identificação de conflitos de interesses”;
 - b) Recolher e manter em arquivo, junto ao processo individual dos dirigentes e trabalhadores, todas as “declarações de inexistência e identificação de conflitos de interesses”;
 - c) Organizar o processo de renovação das declarações conforme modelo da **Folha III**, espaçando-a ao longo do ano, por forma a cobrir em cada trimestre cerca de um quarto dos efetivos da AMT;
 - d) Manter registo atualizado de todas as situações de conflito de interesses comunicadas, com identificação dos dados do interveniente, da unidade orgânica em que se insere, da factualidade geradora do conflito potencial ou efetivo e do respetivo comunicante/declarante.

2. Gestão de risco, identificação análise e avaliação

2.1 Gestão de risco

Tomando em conta a gestão de riscos, *“esta é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização”*, conforme indicado pela FERMA. A gestão de risco deverá passar pela definição de um conjunto de processos e de procedimentos, com a finalidade de diminuir a probabilidade de ocorrência de situações de risco ou ainda minimizar os seus efeitos. A gestão de risco, não é mais do que um processo que aumenta a capacidade de se alcançar os objetivos propostos.

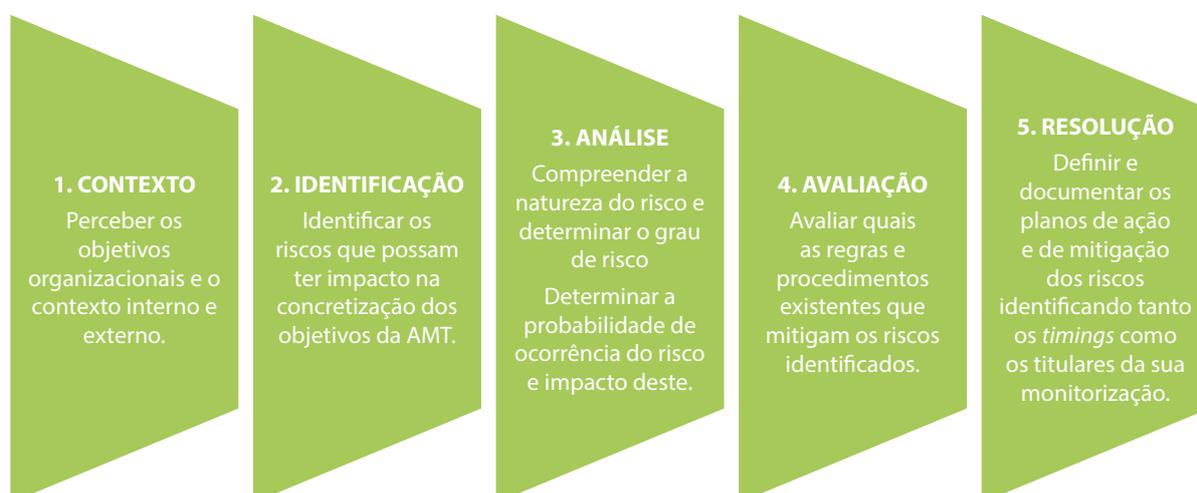
Assim sendo, a gestão de risco é *“um processo, determinado pelo Conselho de Administração e executado pelos gestores do negócio, aplicado à estratégia do negócio e desenhado para identificar potenciais eventos que podem afetar a sua continuidade e que permite atingir, com razoável segurança, a realização dos objetivos empresariais, proporcionando um adequado alinhamento da estratégia com o perfil de risco da organização”* – COSO, *Enterprise Risk Management Integrated Framework (ERMIF)*.

Mais uma vez, tendo a FERMA como base, *“a gestão de riscos deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia. Deve analisar metodicamente todos os riscos inerentes às atividades passadas, presentes e, em especial, futuras de uma organização. Deve ser integrada na cultura da organização com uma política eficaz e um programa conduzido pela gestão de topo. Deve traduzir a estratégia em objetivos táticos e operacionais, atribuindo responsabilidades na gestão dos riscos por toda a organização, como parte integrante da respetiva descrição de funções. Esta prática sustenta a responsabilização, a avaliação do desempenho e respetiva recompensa, promovendo desta forma a eficiência operacional em todos os níveis da organização.”*

2.1.1 Modelo de gestão de risco

A gestão de risco implica um trabalho contínuo, uma atenção diária de todas as direções e divisões de modo a identificar, avaliar e monitorizar os riscos a que a AMT está exposta.

Em linha com a metodologia *ERMIF*, os gestores de risco interno terão que seguir as seguintes etapas, de forma transversal em todos os riscos a que a AMT está sujeita.



6. MONITORIZAÇÃO E REPORTE

Monitorizar os riscos identificados e assegurar que os planos de ação definidos são eficazes para que estes sejam mitigados.

7. COMUNICAÇÃO

Encetar contatos com todos os colaboradores da AMT tendo em vista a evolução e estado dos riscos bem como a sua gestão.

2.1.2 Responsáveis pela gestão de risco da AMT

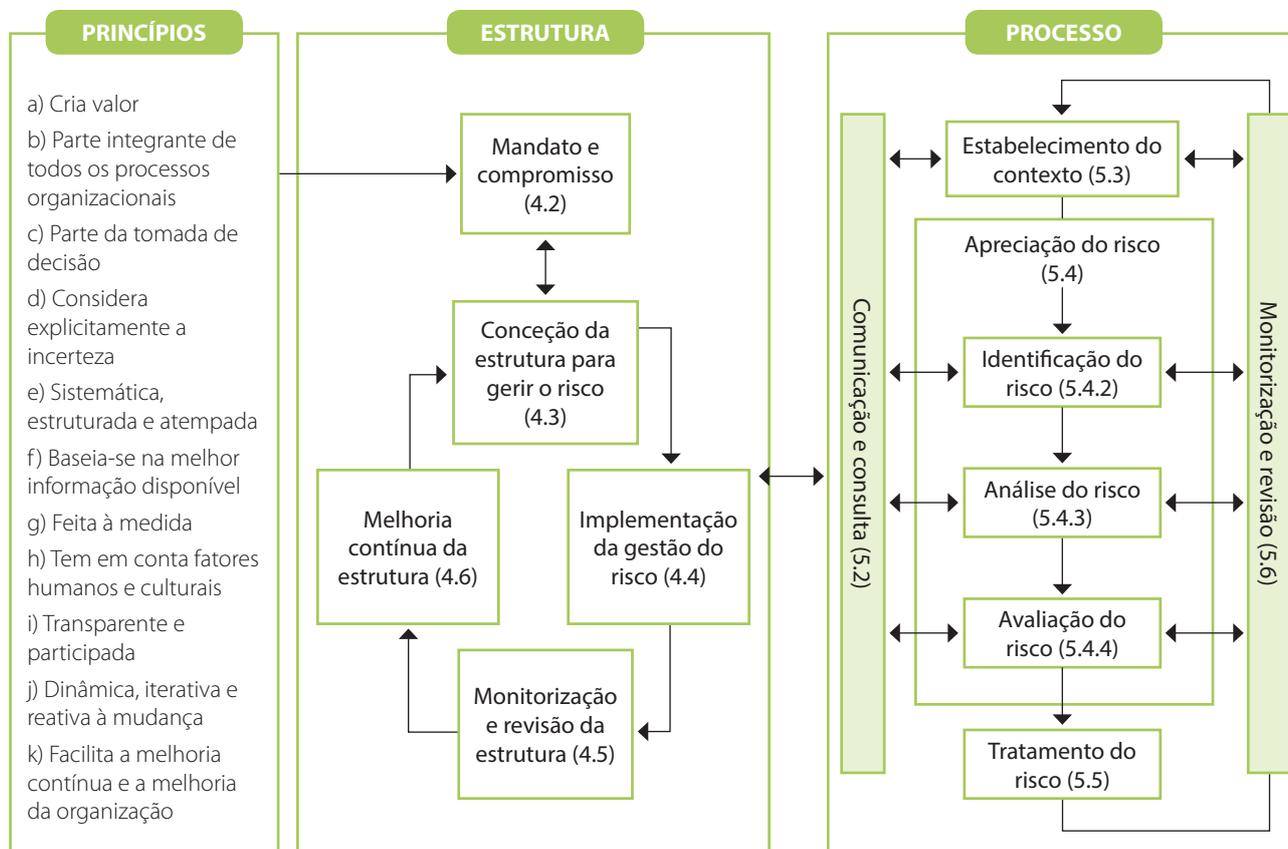
Apesar de existir a assunção de que todos os colaboradores da AMT são responsáveis pela gestão de risco, os principais intervenientes estão descritos no quadro em baixo:

ENTIDADE/INTERVENIENTE	RESPONSABILIDADE
Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Aprova a documentação produzida no âmbito da gestão do risco; • Define riscos estratégicos; • Aprova iniciativas de mitigação dos riscos; • Aprova o PPR da AMT.
Gabinete de Auditoria Interna (GAI)	<ul style="list-style-type: none"> • Coordena a gestão do risco, em linha com os objetivos estratégicos da AMT; • Apoia os titulares do risco no processo de apreciação deste, fazendo a identificação das propostas de tratamento e monitorização do risco; • Monitoriza e produz o reporte do risco e de como é feita a sua gestão; • Elabora, anualmente, o relatório de execução do PPR da AMT;
Titulares do Risco	<ul style="list-style-type: none"> • Fazem a gestão diária do risco, i.e., implementam as medidas de tratamento e mitigação definidas e agem proactivamente na identificação de novos riscos e de medidas mais eficazes para a sua prevenção; • Monitorizam a eficácia das medidas de tratamento e reportam os resultados ao GAI;

Falta definir os titulares do risco no quadro da AMT:

ESTRUTURA ORGÂNICA E FUNCIONAL	RESPONSÁVEL
Regulação Económica (DRE)	José Manuel Afreixo Nunes da Cruz
Promoção e Defesa da Concorrência (DPDC)	Teresa Mafalda P. M. Gonçalves
Supervisão (DS)	Rui Pedro da Rocha Espírito Santo Leitão
Observatório do Ecosistema da Mobilidade e dos Transportes (DOEMT)	<i>TBC</i>
Administração de Recursos e do Controlo de Gestão (DARCG)	Paulo Alexandre Frade Jara Ribeiro
Sistemas e Segurança das Tecnologias da Informação e Comunicações (DSSTIC)	Luis Manuel de Oliveira Metelo
Fiscalização e Contencioso (DFC)	Isabel Maria Fernandes de Vasconcelos Sequeira Gonçalves
Assuntos Jurídicos (GAJ)	Ana Isabel Silva Pereira de Miranda Vieira de Freitas
Assessoria Técnica Multidisciplinar (GATM)	Ana Maria de Lemos Nunes
Auditoria Interna (GAI)	José Duarte de Almeida Ribeiro e Castro
Regulamentação Interna e Externa (GRIE)	Elsa Maria Andrade Leitão
Encarregado de Proteção de Dados	Patrícia Alexandra Craveiro Jerónimo

2.1.3 Princípio, estruturas e processo:



Fonte: Gestão do Risco (ISO 31000)

2.1.4 Identificação

As funções desenvolvidas pela AMT são a base da organização deste plano de gestão de risco, onde são também identificadas as atividades que fazem parte da responsabilidade de cada função e ainda das respetivas Unidades Orgânicas.

Os riscos serão definidos por atividade, uma vez que atividades semelhantes poderão ser desenvolvidas por Unidades Orgânicas diferentes, ao mesmo tempo que a mesma atividade poderá passar por diversas Unidades Orgânicas.

Estas atividades poderão ser identificadas e classificadas por categorias, entre as quais:

- **Atividades Estratégicas** - Relacionadas com os objetivos estratégicos da organização a longo prazo. Podem ser afetadas por questões como disponibilidade de capital, riscos de soberania e políticos, alterações jurídicas e regulamentares, reputação e alteração ao meio-ambiente físico;
- **Atividades Operacionais** - Relacionadas com os assuntos do dia a dia como sejam os processos internos, recursos humanos ou o recurso a *outsourcing* com os quais a organização é confrontada quando se esforça para atingir os seus objetivos estratégicos;
- **Atividades Financeiras** - Relacionadas com a gestão e controlo eficazes dos meios financeiros da organização e com os efeitos de fatores externos como, por exemplo, disponibilidade de crédito, taxas de câmbio, movimento das taxas de juro e outro tipo de orientações do mercado;

- **Atividades de Gestão do conhecimento** - Relacionadas com a gestão e controlo eficazes dos recursos do conhecimento e com a produção, proteção e comunicação destes. A proteção da confidencialidade dos dados desempenha aqui um papel essencial, sendo que, as informações divulgadas não deverão revelar a identidade de nenhum indivíduo ou organização ou qualquer outra informação privada. Esta categoria engloba também fatores externos como a utilização não autorizada ou abusiva da propriedade intelectual, as falhas de energia na zona e tecnologia competitiva. Do lado dos fatores internos podem referir-se avarias nos sistemas ou a perda de colaboradores-chave;
- **Atividades de Conformidade** - Relacionadas com temas como saúde e segurança, meio-ambiente, práticas comerciais, proteção do consumidor, proteção de dados, assuntos regulamentares, legislação laboral. Apesar da identificação dos riscos poder ser realizada por consultores externos, uma abordagem interna com processos e ferramentas bem comunicados, consistentes e coordenados é, em geral, mais eficaz. É essencial que sejam os atores internos os “proprietários” do processo de gestão de riscos.

2.1.5 Análise

A análise do risco consiste em, tendo em conta o entendimento das áreas competentes, avaliar a probabilidade de ocorrência e a gravidade da consequência de um determinado risco respeitante a uma atividade ou função. Tendo em consideração a ISO 31000, esta olha de igual maneira para a abordagem quantitativa (probabilidade de ocorrência ou frequência) e qualitativa (gravidade ou consequência), uma vez que ambas se apresentam com um papel diferente. O objetivo será sempre analisar como a frequência e a gravidade se relacionam, de modo a determinar o nível de risco.

Cada análise de risco pode ter diferentes graus de detalhe, dependendo de vários vetores como o risco, a informação ou os dados e recursos disponíveis.

2.1.6 Avaliação

A avaliação do risco diz respeito à tomada de decisão relativa ao nível de risco e a atenção prioritária tendo em conta a aplicação dos critérios desenvolvidos aquando do estabelecimento do contexto/enquadramento.

Existem vários fatores que levam a que um determinado evento tenha um maior ou menor risco.

Os fatores externos podem ser dos mais variados e dependem em grande medida da envolvente da organização.

Em relação aos fatores de risco internos, podemos considerar alguns que importa mitigar ou até anular:

- A competência e perfil de idoneidade, integridade e ética das chefias, colaboradores e membros do Conselho de Administração, uma vez que a existência de um comprometimento ético e rigoroso acarretará um menor risco;
- Regulamentos que não definam de forma clara responsabilidades e tarefas para cada unidade orgânica;
- A eficácia e a qualidade do sistema de controlo interno e de qualidade, que idealmente deveria contar com dois níveis de decisão;
- Uma estrutura organizacional extensa, complexa e pouco transparente;
- A não utilização de tecnologias de informação no registo de todas as fases de um determinado processo, podendo-se assim perder informação essencial;

- A existência de colaboradores não enquadrados em qualquer equipa e que tenham responsabilidades na produção de propostas, na investigação, aquisição de bens e serviços ou na área da concorrência.

Neste plano, e para a definição do risco, tomar-se-á como referência o guião do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), o qual estabelece que os riscos (gradação de risco) devem ser classificados seguindo uma escala de risco fraco, moderado e elevado, em função da gravidade da consequência (baixa, média, alta) e do grau de probabilidade de ocorrência (baixa, média, alta).

Gravidade da Consequência	Baixa	Média	Alta
Factores de graduação	Dano na optimização do desempenho organizacional, exigindo a recalendarização das actividades ou projectos.	Perda na gestão das operações, requerendo a distribuição de recursos em tempo e em custos.	Prejuízo na imagem e reputação de integridade institucional, bem como na eficácia e desempenho da missão.
Probabilidade de Ocorrência	Baixa	Média	Alta
Factores de graduação	Possibilidade de ocorrência mas com hipóteses de evitar a situação com o controlo existente para o tratar.	Possibilidade de ocorrência mas com hipótese de obviar a situação através de decisões e ações adicionais.	Forte possibilidade de ocorrência e escassez de hipóteses de obviar a situação mesmo com as decisões e ações adicionais essenciais.

Cada risco será analisado a partir de uma matriz da qual resultará a graduação do risco (graus) fraco (1), moderado (2) e elevado (3).

Graus	Medidas	Aceitar (1) Prevenir	Transferir (2) Prevenir	Evitar (3) Transferir
	Probabilidade	Baixa	Média	Alta
Alta	Gravidade	Moderado (2)	Elevado (3)	Elevado (3)
Média		Fraco (1)	Moderado (2)	Elevado (3)
Baixa		Fraco (1)	Fraco (1)	Moderado (2)

2.2 Identificação das medidas de prevenção de riscos

Voltando à ISO 31000, esta, usa a expressão “tratamento de risco” para incluir os 4Ts (*tolerate/aceitar, treat/prevenir, transfer/transferir, terminate/eliminar*). Para certos riscos, estas opções podem ser conjugadas.

O tratamento de riscos é, segundo a Norma de gestão de riscos, FERMA 2003 “o processo de selecionar e implementar medidas para modificar o risco”.

O elemento principal do tratamento de riscos é a diminuição/controlo dos riscos. Este tratamento pode assumir quatro opções:

- **Eliminar:** decisão de não estar envolvido no evento que propicia o risco;
- **Reduzir ou prevenir o risco:** realização de um conjunto de ações que permita minimizar o impacto (redução da utilização dos serviços/eventos) ou minimizar a probabilidade de ocorrência (implementação de controlos para prevenir o risco);
- **Transferir:** redução da probabilidade ou do impacto do risco, transferindo-o para outros ou partilhando uma parte do risco;
- **Aceitar:** aceitação do possível risco e perdas/benefícios associados após análise detalhada e face à impossibilidade de tomada de posição pela organização.

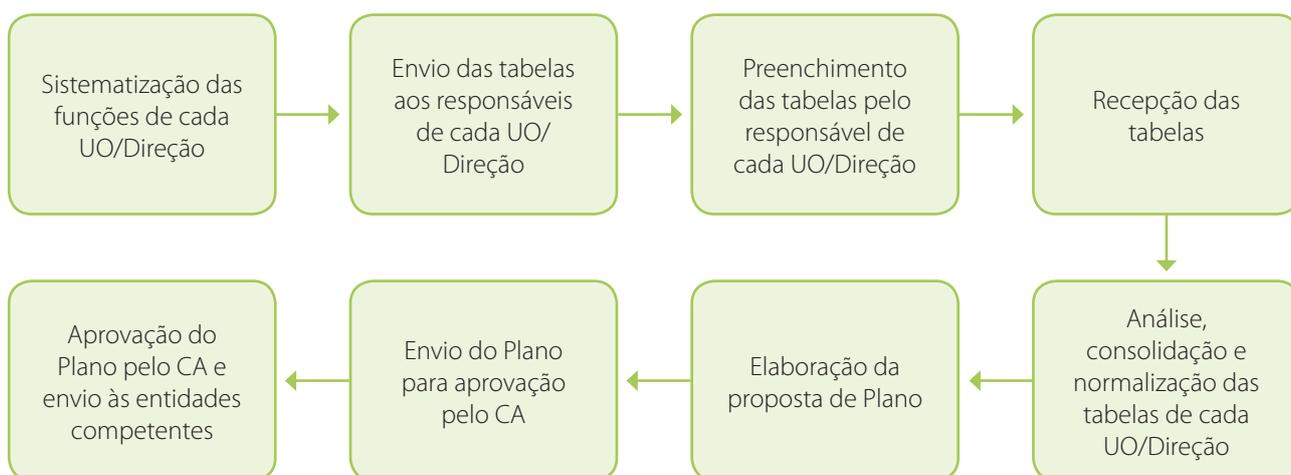
Como medidas de prevenção de riscos, salientam-se as seguintes que possuem um carácter mais geral e relacionam-se com os fatores de risco atrás descritos:

- Definição de uma estrutura organizacional, transparente simples e clara;
- Tarefas e responsabilidades bem definidas através da criação de um regulamento interno;
- Promover a organização de reuniões com o objetivo de melhorar e discutir a criação de processos que acrescentem valor;
- Proceder à divulgação periódica do objeto dos planos e estudos aprovados;
- Formação periódica aos colaboradores, sobre o risco de corrupção e infrações conexas;
- Apostar no controlo interno, nomeadamente com o acompanhamento e supervisão da atividade, apelando a uma maior responsabilização e exigência no cumprimento das normas;
- Criação de grupos de trabalho para a tomada de decisão em casos em que possa existir risco de corrupção ou infrações conexas;
- Zelar pelo bem-estar e motivação dos colaboradores, promovendo a meritocracia;
- A existência e obrigatoriedade do uso de instrumentos de gestão como o Plano de Formação, o Orçamento ou ainda o Plano de Atividades;
- Política “*clean desk*”, isto é, à saída do local de trabalho na AMT, todos os colaboradores devem arquivar em segurança informação sensível.

2.3 Metodologia de elaboração do Plano de Prevenção de Riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas

Atenta a natureza das atribuições e competências da AMT entendeu fazer-se uma avaliação dos riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas, relativamente a todas as suas atividades e que constitui a base da organização deste *Plano de Prevenção de Riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas*.

Para o efeito, e com o objetivo de documentar as atividades e funções na organização que poderão conter potencial de risco, foi adotada a seguinte metodologia na elaboração do Plano:



Com o objetivo de documentar as atividades e funções na organização que poderão conter potencial de risco, encontram-se na Parte III mapas de diagnóstico de risco, tendo em consideração a probabilidade de ocorrência e a gravidade da consequência.

Será responsabilidade de cada Unidade Orgânica a produção destes mapas; e, para além de identificar cada um dos riscos, será também necessário que seja medido, para cada um, o grau da probabilidade de ocorrência, assim como a gravidade da consequência. Finalmente, cada Unidade Orgânica terá também de identificar medidas preventivas dos riscos em causa.

A estrutura dos mapas de diagnóstico de risco é a seguinte:

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

2.4 Acompanhamento, avaliação e alteração do plano

Conforme resulta da Recomendação do CPC de 1 de julho de 2009, o plano de prevenção de riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas deve ser objeto de uma avaliação anual através de uma auditoria à sua implementação, de modo a que o mesmo tenha o efeito desejado.

Neste sentido, alterações na orgânica da organização determinam a revisão do plano.

O seu acompanhamento deve ser feito a partir da análise do *feedback* das UO/Direções, usando para isso formulários e ações específicas preparados e depois analisados pela Direção de Auditoria e Avaliação da Missão.

De acordo com os resultados e constatações da auditoria realizada, os responsáveis de cada UO/Direção deverão atualizar a análise dos riscos de cada uma das suas atividades e funções, assim como as medidas de prevenção e controlo.

Para este acompanhamento devem estar já implementados os mecanismos necessários e adequados ao controlo das atividades da organização. Deve também assegurar-se que estes procedimentos sejam assimilados e seguidos a todos os níveis da organização.

Para além destas avaliações periódicas será essencial que, sempre que surjam riscos que não estejam acautelados e importe avaliar e decidir para posteriormente prevenir, todos os colaboradores procedam à sua comunicação, quer à Direção de Auditoria e Avaliação da Missão, quer ao Conselho de Administração.



PARTE

RISCOS E MEDIDAS DE PREVENÇÃO E CONTROLO

1. Mapa transversal

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Identificar e avaliar novas questões em matéria de orientação regulatória	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conformidade/desatualização de regulamentos - Existência de erros e omissões 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento da legislação relevante para a AMT e dos regulamentos em vigor
Desenvolver atividades transversais entre UO/ Direções para cumprimento das atribuições da AMT	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de clareza na definição das atribuições e competências de cada UO/Direção - Existência de ineficiências devido a eventual duplicação de atribuições - Criação de uma estrutura de funcionamento verticalizada em detrimento da matricial, que pode condicionar a qualidade do trabalho produzido pela AMT 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Clara definição das atribuições e competências de cada UO/Direção, garantindo que não existe duplicação ou sobreposição nas mesmas - Promover a criação de uma estrutura matricial dentro da AMT, bem como da respetiva cultura de funcionamento e organização do trabalho - Promover o trabalho em equipa, através da criação de grupos de trabalho interdisciplinares, com valências técnicas das diferentes UO/Direções da AMT
Manter laços ou desenvolver relacionamento com terceiras partes (eg. empresas/entidades reguladas, poder político)	<ul style="list-style-type: none"> - Quebra de confidencialidade/sigilo profissional - Risco de partilha/fuga de informação para os setores regulados - Condicionamento político da atividade e da independência da AMT 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação permanente do Código de Ética e do <i>Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas</i> da AMT - Promoção permanente de uma cultura de regulador e de independência face aos regulados e ao poder político - Adequação das medidas de controlo interno numa perspetiva de prevenção dos riscos identificados
	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitação de ofertas de empresas/ entidades reguladas - Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de benefícios às empresas/entidades reguladas 	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta/conhecimento do Código de Ética e do <i>Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas</i> da AMT - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do Conselho de Administração
Realizar o controlo de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente controlo da qualidade do trabalho produzido 	1	2	2	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação e difusão das melhores práticas de controlo de qualidade, assegurando a disponibilização dos meios materiais e humanos necessários para o efeito - Implementação de manuais de procedimentos e de controlo interno adequados aos diferentes processos da AMT, com definição de níveis de responsabilidade - Revisão e supervisão dos processos adotados

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Desenvolver as ações e prosseguir os objetivos definidos no Plano de Atividades e monitorizar o alcance dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Negligência no seguimento do Plano - Falta de isenção e de imparcialidade na autoavaliação da execução - Deficiente articulação entre as UO relevantes - Falta de mecanismos de monitorização 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Referência permanente ao Plano de Atividades - Avaliação colegial regular entre todas as UO envolvidas na atividade de que se trate - Auditorias internas - Consulta à GAI, em caso de dúvida
Planear as necessidades aquisitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Desadequado planeamento das aquisições - Proposição e aprovação de despesa não prevista no Plano de Atividades e consequentemente no Orçamento 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir previamente que a aquisição se encontra prevista no Plano de Atividades e no Orçamento - Analisar o custo histórico de aquisições semelhantes para melhor planeamento da despesa
Propor, de acordo com as necessidades identificadas, as respetivas aquisições, bem como participar na preparação dos procedimentos aquisitivos	<ul style="list-style-type: none"> - Incumprimento do CCP e da restante legislação aplicável, nomeadamente, não instruindo formalmente os procedimentos aquisitivos com todos os elementos legalmente necessários/obrigatórios - Construção de procedimentos aquisitivos que restrinjam a concorrência - Não definição, ou definição inadequada, das especificações técnicas - Deficiente ou insuficiente definição dos fatores e subfatores de avaliação de propostas - Insuficiente fundamentação do recurso ao ajuste direto (quando aplicável) - No âmbito do ajuste direto, propor o convite ou convidar entidades a apresentar propostas que tenham excedido os limites definidos no artigo 113º do CCP - Conflitos de interesse, designadamente relacionados com a elaboração/participação na construção da proposta e no exercício isento/imparcial de funções de júri nos concursos 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a existência de parecer jurídico que ateste a conformidade dos procedimentos aquisitivos de acordo com a legislação aplicável - Privilegiar o recurso a procedimentos aquisitivos de concurso público - Garantir a segregação de funções entre quem manifesta a necessidade e elabora/constrói as peças procedimentais e quem conduz/gera todo o procedimento pré-contratual e garante a integridade do processo administrativo - Criação de equipas multidisciplinares para elaboração/construção das peças procedimentais, garantindo que não integram aquelas equipas trabalhadores da AMT que tenham tido ou tenham qualquer tipo de relação direta ou indireta com potenciais concorrentes - Garantir a existência de base de dados na AMT com registo do histórico das aquisições efetuadas - Privilegiar o uso da plataforma eletrónica de contratação pública - Código de Ética - Preenchimento das declarações Modelo Folha II, Folha III e Folha IV - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses
Participar na celebração de contratos	<ul style="list-style-type: none"> - Celebração de contratos com cláusulas ilegais - Duplicação no texto do contrato de cláusulas já existentes nas peças procedimentais - Existência de cláusulas contratuais divergentes das peças dos procedimentos 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir previamente à aprovação da minuta do contrato que esta está juridicamente conforme com o normativo aplicável

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Participar no acompanhamento da execução material e financeira de contratos	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de previsão/regulação da eventual ocorrência de trabalhos e serviços a mais - Insuficiente ou incorreta fundamentação para a "natureza ou circunstância imprevisita" dos serviços a mais - Insuficiente ou incorreta fundamentação para a impossibilidade dos trabalhos ou serviços a mais não poderem ser técnica ou economicamente separáveis do objeto do contrato sem inconvenientes graves para a entidade adjudicante, ou sendo separáveis, da sua necessidade para conclusão do objeto do contrato - Possibilidade de o montante dos trabalhos ou serviços a mais ultrapassar os limites legalmente definidos - Não garantia da ocorrência de procedimentos que conduzam a um fracionamento de despesa - Deficiente acompanhamento da execução dos contratos, refletindo-se em derrapagens dos prazos - Deficiente controlo dos custos do contrato face aos valores adjudicados - Emissão da ordem de pagamento das faturas antes da confirmação pelo órgão gestor do contrato dos trabalhos e valores faturados - Renovação automática de contratos 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar proposta com enquadramento técnico fundamentado e quantificado dos trabalhos a mais, devidamente aprovado superiormente - Garantir que a proposta está juridicamente conforme com o normativo aplicável - Assegurar a segregação de funções entre quem conduz o processo administrativo de celebração do contrato e quem controla a sua execução material e financeira - Assegurar a prévia verificação do cumprimento dos requisitos legais para processamento das faturas - Garantir que as faturas se encontram validadas e visadas pelo responsável máximo da UO que gere o contrato - Verificar a existência de cabimento orçamental e do enquadramento dos trabalhos face ao valor do contrato de acordo com a lei - Implementação de sistema de alertas relativos aos prazos de renovação/termino de cada contrato
Cessar funções na AMT (aplica-se a titulares de cargos de direção ou equiparados)	<ul style="list-style-type: none"> - Esquecimento das obrigações em matéria de tutela dos conflitos de interesses que se prolongam por um período após a cessação de funções 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses - Preenchimento da declaração Modelo Folha VI

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

2. Conselho de Administração

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Assegurar o exercício das funções de consulta à Assembleia da República, nos termos da lei e dos Estatutos	<ul style="list-style-type: none"> - Conflito de interesses - Quebra de Independência - Falta de isenção e imparcialidade - Falta de <i>know how</i> 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo¹⁰ - Segregação de funções - Atualização constante em relação ao conhecimento técnico relevante estando a par das últimas tendências nos mercados da mobilidade e dos transportes
Pronunciar-se, por sua iniciativa ou a pedido do Governo, sobre quaisquer questões ou normas relacionadas com os setores regulados, no âmbito das suas atribuições	Idem	1	2	1	Idem
	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados - Outros riscos de corrupção e infrações conexas 	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Colegialidade¹¹ - Publicitação e transparência das decisões - Existência de mecanismos de controlo e de avaliação
Coadjuvar o Governo através de apoio técnico elaboração de pareceres, estudos, informações e projetos de legislação	<ul style="list-style-type: none"> - Conflito de interesses - Quebra de Independência - Falta de isenção e imparcialidade - Erros e omissões nos trabalhos pedidos - Falta de <i>know how</i> - Incumprimento de prazos 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Preenchimento da declaração Modelo Folha I - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo¹² - Atualização constante em relação ao conhecimento técnico relevante estando a par das últimas tendências nos mercados da mobilidade e dos transportes - Segregação de funções - Prazos bem definidos/accompanhamento constante
Propor ao Governo alterações legislativas ou regulamentares que contribuam para o aperfeiçoamento dos regimes jurídicos aplicáveis aos setores regulados	<ul style="list-style-type: none"> - Conflito de interesses - Falta de isenção e imparcialidade - Falta de <i>know how</i> 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Preenchimento da declaração Modelo Folha I - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo¹³ - Segregação de funções - Atualização constante em relação ao conhecimento técnico relevante estando a par das últimas tendências nos mercados da mobilidade e dos transportes
	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados - Outros riscos de corrupção e infrações conexas 	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Colegialidade¹⁴ - Publicitação e transparência das decisões - Existência de mecanismos de controlo e de avaliação

¹⁰ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

¹¹ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

¹² Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

¹³ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

¹⁴ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Adotar e dirigir às empresas e agentes económicos as decisões, instruções vinculativas, diretivas e recomendações que se mostrem necessárias à boa execução da sua missão	<ul style="list-style-type: none"> - Conflito de interesses - Captura por grupos de interesses - Falta de isenção e imparcialidade - Controlo insuficiente/inefcaz das recomendações - Insuficiência/ausência de avaliações regulares realizadas pelas AMT e respetiva publicação 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Preenchimento da declaração Modelo Folha I - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo¹⁵ - Segregação de funções - Aprovação de mecanismos de monitorização e controlo das recomendações - Exigência no controlo por forma a garantir a coerência com recomendações anteriores - Realização de avaliações regulares e sua publicação - <i>Benchmarking</i> com as melhores práticas nacionais e internacionais
	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados - Outros riscos de corrupção e infrações conexas 	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Colegialidade¹⁶ - Publicitação e transparência das decisões - Existência de mecanismos de controlo e de avaliação
Adotar medidas de promoção de defesa dos serviços de interesse económico geral e da proteção dos direitos e interesses dos consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Conflito de interesses - Quebra de independência - Captura por grupos de interesses - Falta de isenção e imparcialidade - Falta de <i>know how</i> 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Preenchimento da declaração Modelo Folha I - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo¹⁷ - Segregação de funções - Recrutamento com base em critérios de elevada competência e experiência profissional - <i>Benchmarking</i> com as melhores práticas nacionais e internacionais
Ordenar a realização de estudos, inspeções e auditorias	<ul style="list-style-type: none"> - Conflito de interesses - Captura por grupos de interesses - Falta de isenção e imparcialidade - Falta de oportunidade 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Preenchimento da declaração Modelo Folha I - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo¹⁸ - Segregação de funções
	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados - Outros riscos de corrupção e infrações conexas 	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Colegialidade¹⁹ - Publicitação e transparência das decisões - Existência de mecanismos de controlo e de avaliação

¹⁵ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

¹⁶ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

¹⁷ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

¹⁸ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

¹⁹ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Ordenar a abertura de processos de contraordenação e aplicar as respetivas coimas e sanções acessórias, nos termos da legislação em vigor	<ul style="list-style-type: none"> - Conflito de interesses - Captura por grupos de interesses - Falta de isenção e imparcialidade - Não aceitação das decisões da AMT pelas entidades reguladas 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Preenchimento da declaração Modelo Folha I - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo²⁰ - Segregação de funções - <i>Empowerment</i> da AMT
	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados - Outros riscos de corrupção e infrações conexas 	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Colegialidade - Publicitação e transparência das decisões - Existência de mecanismos de controlo e de avaliação
Definir a orientação geral dos serviços da AMT e acompanhar a sua execução, aprovando os regulamentos internos, praticando os atos de gestão necessários, avaliando a atividade desenvolvida pela estrutura e responsabilizando os diferentes serviços pelo seu desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de isenção e imparcialidade - Falha na uniformização da aplicação das normas definidas - Conflito de interesses 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Preenchimento da declaração Modelo Folha I - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo²¹ - Reuniões regulares de acompanhamento e controlo - Delegação da função de avaliação do cumprimento do Plano de Atividades - <i>Benchmarking</i> com as melhores práticas nacionais e internacionais
Aprovar o Plano de Atividades e elaborar o Relatório de Atividades, bem como assegurar a respetiva execução	<ul style="list-style-type: none"> - Não alinhamento das atividades planeadas com a política geral da AMT - Não envolvimento das UO/Direções na determinação das atividades - Não envolvimento dos <i>stakeholders</i> na identificação de falhas e deficiências do ecossistema da mobilidade e dos transportes 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento da gestão de topo - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo - Equipas diversificadas - Intervenção de todas as UO/Direções - Envolvimento dos <i>stakeholders</i> da AMT - Publicitação no sítio da AMT
Aprovar o <i>Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas</i> da AMT	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente identificação das atividades desenvolvidas pela AMT que servem de base à elaboração do Plano - Não envolvimento das UO/Direções na determinação do nível de risco relativamente a cada atividade ou função - Falha na identificação dos fatores de risco ao nível das atividades/funções e dos respetivos controlos-chave para redução ou eliminação do seu impacto - Falha na incorporação da gestão de risco em todos os processos de gestão 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Claro envolvimento da direção de topo no processo de análise dos riscos inerentes às atividades passadas, presentes e, em especial, futuras da AMT - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo - Identificação dos fatores de risco ao nível das atividades/funções e dos respetivos controlos-chave para redução ou eliminação do seu impacto - Definição de processos e de procedimentos com a finalidade de diminuir a probabilidade de ocorrência de situações de risco ou de minimizar os seus efeitos - Prazos periódicos bem definidos para a preparação e elaboração do relatório anual - Atualização anual do Plano - <i>Benchmarking</i> com as melhores práticas nacionais e internacionais

²⁰ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

²¹ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Designar um Secretário, a quem cabe certificar os atos e deliberações do CA	- Falta de isenção e imparcialidade				- Código de Ética - Colegialidade na deliberação e funcionamento
Exercer os poderes de direção, gestão e disciplina dos colaboradores da AMT, praticando, quanto a estes, todos os atos previstos na lei, em regulamentos e nos Estatutos	- Conflito de interesses - Falta de isenção e imparcialidade	1	1	1	- Código de Ética - Preenchimento da declaração Modelo Folha I - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo ²² - Regulamentos internos
Assegurar a representação nacional a pedido do Governo em organismos e <i>fora</i> nacionais e internacionais	- Promiscuidade com os diferentes <i>stakeholders</i> - Conflito de interesses - Benefício a uma ou mais entidades	1	2	1	- Segregação de funções - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo ²³ - Código de Ética - Preenchimento da declaração Modelo Folha I
Designar os representantes da AMT junto de outras entidades	- Promiscuidade com os diferentes <i>stakeholders</i> - Conflito de interesses	1	2	1	- Segregação de funções - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo ²⁴ - Código de Ética - Preenchimento da declaração Modelo Folha I
Constituir mandatários da AMT, em juízo e fora dele, ou, se assim o entender, solicitar o apoio e a representação pelo Ministério Público	Idem	1	2	1	Idem
Assegurar a gestão financeira e patrimonial da AMT, nos termos da lei e dos Estatutos	- Quebra da suficiência financeira - Falhas na execução orçamental	1	2	1	- Escrutinar regularmente os fluxos das fontes de receita - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo ²⁵ - Monitorização regular da execução orçamental pelo CA - Auditoria interna criteriosa
Atingir o termo do mandato	- Esquecimento das obrigações em matéria de tutela dos conflitos de interesses que se prolongam por um período após o termo do mandato	1	2	1	- Preenchimento da declaração Modelo Folha V

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

²² Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

²³ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

²⁴ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

²⁵ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

3. Direção de Regulação Económica²⁶

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Apoiar os órgãos de soberania sobre estratégias e políticas relativas aos setores regulados, nomeadamente através de pronúncias e pareceres	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade de informação inadequada, incompleta ou desatualizada - Competências inadequadas ou inexistentes em razão da especificidade da matéria - Captura por qualquer forma de poder - Conflitos de interesses - Erros de diagnóstico - Deficiente fundamentação das conclusões - Falta de clareza e/ou objetividade - Falta de oportunidade - Quebra do dever de isenção e imparcialidade - Quebra do dever de tratamento equitativo e não discriminatório - Quebra do dever de sigilo - Deficiente articulação entre as UO relevantes em razão da especificidade da matéria 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Aplicação sistemática do Modelo <i>REEQ</i> - Adoção de metodologias padrão de abordagem - Recolha e análise de toda a informação relevante e abrangente do tema (legislação, normativo, planos e demais documentação técnica relevante aos níveis nacional, da União Europeia e internacional) - <i>Benchmarking</i> com as melhores práticas nacionais e internacionais - Preenchimento das declarações Modelo Folha II, Folha III e Folha IV - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses - Envolvimento de colaboradores no processo de produção com a independência e competências adequadas - Verificação/revisão por colaboradores diferentes - Partilha de conhecimento, experiência e informação técnica - Reuniões entre intervenientes, de preparação, desenvolvimento e conclusão do trabalho - Recurso a consultoria externa especializada (se necessário)
Elaborar propostas que possam vir a constituir iniciativas legislativas, que contribuam para o aperfeiçoamento da legislação aplicável aos setores regulados, num quadro de desenvolvimento sustentável, da utilização eficiente dos recursos e de padrões adequados de qualidade dos serviços prestados	Idem	1	1	1	Idem

²⁶ Quanto às diferentes unidades orgânicas, segue-se a ordenação constante do Regulamento de Estrutura Interna da AMT.

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Emitir pareceres, pronúncias, instruções vinculativas ou outras medidas, designadamente:	Idem	1	1	1	Idem
- Emitir pareceres prévios vinculativos sobre peças de procedimento de formação dos contratos de concessão ou prestação de serviços públicos nos setores regulados - Emitir pareceres/pronúncias/instruções vinculativas ou outras medidas sobre todas as questões de mobilidade e transportes subjacentes ao Ecossistema sobre que incide a missão da AMT	- Troca de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados	1	3	2	- Consulta/conhecimento do Código de Ética e do <i>Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas</i> da AMT - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do Conselho de Administração
Elaborar propostas de Despachos Conjuntos sobre as taxas de regulação das infraestruturas	- Disponibilidade de informação inadequada, incompleta ou desatualizada - Falta de oportunidade	1	1	1	- Recolha e análise de toda a informação relevante - Apresentação atempada das propostas de Despachos Conjuntos
Exercer as funções de autoridade de normalização em matéria de infraestruturas rodoviárias	- Competências inadequadas ou inexistentes em razão da especificidade da matéria - Quebra do dever de isenção e imparcialidade	1	1	1	- Comitês abrangendo todas as competências necessárias em razão da matéria específica - Partilha de conhecimento, experiência e informação técnica - Recurso a consultoria externa especializada (se necessário)

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

4. Direção de Promoção e Defesa da Concorrência

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Observar o cumprimento das regras de concorrência	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de isenção e imparcialidade - Falha na uniformização da aplicação das normas definidas - Conflito de interesses - Quebra de confidencialidade / sigilo profissional - Existência de erros e omissões 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Verificação da legislação relevante em vigor - Preenchimento das declarações Modelo Folha II, Folha III e Folha IV - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses - Criação de um <i>standard</i> para análise dos diferentes mercados da mobilidade - Criação de uma hierarquia de executor/verificador/revisor
	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados 	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta/conhecimento do Código de Ética e do <i>Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas</i> da AMT - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do Conselho de Administração
Participar em grupos de trabalho nacionais e internacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de isenção e imparcialidade - Conflito de interesses - Quebra de confidencialidade / sigilo profissional - Risco de prestação de informação desadequada 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Preenchimento das declarações Modelo Folha II, Folha III e Folha IV - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses - Competências bem definidas - Incentivar a comunicação entre as diferentes entidades - Acompanhamento constante
Elaborar pareceres no âmbito da garantia da promoção ou defesa da concorrência	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de isenção e imparcialidade - Conflito de interesses - Quebra de confidencialidade / sigilo profissional - Risco de prestação de informação desadequada - Existência de erros e omissões 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Preenchimento das declarações Modelo Folha II, Folha III e Folha IV - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses - Competências bem definidas - Incentivar a comunicação entre as diferentes entidades - Acompanhamento constante - Criação de uma hierarquia de executor/verificador/revisor

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Preparar pronúncias/ propostas de atuação e apoio aos órgãos de soberania e sobre assuntos no âmbito da garantia da promoção defesa da concorrência	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de isenção e imparcialidade - Quebra de confidencialidade / sigilo profissional - Existência de erros e omissões - Não identificação de potenciais problemas violadores da concorrência - Risco de prestação de informação desadequada 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis - Ações de formação - Verificação da legislação relevante em vigor - Criação de uma hierarquia de executor/verificador/revisor

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

5. Direção de Supervisão

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
<p>Assegurar o controlo sistémico dos fatores de formação de preços</p> <p>Acompanhar a definição da Política Tarifária</p> <p>Acompanhar a revisão e aprovação de regulamentos de tarifas</p> <p>Gerir o Observatório dos Mercados da Mobilidade, Preços Estratégias Empresariais</p> <p>Assegurar o controlo das compensações financeiras</p> <p>Monitorizar o cumprimento das obrigações legais, regulamentares e contratuais</p> <p>Assegurar a prestação de apoio aos Órgãos de Soberania sobre Estratégias e Políticas dos Setores Regulados</p>	<p>- Quebra de independência (orgânica, funcional ou pessoal)</p>	1	2	1	<p>- Recrutamento com base em critérios de integridade</p> <p>- Trabalho em equipa em projetos sensíveis</p>
	<p>- Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados</p> <p>- Outros riscos de corrupção e infrações conexas</p>	1	3	2	<p>- Publicitação e transparência nas decisões, utilizando procedimentos de consulta pública e audiência prévia sempre que obrigatório ou adequado</p> <p>- Procedimento uniforme para o tratamento do mesmo tipo de processo</p> <p>- Auditoria interna criteriosa</p> <p>- Manual de procedimentos</p> <p>- Decisões passíveis de recurso judicial</p> <p>- Consulta/conhecimento do Código de Ética e do <i>Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas</i> da AMT</p>
	<p>- Quebra de sigilo e de reserva</p>	2	2	2	<p>- Recrutamento com base em critérios de elevada competência e experiência profissional</p> <p>- Dever de sigilo no contrato laboral</p> <p>- Procedimentos de segurança para informação digital (e.g. <i>passwords</i>, etc.)</p> <p>- Procedimentos de segurança para documentação (e.g. documentos confidenciais fechados, etc.)</p> <p>- Implementação de um sistema de gestão documental</p> <p>- Diferentes níveis de acesso a informação</p> <p>- Auditoria interna criteriosa</p> <p>- Manual de procedimentos</p>

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
<p>Assegurar o controlo sistémico dos fatores de formação de preços</p> <p>Acompanhar a definição da Política Tarifária</p> <p>Acompanhar a revisão e aprovação de regulamentos de tarifas</p> <p>Gerir o Observatório dos Mercados da Mobilidade, Preços Estratégicos Empresariais</p> <p>Assegurar o controlo das compensações financeiras</p> <p>Monitorizar o cumprimento das obrigações legais, regulamentares e contratuais no setor regulado</p> <p>Assegurar a prestação de apoio aos Órgãos de Soberania sobre Estratégias e Políticas dos Setores Regulados</p>	<p>- Lاپso ou incorreção técnica</p>	2	2	2	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento com base em critérios de elevada competência e experiência profissional - Controlo efetivo da qualidade do trabalho produzido - Linhas de orientação e procedimentos uniformes para a realização do mesmo tipo de trabalho - Procedimentos automáticos e sistematizados de recolha e informação de dados estatísticos - Avaliação regular dos procedimentos de trabalho - Coordenação/supervisão dos trabalhos - Trabalho em equipa em projetos sensíveis e/ou transversais - Inclusão na fundamentação e análise das decisões, sempre que possível, análises de <i>benchmark</i> e melhores práticas e investigação - Definição de prazos máximos para a realização de trabalhos que estejam sistematizados - Cálculo e avaliação de <i>KPIs</i> para trabalhos que estejam sistematizados - Partilha da informação e trabalho realizado no âmbito da DSMM e pelas restantes Direções - Manual de procedimentos - Auditoria interna criteriosa
	<p>- Quebra de suficiência financeira</p>	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas implementadas quanto ao risco de quebra de independência e quanto ao risco de corrupção e infrações conexas - Medidas implementadas quanto ao risco de quebra de sigilo e de reserva - Medidas implementadas quanto ao risco de lapso ou incorreção técnica

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Elaborar, acompanhar e/ou participar em procedimentos de natureza concursal, no quadro do desempenho das atividades e funções indicadas anteriormente	- Quebra de independência (orgânica, funcional ou pessoal)	1	2	1	- Recrutamento com base em critérios de integridade
	- Corrupção e infrações conexas	1	3	2	- Trabalho em equipa pautado pela transparência - Auditoria interna criteriosa - Manual de procedimentos - Consulta/conhecimento do Código de Ética e do <i>Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas</i> da AMT
	- Quebra de sigilo e de reserva	1	2	1	- Recrutamento com base em critérios de elevada competência e experiência profissional - Dever de sigilo consagrado no contrato laboral - Procedimentos de segurança para informação digital (e.g. <i>passwords</i> , etc.) - Procedimentos de segurança para documentação (e.g. documentos confidenciais fechados, etc.) - Implementação de um sistema de gestão documental - Diferentes níveis de acesso a informação - Auditoria interna criteriosa - Manual de procedimentos

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

6. Direção do Observatório do Ecosistema da Mobilidade e dos Transportes

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Acompanhar as práticas e tendências dos Mercados da Mobilidade	- Ineficaz acompanhamento de estudos relevantes para a AMT elaborados por outras entidades	1	1	1	- Criação e atualização em permanência de uma base de dados das entidades que elaborem estudos/documentação relevante para a AMT
Recolher, tratar e divulgar informação estatística	- Atraso na recolha de dados estatísticos e indicadores de outras fontes oficiais - Ineficiência no tratamento de dados - Incumprimento de prazos no envio de informação das entidades oficiais competentes	2	2	2	- Estabelecimento de protocolos de troca de informação com outras entidades oficiais - Análise apoiada num SI específico para validação e tratamento de dados e formação adequada para a correta utilização da mesma - Controlo interno no que respeita a prazos e deveres de informação
	- Atraso no envio de informação das entidades reguladas	2	2	2	- Elaboração de um regulamento/procedimento de transmissão de informação e respetivo regime sancionatório
Desenvolver estudos	- Divulgação de informação não validada - Definição não rigorosa dos exatos termos de referência dos estudos a realizar	1	2	1	- Existência de uma hierarquia de executor/verificador/revisor dos estudos - Participação, compromisso e responsabilização das diversas Direções intervenientes na definição dos termos dos estudos
Operacionalizar inquéritos	- Definição não rigorosa dos termos de referência e do público-alvo do inquérito, gerando resultados não correspondentes com a realidade e/ou provocando gastos desproporcionais a sua realidade	1	1	1	- Participação e compromisso das diversas Direções intervenientes na definição dos termos dos Inquéritos - Concretizar procedimento de teste dos inquéritos antes da sua aplicação
Operacionalizar o Observatório	- Listagem de informação a recolher e indicadores a produzir insuficientes ou não adequados - Problemas na infraestrutura tecnológica e software de suporte do Observatório	3	2	3	- Avaliação contínua/periódica e proativa dos indicadores e informação a recolher - Recolha de feedback contínua/periódica relativamente aos indicadores e análises a produzir e informação a recolher no âmbito do Observatório - Definição de procedimento de reporte e resolução urgente de eventuais problemas na infraestrutura e software de suporte ao Observatório

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Todas as indicadas supra	- Lapso ou incorreção técnica	2	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento com base em critérios de elevada competência e experiência profissional - Controlo efetivo da qualidade do trabalho produzido - Linhas de orientação e procedimentos uniformes para a realização do mesmo tipo de trabalho - Procedimentos automáticos e sistematizados de recolha e informação de dados estatísticos - Avaliação regular dos procedimentos de trabalho - Coordenação/supervisão dos trabalhos - Trabalho em equipa em projetos sensíveis e/ou transversais - Partilha de informação e do trabalho realizado pelas restantes áreas funcionais - Respeitar o definido na AMT Digital - Auditoria interna criteriosa
Todas as indicadas supra	<ul style="list-style-type: none"> - Não cumprimento dos objetivos definidos nas recomendações - Falta de isenção e imparcialidade - Conflito de interesses - Definição de recomendação não adequada, com a legislação em vigor aplicável - Falha no <i>follow-up</i> das recomendações (com o objetivo de aferir da melhoria dos processos) 	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento com base em critérios de elevada competência e experiência profissional - Trabalho em equipa em projetos sensíveis - Publicitação e transparência nas decisões, utilizando procedimentos de consulta pública e audiência prévia sempre que obrigatório ou adequado - Procedimento uniforme para o tratamento do mesmo tipo de processo - Auditoria interna criteriosa - Respeitar o definido na AMT Digital - Decisões passíveis de recurso judicial - Consulta/conhecimento do Código de Ética e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT - Preenchimento das declarações Modelo Folha II, Folha III e Folha IV - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Todas as indicadas supra	- Quebra de sigilo e de reserva	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento com base em critérios de elevada competência e experiência profissional - Dever de sigilo no contrato laboral - Procedimentos de segurança para documentação (e.g. documentos confidenciais fechados, etc.) - Implementação de um sistema de gestão documental - Diferentes níveis de acesso a informação - Auditoria interna criteriosa - Respeitar o definido na AMT Digital

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

7. Direção da Administração de Recursos e do Controlo de Gestão

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Executar a contabilidade geral	<ul style="list-style-type: none"> - Omissão ou erro no cumprimento dos princípios e regras contabilísticas - Omissão ou erro no relato das ocorrências - Omissão ou erro dos valores declarados - Incumprimento dos prazos legais 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Afetação de recursos com formação contabilística - Formação contínua - Cumprimento escrupuloso das Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro (NCRF) e de controlo interno - Reconciliação mensal pela Contabilidade - Segregação de funções e responsabilidade das operações - Planificação e controlo dos prazos legais - Apreciação e aprovação pelo órgão executivo
Tratar das contas a receber	<ul style="list-style-type: none"> - Incorreção ou erro na emissão da faturação - Valores cobrados diferentes do mapa de tesouraria - Não arrecadação da receita liquidada - Não cobrança dos juros de mora devidos 	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de documentos de suporte para emissão da faturação - Acompanhamento mensal das dívidas de clientes e outros devedores com vista ao apuramento de atrasos e aplicação das diligências legalmente previstas - Conciliação mensal dos valores faturados e cobrados - Segregação de funções e responsabilidade das operações
Tratar das contas a pagar	<ul style="list-style-type: none"> - Atraso no pagamento das faturas em dívida - Pagamento de despesas que não estejam devidamente autorizadas ou cujos processos de contratação não estejam em conformidade legal - Pagamentos a entidades que não tenham a situação regularizada perante a SS e as Finanças 	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Planificação semanal dos pagamentos com supervisão da chefia direta - Assegurar a articulação entre a contratação pública e a tesouraria - Manter atualizada a base de dados das declarações de não dívida à Segurança Social e às Finanças - Segregação de funções e responsabilidade das operações
Assegurar a gestão da tesouraria	<ul style="list-style-type: none"> - Desvio de dinheiros e valores - Falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos de natureza financeira 	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento e controlo da execução das medidas previstas na norma de controlo interno - Conciliação mensal dos valores faturados e cobrados - Segregação de funções e responsabilidade das operações
Efetuar o reporting financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Incorreção ou inconsistência na informação prestada - Falhas na aplicação de regulamentos, normas e procedimentos - Atraso nos prazos definidos para prestação da informação 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Segregação de funções e responsabilidade das operações - Implementação de alertas relativos a prazos para a prestação de informação - Auditorias periódicas feitas pelo Revisor Oficial de Contas (ROC) - Controlo e decisão pelo Conselho de Administração (CA)

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Elaborar, acompanhar e rever os instrumentos de planeamento e de gestão, nomeadamente o Plano de Atividades, o Orçamento, a Conta de Gerência e o Relatório e Contas (<i>realização de outras tarefas atribuídas pelo CA</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de envolvimento de toda a estrutura da AMT na elaboração dos planos de atividades - Deficiente acompanhamento da execução dos planos de atividade e do orçamento, com vista à identificação de desvios - Incumprimento da legislação e normas para apresentação de contas - Falhas na integridade e correção da informação prestada 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de equipas multidisciplinares - Segregação de funções e responsabilidade das operações - Definição e aprovação das linhas de orientação pelo CA - <i>Enforcement</i> do sistema de controlo interno - Controlo periódico da execução dos planos de atividades e do orçamento, propondo medidas corretivas sempre que necessário - Aprovação e controlo pelo CA - Certificação legal de contas pelo Revisor Oficial de Contas (ROC)

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Desenvolver os procedimentos de Contratação Pública	<ul style="list-style-type: none"> - Violação do Código da Contratação Pública (CCP) e da restante legislação aplicável - Elaboração do Manual de Procedimentos dos Processos de Aquisição de Bens e Serviços sem observância do enquadramento legal aplicável - Conflitos de interesse entre quem elaborou/participou na produção da proposta - Definição de critérios de avaliação ou de seleção de propostas passíveis de falsear ou violar a concorrência - Ausência ou definição inadequada, das especificações técnicas, e que impossibilitam o posterior acompanhamento da execução material dos contratos - Deficiente ou insuficiente definição dos fatores e subfatores de avaliação de propostas - Não observância dos limiares comunitários na construção do procedimento pré-contratual - Insuficiente ou desadequada fundamentação no recurso ao ajuste direto com base em critérios materiais - Propor o convite a entidades que violem os limites definidos no artigo 113º do CCP - Deficiente ou insuficiente justificação da necessidade de recurso à contratação externa - Privilegiar ou excluir fornecedores, em troca de benefícios - Júris com conflitos de interesse nos procedimentos para os quais foram designados - Aprovação de despesa sem prévio cabimento orçamental 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Observância permanente do CCP e da restante legislação aplicável - Segregação de funções entre quem elabora o Manual de Procedimentos dos Processos de Aquisição de Bens e Serviços e quem valida a conformidade legal do mesmo - Observância permanente do Código de Ética - Preenchimento das declarações Modelo Folha II, Folha III e Folha IV - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses - <i>Enforcement</i> com vista ao cumprimento do Manual de Procedimentos dos Processos de Aquisição de Bens e Serviços, bem como de toda a legislação aplicável à contratação pública - Obrigatória utilização dos modelos de peças procedimentais base aprovados pelo CA - Obrigatória identificação/fundamentação objetiva da necessidade de aquisição do bem/serviço pelos serviços proponentes - Aprovação de normas objetivas que garantam a constituição de júris multidisciplinares - Segregação de funções e responsabilidades entre quem propõe o procedimento aquisitivo e quem valida a sua conformidade legal - Aprovação prévia da proposta para abertura de um procedimento aquisitivo, bem como das respetivas peças pelo CA ou por quem tenha competência delegada para o efeito - Proibir a intervenção de colaboradores da AMT em processos de decisão que envolvam os seus interesses particulares, designadamente na aprovação de despesas por si realizadas - Obrigar à verificação da existência de cabimento orçamental, prévia à decisão de contratar - Privilegiar o uso da plataforma eletrónica de contratação pública para desenvolvimento de procedimentos aquisitivos

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Realizar os processos de recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> - Desadequada definição dos perfis a recrutar e/ou dos respetivos critérios de avaliação de candidaturas - Quebra dos deveres de imparcialidade e isenção, com favorecimento no recrutamento - Falta de rigor na avaliação das candidaturas - Ausência de metodologia na designação de elementos para constituição de júris dos concursos e de rotatividade dos seus elementos - Insuficiente fundamentação das decisões de contratação de pessoal - Falta de rigor na avaliação durante o período probatório 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Observância do Código de Ética - Observância dos Regulamentos de Pessoal Internos da AMT - Identificação e definição rigorosa dos perfis necessários, bem como definição de critérios objetivos de seleção de candidatos, tendo por base a respetiva caracterização do posto de trabalho - Cumprimento rigoroso das metodologias de recrutamento aplicáveis à AMT - Receção de candidaturas por via digital - Estabelecimento de regras objetivas e gerais para constituição de júris - Aprovação final dos candidatos selecionados pelo CA, mediante proposta acompanhada de relatórios com análise de todas as candidaturas, que contenham a classificação de cada candidato e a respetiva fundamentação
Gerir as entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso indevido às informações e quebra de sigilo - Falhas no registo da informação das bases de dados de Recursos Humanos 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Restrição no acesso à informação, mediante a implementação de medidas de segurança nos dados individuais dos colaboradores - Cruzamento de informação e realização de testes - Cumprimento das normas de controlo interno - Segregação de funções e responsabilidades das operações
Dirigir a Administração de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiências na verificação e controlo de assiduidade - Informação desatualizada ou incorreta - Disponibilização de informação confidencial 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Observância do Código de Ética - Adoção de medidas de prevenção do absentismo - Implementação de um sistema de controlo do registo de ponto - Cumprimento do regulamento de horários e disciplina da AMT - Adoção de medidas de restrição e de controlo de acessos à informação - Segregação de funções e responsabilidades das operações
Executar o processamento salarial	<ul style="list-style-type: none"> - Desadequação do processamento salarial ao enquadramento legal, regulamentar e de gestão aplicáveis - Processamento de abonos sem prévia autorização pelo órgão competente para o efeito - Incorreções ou erro no registo da informação de base ao processamento 	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento do enquadramento legal, regulamentar e de gestão em vigor - Implementação de alertas no sistema de processamento salarial - Conciliação mensal dos abonos e descontos processados - Segregação de funções e responsabilidades das operações

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Dirigir e desenvolver a avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente fixação de objetivos e respetivas métricas - Deficiente fundamentação das avaliações atribuídas - Troca de benefícios de modo a facilitar melhores classificações - Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases de avaliação 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Observância do Código de Ética - Observância do Regulamento de Avaliação de Desempenho - Fixação de objetivos realistas e mensuráveis, bem como métricas objetivas - Promoção da meritocracia - Realização de ações de formação sobre métodos e regras de aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho para todos os avaliadores e avaliados - Segregação de funções e responsabilidades das operações
Gerir a formação	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração dos planos anuais de formação sem prévio levantamento/ avaliação da formação necessária - Ausência de equidade no acesso à formação - Violação do CCP e da restante legislação e regulamentos aplicáveis, no caso das aquisições externas 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Observância do Código de Ética - Adoção de um Plano de Formação contínua, especializada e transversal tendo por base as necessidades identificadas por cada UO e da análise ao resultado da avaliação de desempenho - Aplicação do definido para a contratação pública
Efetuar o <i>reporting</i> de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Incorreção ou inconsistências na informação prestada - Falhas na aplicação de regulamentos, normas e procedimentos - Atraso nos prazos definidos para prestação da informação 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Segregação de funções e responsabilidade das operações - Implementação de alertas relativos a prazos para a prestação informação - Auditorias periódicas feitas pelo Revisor Oficial de Contas (ROC) - Controlo e decisão pelo CA
Gerir a correspondência	<ul style="list-style-type: none"> - Perda ou extravio de documentos 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Registo de todos os processos no Sistema de Gestão Documental (SGD) e de toda a documentação associada - Desmaterialização dos processos - Cumprimento do regulamento de gestão e conservação da documentação - Auditorias periódicas ao SGD
Gerir o arquivo central	<ul style="list-style-type: none"> - Desadequado sistema de arquivo - Deterioração dos documentos 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção das adequadas condições de arquivo - Cumprimento do regulamento de gestão e conservação da documentação - Desmaterialização dos processos - Auditorias periódicas ao arquivo - Acompanhamento e supervisão pelos dirigentes responsáveis

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Gerir as instalações	<ul style="list-style-type: none"> - Violação do CCP e da restante legislação e regulamentos aplicáveis - Inexistência ou inobservância dos planos de manutenção - Desatualização do inventário - Erro ou omissão no registo de bens e criação das fichas de inventário 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar o definido para a contratação pública - Definir um plano de manutenção e conservação dos edifícios, instalações e equipamentos da AMT - Proceder a conferências mensais em observância das normas e procedimentos aplicáveis - Cumprimento das normas de controlo interno - Segregação de funções e responsabilidades das operações
Gerir o parque automóvel	<ul style="list-style-type: none"> - Apropriação pessoal de combustível - Utilização indevida ou abusiva das viaturas 	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Observância escrupulosa do Regulamento de Uso e Gestão de Veículos - Verificação mensal dos elementos de gestão do parque automóvel - Segregação de funções e responsabilidades das operações
Prestar apoio técnico ao Conselho de Administração (<i>realização de outras tarefas atribuídas pelo CA</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Redução da qualidade da informação prestada e de apoio técnico com vista à tomada de decisão do CA 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Segregação de funções e responsabilidade das operações

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

8. Direção de Sistemas e Segurança das Tecnologias da Informação e Comunicação

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Obter a certificação dos processos desenhados no âmbito da Segurança SI/TIC, incluindo a elaboração e implementação do Plano de Segurança	<p>Falhas de organização, quanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um responsável pela Segurança - Políticas de segurança, normas e respetivos procedimentos - Procedimentos para controlo dos documentos e classificação da informação - Formação e sensibilização dos trabalhadores para os aspetos da segurança - Auditorias e testes à segurança da organização 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Criar e implementar o plano de segurança da organização - Definir políticas, normas, guiões e procedimentos - Definir e atribuir a gestão da segurança na organização - Definir e atribuir a responsabilidade no acesso e tratamento dos dados e dos sistemas informáticos - Criar procedimentos para classificar a informação - Ministar formação adequada - Realizar testes e auditorias com regularidade

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
<p>Garantir a manutenção da infraestrutura e da operação das aplicações informáticas, evitando o uso indevido, ou furto da informação, aplicando também as normas e os procedimentos necessários à segurança TIC e da respetiva informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concessão de acessos à informação para uso indevido - Utilização de informação indevidamente (em benefício próprio), com prejuízo da AMT/ Erário Público - Falhas no controlo da disponibilização da informação a terceiros 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Exigir pedido formalmente escrito para concessão de acessos físicos e lógicos às TIC e respetiva informação - Estabelecer formalmente acordos com os prestadores de serviços externos para a entrega de relatórios e registos regulares das atividades desempenhadas, assim como quanto à regularidade das respetivas revisões e auditorias - Exigir aos prestadores de serviços que informem a AMT de quaisquer mudanças importantes que ocorram na sua esfera de influência - Efetuar controlos regulares, com as seguintes características: <ul style="list-style-type: none"> • Análise da implementação das medidas de segurança de TIC: • Avaliação do <i>status</i> de manutenção de sistemas e aplicações • Controlo da cessão de direitos pelo prestador de serviços (desvio de direitos) • Controlo sobre a utilização de pessoal que não tenha sido comunicada, por exemplo: casos de substituição, desempenho, disponibilidade, nível de qualidade • Monitorização das salvaguardas de dados - Realizar regularmente reuniões de coordenação, incidindo sobre os seguintes pontos: <ul style="list-style-type: none"> • As trocas de informações entre os parceiros (por exemplo procedimentos organizacionais, alterações estatutárias, planeamento de projetos, testes e mudanças planeadas no sistema que possam comprometer a qualidade do serviço) • Os problemas que devem ser identificados e analisados • A identificação das áreas em que não existe possibilidades de melhoria • Mudança de gestão: as requisições (<i>hardware, software</i>, ampliação do portfólio de serviços, aumento dos recursos - Realizar exercícios e testes regulares sobre os seguintes temas: <ul style="list-style-type: none"> • Resposta de sistemas a falhas (fracasso parcial, fracasso total) • Restauro de <i>backups</i> de dados

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Assegurar a gestão dos contratos e da relação com os fornecedores de sistemas e tecnologias de informação	Falhas nos contratos que não salvaguardem os interesses da AMT	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que existe um contrato ou acordo sobre o nível de serviços (SLA), salvaguardando sempre a qualidade do serviço prestado, com prazos bem definidos e referindo o sigilo dos dados ou informações provenientes da organização, de acordo com as políticas de segurança em vigor - Assegurar que, na utilização de serviços específicos (<i>outsourcing</i>), estejam previstos: <ul style="list-style-type: none"> • Os resultados • A segurança • A propriedade dos dados e o acesso aos mesmos • Os serviços disponíveis • As disposições de emergência (por exemplo, se o fornecedor cessa as suas atividades) - Efetuar o controlo rigoroso dos resultados comparativamente com as exigências definidas
Garantir a gestão dos acessos lógicos (<i>objetivo definido na atuação da Direção de Sistemas de Informação, Comunicação, Localização e Certificação</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Falha no controlo nos acessos lógicos por: <ul style="list-style-type: none"> • Falta procedimentos para atribuição de <i>logins</i> e <i>passwords</i> • <i>Firewalls</i> com regras muito pouco restritivas • Não dispor de um sistema IPS (<i>Intrusion Prevention Systems</i>) - Sistema Operativo com parâmetros mal configurados 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Criar as políticas, normas e procedimentos e respetiva implementação para: <ul style="list-style-type: none"> • Atribuição de privilégios de acesso • Transação de informação seguras • Proteção da propriedade intelectual • Resposta perante ataques de negação de serviço (DoS) • Utilização de <i>Web Application Firewall</i> • Processos de garantia da qualidade • Resposta perante ameaças específicas do ambiente <i>web</i>
Garantir a gestão dos acessos físicos às instalações da AMT (<i>objetivo definido na atuação da Direção de Sistemas e Segurança das Tecnologias da Informação e Comunicações</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Falha no controlo dos acessos físicos: <ul style="list-style-type: none"> • Não dispor de normas e procedimentos de segurança física • Falta de videovigilância nas entradas e áreas circundantes da organização • Falta de controlo biométrico nos acessos às salas classificadas como mais sensíveis • Falta de regras restritivas para acesso a áreas sensíveis da organização, como salas técnicas 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Criar e implementar um programa de segurança físico, com políticas, normas e procedimentos para: <ul style="list-style-type: none"> • Implementação de um IDS (<i>Intrusion Detection Systems</i>) para proteção dos ativos • Controlo do sistema de energia elétrica • Ventilação • Supressão, deteção e prevenção de fogo • Controlo de acesso às instalações • Controlo de acesso do pessoal • Mecanismos de proteção da área circundante • Sistemas de deteção de intrusão • Força policial e empresas de vigilância • Auditoria aos acessos físicos

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Garantir a continuidade do serviço e da atividade operacional e assegurar a sua recuperação após um incidente (<i>objetivo definido na atuação da Direção de Sistemas e Segurança das Tecnologias da Informação e Comunicações</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Cessação da atividade devido a incidentes provocados por causas naturais ou não - Falha de <i>software</i> (sistemas/aplicações) ou de <i>hardware</i> - Atrasos nas atividades de acompanhamento e controlo - Atrasos na realização das atividades - Quebras de segurança interna/externa causadoras de incidentes de que resulte perda de dados e falha na prestação do serviço 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração e implementação do Plano de Continuidade de Negócio da instituição, com base na política, normas e procedimentos implementados e testados para continuidade do negócio e recuperação de desastres - Observância de uma estratégia de recuperação de sistemas proporcional à importância de cada um para o cumprimento dos objetivos de negócio, a fim de que, em caso de falha, a organização consiga manter a operação - Existência de um plano de emergência, implementado e testado, para garantir a segurança dos dados, em caso de perda ou dano, e assegurar a continuidade das operações - Implementação da gestão de incidentes de Segurança

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

9. Direção de Fiscalização e Contencioso

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Exercer poderes de fiscalização para verificação do cumprimento das obrigações legais, regulamentares e contratuais das entidades sujeitas à jurisdição da AMT	<ul style="list-style-type: none"> - Risco de fuga de informação - Incumprimento do prazo estimado para a realização da fiscalização - Falta de comunicação entre as direções - Duplicação de trabalho - Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento constante - Incentivar a comunicação entre as diferentes direções - Competências bem definidas - Consulta/conhecimento do Código de Ética e do <i>Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas</i> da AMT - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do CA
Exercer poderes sancionatórios, visando a aplicação de sanções de natureza administrativa, nos termos da legislação e da regulamentação em vigor	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de erros e omissões - Falta de comunicação entre as direções - Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento constante - Incentivar a comunicação entre as diferentes direções - Consulta/conhecimento do Código de Ética e do <i>Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas</i> da AMT - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do CA
Prestar apoio jurídico especializado, através da emissão de pareceres, aconselhamento de práticas ou emissão de orientações gerais no que toca ao quadro legal aplicável aos setores sob a jurisdição da AMT	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilidade da informação - Incumprimento do prazo estimado para a realização da tarefa 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Verificação da fiabilidade das fontes consultadas - Acompanhamento constante

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Coordenar e supervisionar o exercício do patrocínio judiciário, garantindo o adequado acompanhamento dos respetivos processos contenciosos, quer na fase administrativa quer na sua fase judicial	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilidade da informação - Processos judiciais e notificações não respondidas dentro dos prazos legais - Conflito de Interesses 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Reencaminhamento urgente de toda a correspondência relativa a procedimentos de contencioso, nomeadamente a proveniente de tribunais, entidades publicas e regulados - Disponibilização de ferramenta informática adequada para gestão da informação - Código de Ética - Preenchimento das declarações Modelo Folha II, Folha III e Folha IV - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses
Promover a resolução extrajudicial de conflitos, em cooperação com as entidades envolvidas relevantes (<i>realização de outras tarefas atribuídas pelo CA</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de pareceres ou autorização para aquisição do serviço - Risco de insatisfação das necessidades dos utentes e regulados 	2	2	2	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis
Fazer a gestão das reclamações e denúncias, de forma a priorizar o respetivo tratamento e análise em função da sua importância, em especial para efeitos de adoção de ações de auditoria, inspeção, fiscalização e contencioso (<i>organizar, coordenar e supervisionar a atividade da Direção</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilidade da informação - Ineficiência no tratamento de dados - Várias fontes e conseqüente perda de informação - Duplicação de trabalho 	2	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Desenhar e implementar, em articulação com a Direção de Sistemas de Informação, Comunicação, Localização e Certificação, mecanismos e ferramentas de gestão e tratamento de reclamações e denúncias - Segregação de funções

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

10. Gabinete de Assuntos Jurídicos

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Prestar assessoria jurídica ao CA e às UO	Quebra dos deveres de isenção e transparência	1	2	1	- Código de Ética - Controlo pelo Presidente do Conselho de Administração (PCA) - Decisão do PCA/CA
	Falta de uniformidade dos critérios de apreciação	1	2	1	- Código de Ética - Adoção de metodologias de apreciação - Controlo pelo PCA - Decisão do PCA/CA
	Falta de articulação metodológica	1	1	1	- Disponibilizar e receber a documentação relevante às e das UO envolvidas - Adoção de metodologias de trabalho - Sistema de Gestão Documental - Participação em grupos de trabalho (análise jurídica) - Controlo pelo PCA - Decisão do PCA/CA
Prestar assessoria jurídica ao CA e às Unidades Orgânicas Estruturais da AMT	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade de informação inadequada, incompleta ou desatualizada - Competências inadequadas ou inexistentes em razão da especificidade da matéria - Captura por qualquer forma de poder - Conflito de interesses - Erros de diagnóstico - Deficiente fundamentação das conclusões - Falta de clareza e/ou objetividade - Falta de oportunidade - Quebra do dever de isenção e imparcialidade - Quebra do dever de tratamento equitativo e não discriminatório - Quebra do dever de sigilo - Deficiente articulação entre as UO relevantes em razão da especificidade da matéria 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Orientações definidas pelo Conselho de Administração - Código de Ética - Aplicação sistemática do Modelo <i>REEQ</i> - Preenchimento das declarações Modelo Folha II, Folha III e Folha IV - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses - Recolha e análise de toda a informação relevante e abrangente do tema (legislação, jurisprudência e demais documentação técnico-jurídica relevante aos níveis nacional, da União Europeia e Internacional) - <i>Benchmarking</i> com as melhores práticas nacionais e internacionais

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

11. Gabinete de Assessoria Técnica Multidisciplinar

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Emitir pareceres, no quadro da elaboração de documentos de apoio às decisões do CA e da prestação de assessoria técnica	Quebra dos deveres de isenção e transparência	1	2	1	- Código de Ética - Controlo pelo Presidente do Conselho de Administração (PCA) - Decisão do PCA/CA
Prestar assessoria e apoio técnico ao CA e às UO	Falta de uniformidade dos critérios de apreciação	1	2	1	Idem
	Quebra dos deveres de isenção e transparência	1	2	1	Idem
	Falta de uniformidade dos critérios de apreciação	1	2	1	- Código de Ética - Adoção de metodologias de apreciação - Controlo pelo PCA - Decisão do PCA/CA
	Descoordenação	1	1	1	- Disponibilizar e receber a documentação relevante às e das UO envolvidas - Adoção de metodologias de trabalho - Controlo pelo PCA - Decisão do PCA/CA
Apoiar o CA na elaboração e na atualização das Ordens de Serviço Internas, no quadro da prestação de assessoria técnica	Descoordenação	1	1	1	- Orientações definidas superiormente pelo CA - Coordenação do diretor da UO responsável pelo conteúdo - Aprovação e controlo pelo CA
Gerir e introduzir os conteúdos na página eletrónica da AMT	Incorreção e desatualização dos conteúdos na página eletrónica	1	1	1	- Conteúdos remetidos pelas UO, via Diretor/Chefe de Divisão, validados hierarquicamente, designadamente pelo Administrador com o pelouro da área - Controlo e autorização pelo PCA - Monitorização permanente pela UO dos conteúdos da sua responsabilidade, para efeitos de atualização/correção/etc.
Centralizar os pedidos de publicitação dos conteúdos solicitados pelas UO, no quadro da gestão da página eletrónica da AMT	Erros e falhas na publicitação dos conteúdos solicitados	1	1	1	- Controlo pelo PCA - Monitorização pela UO que solicitou a publicitação - Pedido de publicitação expresse (v.g. via email/integrado na proposta de Deliberação submetida a CA)
Divulgar notícias, referentes à AMT compiladas pelo serviço de <i>clipping</i> através das diversas fontes existentes, reencaminhar para todas as Direções da AMT e disponibilizá-las na base de dados	Perda da informação	1	1	1	- Criação de um Sistema de Gestão Documental

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Gerir a agenda das reuniões do CA, no quadro do respetivo apoio	Descoordenação	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Em coordenação com o PCA, articulado com os demais membros do CA - Agendamento com 2 dias úteis de antecedência à data da Reunião do Conselho de Administração (RCA), precedido de pedido de agendamento com 5 dias úteis - Regulamento Interno do CA
Gerir o arquivo físico e digital das Atas do CA, no quadro do apoio às respetivas reuniões	Quebra dos deveres de isenção e transparência	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Arquivo geral de atas em armários fechados à chave - Arquivo digital no servidor com <i>backups</i> semanais, mensais e anuais
Apoiar as reuniões (ordinárias e extraordinárias) do CA, no quadro da função de apoio e participação	Descoordenação	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Em coordenação com o PCA, articulado com os demais membros do CA - Agendamento com 2 dias úteis de antecedência à data da RCA
	Quebra dos deveres de isenção e transparência	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Documentação de suporte organizada pelo secretariado individual de cada membro do CA - Logística garantida pelo secretariado mediante solicitação expressa com pelo menos 1 dia de antecedência - Documentação de suporte enviada em suporte físico e digital assinada e rubricada pelos proponentes
Preparar e distribuir a documentação de suporte às decisões do CA, no quadro da função de apoio e participação nas respetivas reuniões	Descoordenação	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Secretariado individual de cada membro do CA acede à agenda e documentação em suporte eletrónico e garante a documentação em papel aos membros do CA de que depende - A Secretária do CA garante que a documentação relevante em papel está devidamente instruída, assinada e rubricada - Sensibilização permanente às UO para necessidade de instrução dos processos com antecedência - Processo devidamente instruídos enviados eletronicamente em <i>pdf</i>, e a proposta de Deliberação em <i>pdf</i> e <i>word</i>
Redigir as Atas do CA, no quadro da função de apoio e participação nas respetivas reuniões	Descoordenação	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Minuta enviada eletronicamente a todos os membros do CA para apreciação - Aprovação das Atas em reunião subsequente aquela em que esteve presente os membros do CA a que a Ata se refere - Atas assinadas e rubricadas

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Divulgar as deliberações do CA, no quadro da função de apoio e participação nas respetivas reuniões	Descoordenação	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação eletrónica, o mais breve possível, após a RCA - Após digitalização das Deliberações (e Atas) assinadas e rubricadas pelo secretário de apoio à secretária do CA, estão são remetidas fisicamente às UO da responsabilidade do membro do CA proponente da Deliberação - Divulgação das decisões (deliberações) aos interessados, através de publicitação na página eletrónica da AMT, mediante autorização do PCA - Cada UO prepara minuta de ofício para o PCA divulgar as decisões (deliberações) do CA para os restantes interessados
Colaborar com outras UO, de acordo com as orientações recebidas pelo PCA/CA (<i>realizar outras tarefas atribuídas pelo CA</i>)	Falta de uniformidade dos critérios de apreciação	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética;

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

12. Gabinete de Auditoria Interna

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Acompanhar de modo contínuo e sistemático a atividade da AMT face aos objetivos constitucionais e legais que lhe estão atribuídos	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de isenção e imparcialidade - Falha na uniformização da aplicação das normas definidas - Conflito de interesses 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Segregação de funções - Preenchimento das declarações Modelo Folha II, Folha III e Folha IV - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses
Apresentar iniciativas, nomeadamente preparando o Plano Anual de Auditorias (PAA) ou quando se detete necessidade de ação	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de isenção e imparcialidade - Conflito de interesses - Não focalização nas áreas de maior risco - Desconhecimento das áreas de maior risco - Utilização ineficaz de recursos - Âmbito e objetivos mal definidos - Desconhecimento da matéria a auditar - Programa de trabalho não adaptado à área a auditar, i.e., extensão dos trabalhos e natureza da auditoria mal definidas 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Preenchimento das declarações Modelo Folha II, Folha III e Folha IV - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses - Segregação de Funções - Contato próximo com todas as UO da AMT - Criação de uma lista de objetivos para cada Auditoria - Consultar o PAA anterior e relatórios de auditorias anteriores - Preparar criteriosa e atempadamente as auditorias a realizar - Manual de Auditoria Interna - Manual de Processos - AMT Digital
Encetar as averiguações que o CA determine, nomeadamente por Auditorias Internas, propondo medidas adequadas para corrigir procedimentos incorretos, ineficazes ou ilegais	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de isenção e imparcialidade - Falha na uniformização da aplicação das normas definidas - Conflito de interesses - Incumprimento do prazo estimado para a realização da auditoria - Ineficaz acompanhamento das recomendações propostas pela AAM - Falta de qualidade e oportunidade dos relatórios 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarização das técnicas e métodos de auditoria - Código de Ética - Preenchimento das declarações Modelo Folha II, Folha III e Folha IV - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses - Segregação de funções - Rotatividade dos auditores internos da AMT entre as UO auditadas - Elaboração e acompanhamento de um plano para cada ação de auditoria - Necessidade de justificação em caso de atrasos - Planear as atividades de acompanhamento - Integrar as ações de acompanhamento no PAA - Ações de formação - Procedimentos internos - Manual de Auditoria Interna - Manual de Processos - AMT Digital

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Elaborar planos e relatórios de execução no âmbito da gestão de riscos, incluindo os de corrupção e infrações conexas	-Falha na execução e acompanhamento do Plano	1	2	2	- Prazos periódicos bem definidos para a revisão, atualização do relatório anual - Atualização anual do plano
Monitorizar o Plano de Atividades da AMT	- Falta de clareza sobre qual a missão da AMT e os seus objetivos estratégicos - Falta de clareza do Plano de Atividades ou no seu entendimento correto	1	2	1	- Manual de Processos - AMT Digital - Plano de Atividades da AMT - Estatutos da AMT (DL nº78/2017, de 14 maio, com as alterações introduzidas pelo DL nº 18/2015, de 2 de fevereiro) e outra legislação relevante - Contato próximo com todas as UO da AMT - Reporte ao CA

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

13. Gabinete de Regulação Interna e Externa

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Garantir a elaboração de projetos de regulamentos internos e externos em conformidade com as normas legais em vigor, e promover a sua submissão ao CA	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de mecanismos de monitorização e controlo de necessidades de regulamentação - Disponibilidade de informação inadequada, incompleta ou desatualizada - Competências inadequadas ou inexistentes em razão da especificidade da matéria - Captura por qualquer forma de poder - Conflito de interesses - Erros de diagnóstico - Falta de clareza e/ou objetividade - Falta de oportunidade - Quebra do dever de isenção e imparcialidade - Quebra do dever de tratamento equitativo e não discriminatório - Quebra do dever de sigilo - Deficiente articulação entre as UO relevantes em razão da especificidade da matéria 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Aplicação sistemática do Modelo REEQ - Preenchimento das declarações Modelo Folha II, Folha III e Folha IV - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses - Definir procedimentos destinados a identificar internamente e no universo das entidades sujeitas à jurisdição da AMT a necessidade de elaboração e atualização de documentos de natureza normativa - Envolvimento das demais UO - Elaboração de metodologias padrão de abordagem - Recolha e análise de toda a informação relevante e abrangente do tema (legislação, planos e demais documentação técnica relevante aos níveis nacional, da União Europeia e Internacional) - <i>Benchmarking</i> com as melhores práticas nacionais e internacionais - Envolvimento de colaboradores no processo de produção com a independência e competências adequadas - Verificação/revisão por colaboradores diferentes - Partilha de conhecimento, experiência e informação técnica - Reuniões entre intervenientes, de preparação, desenvolvimento e conclusão do trabalho - Recurso a consultoria técnica especializada (se necessário)
Garantir a alteração de regulamentos internos e externos em conformidade com as normas legais em vigor	Idem	1	1	1	Idem
Garantir a elaboração de outros documentos, códigos de conduta e manuais de boas práticas, bem como propostas legislativas a apresentar ao Governo ou à Assembleia da República em conformidade com as normas em vigor	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente fundamentação das conclusões 	1	1	1	Idem

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Acompanhar a elaboração de procedimentos destinados a fazer cumprir as leis nacionais e da União Europeia, as obrigações legais, regulamentares e contratuais, assumidas pelos concessionários e pelos prestadores de serviço público sujeitos à sua jurisdição	Idem	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Aplicação sistemática do Modelo REEQ - Preenchimento das declarações Modelo Folha I Folha II - Recolha e análise de toda a informação relevante e abrangente do tema (legislação, planos e demais documentação técnica relevante aos níveis nacional, da União Europeia e Internacional) - <i>Benchmarking</i> com as melhores práticas nacionais e internacionais
Executar outras atividades que lhe sejam cometidas pelo CA, de apoio geral ou especializado, nas áreas de atuação comuns ao ecossistema da mobilidade e dos transportes	Idem	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Orientações definidas superiormente pelo Conselho de Administração - Código de Ética - Aplicação sistemática do Modelo REEQ - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

14. Encarregado de Proteção de Dados

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Informar e aconselhar o Conselho de Administração, os demais órgãos da estrutura da AMT e colaboradores, sobre as obrigações constantes do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) e demais obrigações legais aplicáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Quebra de independência - Falta de isenção e imparcialidade - Existência de erros e omissões 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Competências bem definidas - Consulta/conhecimento do Código de Ética e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT - Atualização constante em relação ao conhecimento técnico relevante
Ser ponto de contacto da CNPD e dos titulares dos dados, relativamente a todas as questões relacionadas com o tratamento dos dados pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilidade, dispersão ou incorreção da informação recebida - Incumprimento do prazo estimado para a resposta 	2	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento constante - Existência de mecanismos de controlo de centralização de pedidos
Controlar a conformidade das políticas da AMT com as obrigações do RGPD relativas à proteção de dados pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilidade, dispersão ou incorreção da informação recebida - Ineficaz acompanhamento das orientações definidas 	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Reencaminhamento de toda a informação suscetível de envolver matérias de dados pessoais para validação - Acompanhamento constante
Proceder a ações de sensibilização e formação dos colaboradores implicados em operações de tratamento de dados	<ul style="list-style-type: none"> - Inadequação das situações objeto de formação, face à realidade da AMT - Não implementação das recomendações aconselhadas na formação por parte dos colaboradores 	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Formação interna, na área de proteção de dados - Existência de auditorias
Proceder a auditorias em matéria de proteção de dados e aconselhar em situações de realização de avaliação de impacto sobre a proteção de dados e controlar a sua realização	<ul style="list-style-type: none"> - Manipulação e/ou omissão de informação que condicione o resultado dos processos de auditoria - Desadequação da equipa - Risco de insatisfação das necessidades dos utentes e regulados 	2	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de <i>guidelines</i> de suporte aos processos de auditoria - Existência de mecanismos de controle de avaliação e decisão, com reporte aos membros do CA
Acompanhar os processos de <i>Data Breaches</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilidade ou insuficiência da informação - Não cumprimento dos prazos de notificação à CNPD - Não cumprimentos dos prazos de envio à CNPD dos formulários obrigatórios 	2	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovação de manual de atuação para incidentes de violação de dados pessoais - Constituição de equipas multidisciplinares

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

15. Secretariado

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Assegurar a gestão da correspondência	Erros e falhas - falta de encaminhamento ou encaminhamento indevido, dos documentos recebidos/despachados	1	2	2	<ul style="list-style-type: none"> - Organização por gabinete - Implementação/Utilização de um sistema de gestão documental, para registo e encaminhamento de todos os documentos
Gerir a agenda dos membros do CA	Descoordenação	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização simultânea do envio físico dos documentos através da entrega direta ao(s) responsável(eis) - Coordenação com o(s) membro(s) do CA
Agendar, apoiar e organizar as reuniões internas do CA	Descoordenação	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Organização e preparação da documentação de suporte para a reunião - Agendamento/Confirmação da reunião com o(s) participante(s) - Preparação das condições logísticas da reunião
Organizar a logística de reuniões externas e viagens do CA	Descoordenação	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Organização e preparação da documentação de suporte para a reunião - Organização, preparação e marcação de viagens e alojamento
Gerir os contactos internos e externos	Desatualização	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma base de dados partilhada
Colaborar com outras unidades orgânicas, de acordo com as orientações recebidas do CA	Perda de qualidade da informação prestada e do apoio técnico e administrativo às UO	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilização de documentação às UO envolvidas - Segregação de Funções - Participação no envio de ofícios, circulares e outra documentação - Apoio na organização de eventos nos quais participem membros do Conselho de Administração
Gerir o arquivo físico e digital do CA (<i>realização de outras tarefas atribuídas pelo CA</i>)	Quebra dos deveres de isenção e transparência	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Arquivo de documentação confidencial depositado em armários fechados à chave - Arquivo por gabinete
	Falta de metodologia e de uniformidade nos critérios de arquivamento	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Arquivo digital no servidor com <i>backups</i> frequentes

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GC: Gravidade da Consequência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

GR: Graduação do Risco; **Graduação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado.

Anexos



FOLHA I

DECLARAÇÃO

Inexistência de impedimentos, fonte de conflitos de interesses, e compromisso quanto ao exercício do mandato

Nome:

Conselho de Administração

Categoria:

Tendo tomado conhecimento do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT, declaro que não mantenho e não estabelecerei, direta ou indiretamente, qualquer vínculo ou relação contratual, remunerada ou não, com empresas, grupos de empresas ou outras entidades destinatárias da atividade da AMT, nem detenho ou deterei quaisquer participações sociais ou interesses nas mesmas, sem prejuízo das relações enquanto clientes ou análogas, assim como também não mantenho e não estabelecerei, direta ou indiretamente, qualquer vínculo ou relação contratual, remunerada ou não, com outras entidades cuja atividade possa colidir com as minhas atribuições e competências como membro do Conselho de Administração da AMT, nos termos preceituados pelo artigo 14º, n.º 1, alíneas b) e c) dos Estatutos da AMT, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 78/2014, de 14 de maio, com as alterações do Decreto-Lei n.º 18/2015, de 2 de fevereiro.

Data:

Assinatura:

DECLARAÇÃO

Inexistência de impedimentos, fonte de conflitos de interesses, e compromisso quanto ao exercício de funções

Nome:

Unidade Orgânica:

Categoria:

Tendo tomado conhecimento do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT, declaro que não mantenho e não estabelecerei, direta ou indiretamente, qualquer vínculo ou relação contratual, remunerada ou não, com empresas, grupos de empresas ou outras entidades destinatárias da atividade da AMT, nem detenho ou deterei quaisquer participações sociais ou interesses nas mesmas, sem prejuízo das relações enquanto clientes ou análogas, assim como também não mantenho e não estabelecerei, direta ou indiretamente, qualquer vínculo ou relação contratual, remunerada ou não, com outras entidades cuja atividade possa colidir com as minhas atribuições e competências na estrutura da AMT, nos termos preceituados pelos artigo 14º, n.º 1, alíneas b) e c), e artigo 28º, n.º 1, dos Estatutos da AMT, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 78/2014, de 14 de maio, com as alterações do Decreto-Lei n.º 18/2015, de 2 de fevereiro.

Data:

Assinatura:

FOLHA III

DECLARAÇÃO

Inexistência de conflito de interesses e compromisso de reporte futuro

Nome:

Unidade Orgânica:

Categoria:

Tendo tomado conhecimento do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT, declaro que não existem, na presente data, situações suscetíveis de configurar um conflito de interesses, mais declarando que, se, a qualquer momento, verificar a ocorrência, potencial ou efetiva, de uma tal situação de conflito de interesses, nos termos da legislação aplicável e do referido Plano, me comprometo, sob compromisso de honra, a reportá-la imediatamente ao meu superior hierárquico.

Data:

Assinatura:

DECLARAÇÃO

Existência de conflito de interesses

Nome:

Unidade Orgânica:

Categoria:

Declaro ter tomado conhecimento, nos termos previstos no Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT, de situação que considero configurar uma situação de conflito de interesses, potencial ou efetiva, e que passo a relatar:

Data:

Assinatura:

FOLHA V

DECLARAÇÃO

Inibição temporária de determinadas relações contratuais no termo do exercício do mandato

Nome:

Conselho de Administração

Categoria:

Conhecedor(a) do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT, declaro que, durante um período de dois anos após a cessação do meu mandato, prevista para o dia _____, não estabelecerei qualquer vínculo ou relação contratual com as empresas, grupos de empresas ou outras entidades destinatárias da atividade da AMT, conforme o preceituado pelo artigo 14º, n.º 2 dos Estatutos da AMT, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 78/2014, de 14 de maio, com as alterações do Decreto-Lei n.º 18/2015, de 2 de fevereiro, sob pena de me serem aplicáveis, nomeadamente, as sanções determinadas pelo n.º 4 do mesmo preceito.

Data:

Assinatura:

DECLARAÇÃO

Inibição temporária de determinadas relações contratuais no termo do exercício de funções

Nome:

Unidade Orgânica:

Categoria:

(assinalar conforme for o caso)

Conhecedor(a) do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT, declaro que, durante um período de dois anos após a cessação do meu mandato, prevista para o dia _____, não estabelecerei qualquer vínculo ou relação contratual com as empresas, grupos de empresas ou outras entidades destinatárias da atividade da AMT, conforme o preceituado pelo artigo 28º, n.º 2 dos Estatutos da AMT, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 78/2014, de 14 de maio, sob pena de me serem aplicáveis, nomeadamente, as sanções aí também determinadas.

A declaração de inibição temporária não se aplica e não é preenchida, por a situação pertencer a um dos casos legalmente excecionados:

Caducidade de contrato de trabalho a termo.

Cessação de comissão de serviço com regresso ao lugar de origem.

Cessação de funções por iniciativa da AMT.

Data:

Assinatura:

Receção/Certificação pelo DARCG:



AUTORIDADE
DA MOBILIDADE
E DOS TRANSPORTES

RATO 03

ABEL
ESTRADA 101