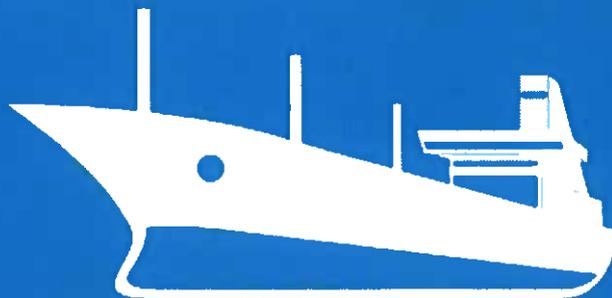




**TRANSPORTES
TERRESTRES E
INFRAESTRUTURAS
RODOVIÁRIAS**

**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**



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS ¹

Índice

| | |
|--|-----------|
| I. AUTORIDADE DA MOBILIDADE E DOS TRANSPORTES | 3 |
| Introdução | 3 |
| 1. Caracterização da AMT | 5 |
| 1.1. Natureza, missão e âmbito | 5 |
| 1.2. Enquadramento..... | 6 |
| 2. Atribuições | 8 |
| 3. Ecosistema da Mobilidade e dos Transportes | 9 |
| 4. Organização da AMT | 10 |
| 4.1. Organograma | 10 |
| 4.2. Estrutura orgânica e funcional | 10 |
| II. GESTÃO DE RISCOS | 20 |
| 1. Definição dos riscos | 20 |
| 1.1. Risco | 20 |
| 1.2. Riscos de gestão..... | 20 |
| 1.2. Conflitos de interesses..... | 26 |
| 2. Gestão de risco, identificação análise e avaliação | 29 |
| 2.1. Gestão de risco | 29 |
| 2.2. Responsáveis pela gestão de risco da AMT | 29 |
| 2.3. Processo de gestão de risco..... | 30 |
| 2.3.1. Âmbito, contexto e critérios | 31 |
| 2.3.2. Apreciação do Risco..... | 31 |
| 2.3.3. Tratamento do Risco | 33 |
| 2.3.4. Comunicação e Consulta..... | 34 |
| 2.3.5. Monitorização e Revisão | 34 |
| 2.3.6. Sistema de Registo e Reporte..... | 34 |
| 2.4. Metodologia..... | 34 |
| 2.5. Acompanhamento, avaliação e alteração do plano..... | 37 |
| III. RISCOS E MEDIDAS DE PREVENÇÃO E CONTROLO | 38 |
| 1. Mapa Transversal | 38 |
| 2. Conselho de Administração | 40 |
| 3. Gabinete de Apoio à Presidência | 45 |
| 4. Gabinete Jurídico | 47 |
| 5. Gabinete de Auditoria Interna | 48 |
| 6. Direção de Regulação | 50 |
| 7. Direção de Supervisão | 56 |
| 8. Direção Administrativa e Financeira | 60 |
| 9. Encarregado de Proteção de Dados | 67 |
| 10.Secretariado | 68 |

¹ Revisão abril 2022

I. 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.

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.

Neste contexto, foi aprovada a Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024², para dar seguimento ao objetivo de combate à corrupção e à fraude como instrumento essencial do reforço da qualidade da democracia e a plena realização do Estado de Direito e que assenta nos seguintes objetivos principais: (i) melhorar o conhecimento, a formação e as práticas institucionais em matéria de transparência e integridade; (ii) prevenir e detetar os riscos de corrupção na ação pública; (iii) comprometer o setor privado na prevenção, deteção e repressão da corrupção; (iv) reforçar a articulação entre instituições públicas e privadas; (v) garantir uma aplicação mais eficaz e uniforme dos mecanismos legais em matéria de repressão da corrupção, melhorar o tempo de resposta do sistema judicial e assegurar a adequação e efetividade da punição; (vi) produzir e divulgar periodicamente informação fiável sobre o fenómeno da corrupção; e (vii) cooperar no plano internacional no combate à corrupção.

Por sua vez, em dezembro de 2021 foi publicado o Decreto-Lei n.º 109-E/2021 que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção³ (“MENAC”) e aprova o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (“RGPC”). Este diploma está integrado no âmbito da

² Através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril

³ O Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), é uma entidade administrativa independente, com personalidade jurídica de direito público e poderes de autoridade, dotada de autonomia administrativa e financeira, que desenvolve atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas (Cf. artigo 1.º, Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro)

Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, a qual reconhece que, a par da concretização de medidas no âmbito da repressão dos fenómenos da corrupção e infrações conexas, terá de existir também a implementação de um sistema eficaz de *compliance* nas entidades públicas e privadas que previna estes fenómenos.

Resulta deste diploma legal, no que respeita às medidas de prevenção da corrupção, a obrigatoriedade de implementação de um programa de cumprimento normativo que, no mínimo, contenha um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (PPR), um código de conduta, um programa de formação e um canal de denúncias.

Importa ainda notar que o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) emitiu várias recomendações dirigidas às entidades gestoras de dinheiro, valores e património públicos, que foram consideradas pela Autoridade da Mobilidade e dos Transportes no âmbito da sua atuação, nomeadamente 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”*.

Adicionalmente, nos termos da Recomendação n.º 3/2020, de 8 de janeiro, 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.

Tendo presente quer as recomendações do CPC, quer a prática adotada pelo Tribunal de Contas, quer ainda o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC)⁴, a Autoridade da Mobilidade e dos Transportes, doravante designada por AMT, adota o 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, muito em especial, das áreas potencialmente sujeitas à ocorrência de atos de corrupção procedendo, correlativamente, à identificação 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.

⁴ Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro

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 3/2020 de 8 de janeiro.
- Garantir o cumprimento do Regime Geral de Prevenção da Corrupção (aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro)

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

- I. Caracterização da Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (AMT);
- II. Identificação dos riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas;
- III. 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, nos termos do artigo 267.º, n.º 3 da Constituição da República Portuguesa. A AMT 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.

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 maio⁵, 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*

⁵ 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.

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 dos artigos 34.º a 42.º dos seus Estatutos, poderes de regulação, regulamentação, supervisão, fiscalização, inspeção e auditoria, e ainda poderes sancionatórios, prossequindo atribuições em matéria de proteção e defesa dos direitos e interesses dos consumidores e utentes, 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 266.º, n.º 2 da Constituição da República Portuguesa, que impõe às entidades públicas a prossecução do interesse público, com respeito pelo princípio da proporcionalidade, igualdade e boa-fé, bem como, o 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 mil regulados, compreendidos na sua esfera de atuação, 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.

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 enorme leque de atribuições, no contexto do *Ecossistema 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, e em prossecução dos objetivos visados na alínea a) do n.º 3 do artigo 6.º da lei-quadro das entidades reguladoras, está orientado para a promoção e defesa do interesse público da Mobilidade Inclusiva, Eficiente e Sustentável (MobILES), que se exprime nas seguintes dimensões:

- **Inclusividade** - Envolve a abrangência e coesão territorial e social, numa perspetiva transgeracional e de acessibilidade extensiva para todas as Pessoas, incluindo naturalmente também a mobilidade dos bens, sempre garantindo elevados padrões de segurança;
- **Eficiência** - Incorpora as exigências de competitividade, de produtividade e de combate ao desperdício, integradas nas diferentes dinâmicas heterogéneas da globalização, incluindo a fragmentação dos mercados, por força de barreiras e de medidas de política de mais diversa natureza;
- **Sustentabilidade** - Agrega as exigências ambientais, económicas, financeiras e sociais, focada em superar a corrosão do tempo e os ciclos geodinâmicos da natureza, incluindo os efeitos das alterações climáticas, em sintonia com a Agenda 2030, da Organização das Nações Unidas, para o Desenvolvimento Sustentável, bem como com o Pacto Ecológico Europeu.

Tal é suportado na aplicação de um modelo de *Regulação Económica de Elevada Qualidade* que integra essencialmente os seguintes pilares estratégicos:

- Desenvolvimento de um exercício de avaliação de *compliance* das vertentes determinantes para o Ecosistema da Mobilidade e dos Transportes;
- Conhecimento compreensivo e atualizado dos mercados da mobilidade;
- Supressão de falhas de mercado;
- Redução e, tendencialmente, eliminação de falhas de Estado, incluindo as do legislador, enquanto organizador da economia, e de regulamentação;
- Promoção da confluência dos equilíbrios dinâmico e resiliente das Racionalidades, não aditivas e de verificação cumulativa, dos (1) Investidores; (2) dos Profissionais, Empreendedores e Utilizadores/Consumidores; e (3) dos 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.

2. Atribuições

À AMT cabe zelar pelo cumprimento do enquadramento legal, nacional, internacional e da União Europeia (UE), aplicável à regulação, supervisão, promoção e defesa da concorrência, promovendo e defendendo o referido interesse público MobIES.

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 funções de apoio e consulta ao Governo e à Assembleia da República na definição, implementação e avaliação da política nacional em todas as áreas relativas à regulação, incluindo a elaboração de pareceres, estudos e informações, no quadro previsto e regulado dos seus Estatutos⁶, e a pedido do Governo, em articulação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, assegurar a representação do Estado, em organismos e fóruns nacionais, europeus e internacionais com relevância para a respetiva atividade⁷.

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

⁶ Cf. artigo 5º, n.º 1, alíneas b), v) e w) e artigo 34º, n.º 4, alínea c) dos Estatutos da AMT.

⁷ Cf. artigo 5º, n.º 1, alínea c) dos Estatutos da AMT.

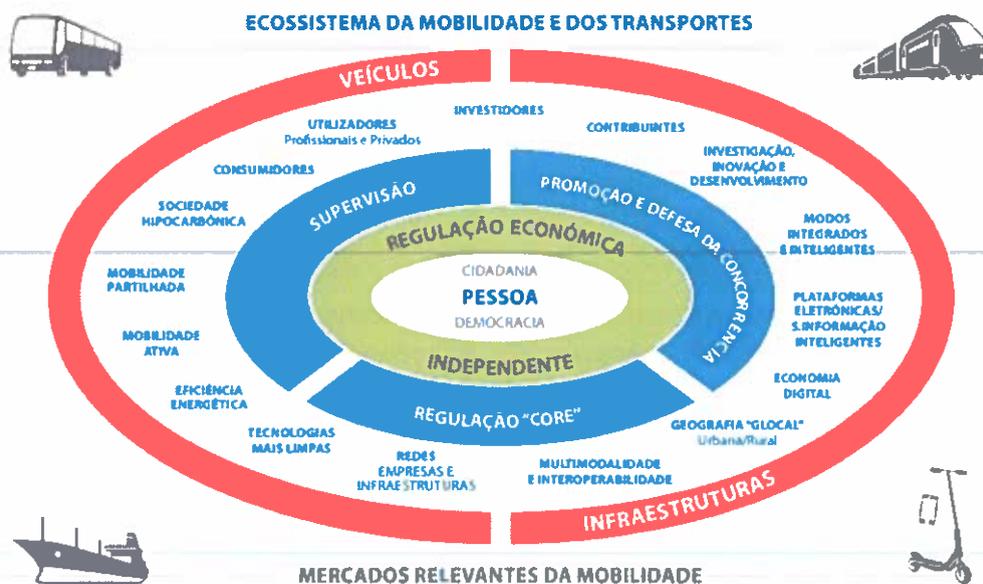
Cabe-lhe ainda monitorizar e acompanhar as atividades dos mercados do setor marítimo-portuário, da mobilidade e dos transportes terrestres, por vias navegáveis interiores e marítimos, auscultando as entidades relevantes nos diferentes modos de transporte.

3. Ecossistema da Mobilidade e dos Transportes

O Ecossistema da Mobilidade e dos Transportes integra diversos *clusters* em que a função “competitividade” prevalecente 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 de um crescimento económico sustentável.

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, concretizados nos diferentes modos de transporte, bem como medidas advenientes de outras realidades exógenas, mas todas elas integradas no mesmo ecossistema. 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.



Fonte: AMT

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

4. Organização da AMT

4.1. Organograma



Fonte: Regulamento Estrutura Orgânica AMT

4.2. Estrutura orgânica e funcional

Conselho de Administração

O Conselho de Administração (CA), 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 e outros sistemas de transporte guiado, por vias navegáveis interiores 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.

Gabinete de Apoio à Presidência

O Gabinete de Apoio à Presidência (GAP) 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 GAP compete, quanto ao apoio direto ao CA:

- 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 os eventos promovidos pela AMT;
- Transmissão das orientações do CA às diversas áreas sobre a elaboração e implementação da estratégia da AMT.

Ao GAP compete, quanto à comunicação Institucional:

- Assegurar a comunicação institucional e a relação com imprensa, garantindo uma imagem e mensagem comuns, incluindo o desenho de comunicados institucionais e de imprensa.
- Coordenar e assegurar a gestão dos conteúdos da página eletrónica da AMT;
- Assegurar a seleção e divulgação interna das notícias referentes à AMT e aos mercados da mobilidade e dos transportes e atividades conexas;
- Gerir a informação associada à operacionalização dos serviços.

Ao GAP compete ainda:

- Apoiar o CA nas matérias relativas a relações internacionais, incluindo o apoio nas relações institucionais, com organismos externos internacionais, e a divulgação de informação pelas áreas operacionais da AMT.
- Executar outras atividades que lhe sejam cometidas pelo CA, de apoio geral ou especializado, nas áreas de atuação comuns aos mercados da mobilidade e dos transportes e atividades conexas.

Gabinete Jurídico

O Gabinete Jurídico (GJ) é a unidade orgânica que tem por atribuição prestar apoio jurídico especializado ao CA, bem como às demais unidades orgânicas da AMT, e zelar pelo cumprimento do enquadramento jurídico aplicável aos mercados da mobilidade e dos transportes e atividades conexas, bem como sancionar as entidades reguladas e assegurar a defesa dos interesses da AMT, em juízo, promovendo, ainda, a resolução e mediação de conflitos.

Ao GJ compete, em matéria de assuntos jurídicos:

- 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;
- Proceder à identificação e análise de questões jurídicas, cujo esclarecimento se revele pertinente para o desenvolvimento das atribuições da AMT;
- Proceder à identificação e mapeamento da legislação nacional, europeia e internacional e de jurisprudência com interesse para as atividades prosseguidas pela AMT;
- Organizar e instruir os processos disciplinares;
- Acompanhar a resolução administrativa de conflitos entre as entidades sujeitas à regulação da AMT, nos termos da lei.

Ao GJ compete, em matéria contraordenacional e contencioso:

- 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;
- Garantir o exercício do patrocínio judiciário nos processos 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.

Ao GJ compete ainda executar outras atividades que lhe sejam cometidas pelo CA, de apoio jurídico, geral ou especializado, nas áreas de atuação comuns aos mercados da mobilidade e dos transportes, bem como de atividades conexas.

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 garantir que os procedimentos internos se encontram em conformidade com a legislação nacional e europeia aplicável, incluindo a análise das matérias relativas a conflitos de interesses e/ou incompatibilidades.

Ao GAI compete:

- Monitorizar a conformidade da atividade da AMT com as exigências legais, regulamentares, estatutárias, éticas e de conduta que, a cada momento, lhes são aplicáveis, no quadro do controlo e supervisão institucional definido pelo normativo legal nacional e europeu a que a AMT se encontra sujeita;

- Contribuir para o reforço da imagem, credibilidade e confiança pública na AMT, atuando segundo princípios de máxima integridade, honestidade, diligência, competência, transparência e neutralidade;
- Propor ao CA, sempre que seja o caso, medidas corretivas tendentes ao cumprimento da missão da AMT e à prevenção dos riscos operacionais e reputacionais;
- 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.

Ao GAI compete ainda executar outras atividades que lhe sejam cometidas pelo CA.

Direção de Regulação

A Direção de Regulação (DR) é a unidade orgânica que tem por atribuição a definição de regras e princípios gerais legais, regulamentares e contratuais, bem como assegurar a política prospetiva e regulatória sectorial, designadamente quanto a obrigações de serviço público, tarifários e promoção e defesa da concorrência, incluindo a antecipação de tendências nos mercados da mobilidade e dos transportes e atividades conexas.

À DR compete no âmbito das atribuições de regulamentação e política regulatória:

- Coordenar os procedimentos de preparação e proposta de medidas legislativas e regulamentares;
- Coordenar a elaboração dos regulamentos com eficácia externa da AMT, bem como de quaisquer outros instrumentos com conteúdo regulatório, os quais podem conter recomendações e /ou determinações, tais como pronúncias, pareceres, instruções vinculativas, medidas cautelares, linhas de orientação e manuais de boas práticas;
- Acompanhar a elaboração de procedimentos destinados a fazer cumprir as leis nacionais e da UE, as obrigações legais, regulamentares e contratuais, assumidas por entidades reguladas sujeitos à jurisdição da AMT, propondo quando se justifique, instruções vinculativas e medidas cautelares;
- Promover, sempre que aplicável, a participação dos regulados e entidades destinatárias da atividade da AMT no processo de regulamentação, designadamente através da promoção de consultas públicas, sempre que aplicável.

À DR compete no âmbito das atribuições de contratualização de serviços e infraestruturas:

- 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;

- Emitir pareceres e elaborar análises económicas de impactos da entrada e atuação dos agentes económicos nos mercados dos transportes e da mobilidade, bem como em todos os mercados sujeitos aos poderes de regulação e supervisão da AMT;
- Analisar o comportamento concorrencial de empresas e operadores dos mercados da mobilidade e dos transportes e, sempre que necessário, sugerir os meios de atuação mais adequados, na perspetiva da política e da promoção e defesa da concorrência;
- Promover 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 e monitorização dos respetivos níveis de serviço.

À DR compete no âmbito das atribuições de estudos e prospetiva regulatória:

- Proceder ao acompanhamento das políticas públicas nacionais e europeias e antecipar a dinâmica e a constante evolução dos mercados da mobilidade e dos transportes, e estimulando a investigação no âmbito dos mercados sujeitos aos poderes de regulação e supervisão da AMT;
- Desenvolver os estudos sistemáticos, recorrendo à informação estatística produzida pela AMT e ao conhecimento disponível, nacional e internacional, bem como acompanhar os estudos realizados pelas demais unidades orgânicas;
- Aprofundar o conhecimento dos mercados da mobilidade e dos transportes de forma a proporcionar um desenho inclusivo, eficiente e sustentável de políticas públicas aplicáveis a esses mercados, bem como a todos os mercados sujeitos aos poderes de regulação e supervisão da AMT;
- Apresentar propostas de avaliação de medidas de políticas públicas nacionais e europeias;
- Monitorizar e acompanhar o impacto concorrencial de todos os pareceres, pronúncias, instruções vinculativas, medidas cautelares e demais decisões adotadas pela AMT.

À DR compete no âmbito das atribuições relativas a tarifários de serviços e infraestruturas:

- Promover a definição das regras gerais e dos princípios aplicáveis à política tarifária de serviços e infraestruturas de mobilidade e transportes, bem como a análise e aprovação de regulamentos e tarifas, quando aplicável;
- Assegurar a determinação das taxas de regulação a cobrar aos operadores dos setores regulados e preparar as respetivas propostas de instrumentos de fixação nos termos legalmente previstos.

À DR compete, ainda:

- Assegurar o desenvolvimento das atribuições da AMT em matéria de aplicação da normalização técnica, na vertente económica dos setores regulados;
- Exercer as funções de autoridade de normalização em matéria de infraestruturas rodoviárias;
- Assegurar a articulação e cooperação da AMT, nomeadamente apoiando ou garantindo a participação em organismos e fora nacionais, da UE e internacionais, relevantes, designadamente a Autoridade da Concorrência e as instituições da UE;
- 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 Supervisão

A Direção de Supervisão (DS) é a unidade orgânica que tem por atribuição monitorizar e fiscalizar as atividades e as entidades sujeitas à atuação da AMT, por forma a assegurar a conformidade com o quadro regulatório aplicável, identificando as situações de eventual incumprimento daquele quadro, e ainda coordenar a política de promoção e defesa dos direitos e interesses dos consumidores nos mercados da mobilidade e dos transportes e atividades conexas.

À DS compete, no âmbito das atribuições relativas a Fiscalização:

- Monitorizar e avaliar o cumprimento das obrigações legais, regulamentares e contratuais de agentes económicos sujeitos a regulação e outras entidades destinatárias da atividade da AMT, bem como de atividades conexas aos mercados da mobilidade e dos transportes;
- 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;
- 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;
- Proceder a sindicâncias junto de empresas e entidades destinatárias da atividade da AMT.

À DS compete, no âmbito das atribuições relativas a Defesa do Consumidor e Reclamações:

- Avaliar, monitorizar e assegurar as políticas de promoção e a defesa dos direitos e interesses do consumidor, cooperando com as associações de consumidores, na

divulgação dos direitos e interesses daqueles no âmbito dos mercados da mobilidade e dos transportes e atividades conexas;

- Recolher e tratar as reclamações apresentadas pelos utilizadores dos mercados da mobilidade e dos transportes, assegurando o seu esclarecimento no que respeita aos seus direitos, interesses e meios de reação, intervindo, quando necessário;
- Elaborar, semestralmente, informação estatística sobre as reclamações dos consumidores e utilizadores, indicando os resultados decorrentes da atuação da AMT e cooperando com a Direção-Geral do Consumidor;
- Assegurar o cumprimento dos procedimentos administrativos relativos às reclamações sobre o funcionamento de serviços e organismos da Administração Pública, promovendo o seu registo e encaminhamento;
- Promover a avaliação e monitorização do cumprimento da legalidade quanto a cláusulas contratuais gerais e termos gerais de utilização de serviços da mobilidade e transportes, incluindo serviços digitais;
- Assegurar a ligação da AMT e respetivas unidades orgânicas, com os meios alternativos de resolução de litígios.

À DS compete, no que se refere ao Observatório dos Mercados da Mobilidade e Transportes e Estatística:

- 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;
- 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;
- Proceder à recolha e tratamento instrumental de informação para a AMT, de acordo com parâmetros comuns, e alimentação das unidades operacionais;
- Assegurar a definição e a caracterização dos mercados da mobilidade e dos transportes;
- Assegurar o acompanhamento estatístico dos mercados e serviços da mobilidade e transportes, nomeadamente através da análise da sua evolução e da elaboração periódica dos respetivos relatórios estatísticos;
- Fomentar a literacia nos mercados da mobilidade e dos transportes, designadamente fornecendo chaves de acesso para consulta de informação e desenvolvendo procedimentos de cooperação com entidades públicas e privadas.

À DS compete, no âmbito das atribuições relativas a controlo sistemático de compensações de obrigações de serviço público, bem como de tarifas e preços:

- Proceder ao controlo anual e sistemático das compensações concedidas às entidades que asseguram serviços de interesse económico geral nos setores regulados e conexos;
- Proceder ao controlo sistémico dos fatores de formação de tarifas e preços, auscultando os agentes económicos e entidades públicas em setores regulados e conexos.

À DS compete ainda, no âmbito das competências anteriormente referidas:

- Elaborar pronúncias, pareceres, instruções vinculativas, estudos e relatórios, por iniciativa própria ou a pedido de outras entidades externas, bem como de qualquer unidade orgânica da AMT;
- Assegurar a participação da AMT em organismos e fora nacionais, da UE e internacionais;
- 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 Administrativa e Financeira

A Direção Administrativa e Financeira (DAF) 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 e a coordenação da manutenção técnica de suporte e operação e a gestão dos Sistemas e Tecnologias de Informação.

À DAF compete, em matéria de recursos financeiros e humanos:

- Elaborar os instrumentos de gestão previstos na lei, designadamente: (i) Plano de Atividades; (ii) Proposta de Orçamento anual; (iii) Relatório de Atividades, Gestão e Contas; (iv) Balanço Social; (v) Conta de Gerência anual; (vi) Restantes reportes periódicos de informação, nos termos do normativo aplicável, e ainda outros que lhe sejam solicitados;
- Assegurar a gestão orçamental e patrimonial dos recursos financeiros, bem como garantir o cumprimento das respetivas obrigações fiscais;
- 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;
- Assegurar a gestão do expediente postal e de comunicações eletrónicas;
- Assegurar o desenvolvimento das matérias relacionadas com a gestão dos recursos humanos, garantindo o cumprimento das respetivas obrigações legais, fiscais e parafiscais.

À DAF compete, em matéria de controlo de gestão desenvolver e implementar um sistema de controlo de gestão na AMT, bem como assegurar a produção da respetiva informação de gestão.

À DAF compete, em matéria de contratação pública desenvolver os procedimentos de contratação pública tendentes à aquisição de bens e serviços, bem como elaborar e atualizar a respetiva documentação interna de suporte, em articulação com o GJ, que deve emitir parecer de conformidade jurídica sobre tais procedimentos.

À DAF compete, no que se refere a Sistemas e Tecnologias de Informação e Inovação:

- Garantir a gestão da arquitetura tecnológica e respetivo portfólio aplicacional de suporte à operação da AMT;
- 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 AMT;
- 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;
- Promover mecanismos de inovação e da transição digital, interna e externa;
- Garantir a gestão do catálogo de serviços tecnológicos, os respetivos níveis de serviço contratados, a capacidade operacional e a disponibilidade dos meios SI/TIC;
- Elaborar a documentação técnica sobre o desenvolvimento, a gestão, a manutenção e a utilização dos sistemas e, bem assim, no que respeita à respetiva segurança;
- 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;
- 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;
- 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;
- Assegurar a administração da rede informática estruturada e das respetivas comunicações da AMT, integrada na gestão, suporte e manutenção de toda a infraestrutura tecnológica;

- 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.

À DAF compete, ainda:

- Garantir a resposta, de acordo com as orientações do CA, no âmbito de processos de auditorias externas, de órgãos de controlo, como a Inspeção-Geral de Finanças ou o Tribunal de Contas, em articulação com o Gabinete de Assuntos;
- 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.

Encarregado de Proteção de Dados

O Encarregado de Proteção de Dados (EPD) é o quadro de apoio ao CA que tem por atribuição garantir o cumprimento das regras aplicáveis ao tratamento dos dados pessoais no âmbito da atividade da AMT.

Ao Encarregado de Proteção de Dados compete:

- 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;
- 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;
- Controlar a conformidade do cumprimento das exigências do RGPD;
- Proceder a ações de sensibilização e formação dos colaboradores implicados em operações de tratamento de dados;
- Assegurar a realização de auditorias em matéria de proteção de dados;
- Aconselhar em situações de realização de avaliação de impacto sobre a proteção de dados e controlar a sua realização;
- 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;
- Assegurar mecanismos de garantia dos direitos dos titulares dos dados;
- Acompanhar os processos de violação de dados pessoais;
- Consultar a CNPD, quando necessário, sobre qualquer assunto que ache útil ou imprescindível;

- Realizar outras tarefas solicitadas pelo Conselho de Administração.

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.

II. GESTÃO DE RISCOS

1. Definição dos riscos

1.1. Risco

De acordo com a ISO 31000 (norma da ISO - *International Organization for Standardization*), usada para o reconhecimento e a classificação do risco, o mesmo é caracterizado 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 comprometida com o 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 4.º, n.º 1, al. d), 11.º, 41.º e 47.º da Lei-quadro⁸) e da legitimação pelo procedimento, designadamente através dos seguintes meios:

- Do acesso à informação e através da participação (artigos 4.º, 41.º, 47.º, n.º 2 e 49.º da Lei-quadro).
- De fundamentação da regulamentação, do seu impacto regulatório e do rácio custo/benefício;
- Do recurso procedimental de especialistas e peritos do setor a regular;
- 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 estatuídos “*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 destes riscos 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:

⁸ Lei-quadro das Entidades Reguladoras, aprovada pela Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto.

1. Risco de quebra de independência;
2. Risco de captura;
3. Risco de quebra de sigilo e de reserva;
4. Risco de violação ou destruição dos sistemas e suportes informáticos;
5. Risco de quebra de suficiência financeira;
6. Risco de falhas na execução orçamental;
7. 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 administrativas 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. artigo 6.º): 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 e 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. artigo 19.º, para administradores, e artigo 32.º, n.ºs 5 e 6, para trabalhadores e titulares de cargos de direção ou equiparados, respetivamente) e reafirmado nos Estatutos quanto ao pessoal (cf. artigo 14.º, para administradores, e artigo 28.º, para colaboradores) é exatamente a tradução desse imperativo de independência pessoal de todos quantos dirigem a AMT ou nela trabalham.

Na medida em que garantir e proteger a sua independência é um dos principais deveres da gestão da AMT, importa prevenir e monitorizar em permanência 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 Rendidas – O principal objetivo da captura do regulador é a obtenção de um ilegítimo maior rendimento por parte do regulado, 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 (artigos 14.º e 18.º), como dos Estatutos da AMT (artigos 13.º e 48.º).

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 do dever de reserva e 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 o **risco de quebra de sigilo e de reserva**, fazendo adotar os procedimentos mais ajustados e velar 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 a importância 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 tecnológica 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 neste domínio, 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 estatutárias⁹.

1.2.5. Em relação à vertente financeira, o **risco de quebra de suficiência financeira**, é 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. artigo 6.º, n.º, alínea c)). Dizendo de outro modo mais incisivo:

⁹ Em linha com a Recomendação do CPC sobre boas práticas de cibersegurança, de 1 de abril de 2022

ou a entidade reguladora tem (e mantém) condições financeiras de autossuficiência ou, provavelmente, não poderá prosseguir a sua missão.

É por isso que o artigo 7.º da mesma Lei-quadro estipula que o Decreto-Lei 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. artigo 7.º, n.º 3, alínea e)). É aqui que fica balizado o quadro de autossuficiência financeira destas entidades administrativas independentes, a quem a lei proíbe, por regra, qualquer recurso ao crédito (cf. artigo 36.º, n.º 4).

O regime geral quanto a *“Contribuição, Taxas e Tarifas”*, a *“Património”* e a *“Receitas”* vem fixado nos artigos 34.º a 36.º da Lei-Quadro. E, no tocante especificamente à AMT, é o artigo 32.º 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. 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.

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.

1.2.7. Entende-se por corrupção e infrações conexas, os crimes de corrupção, recebimento e oferta indevidos de vantagem, peculato, participação económica em negócio, concussão, abuso de poder, prevaricação, tráfico de influência, branqueamento ou fraude na obtenção ou desvio de subsídio, subvenção ou crédito.¹⁰

Ora, no âmbito do sistema de controlo interno da prevenção da corrupção, os planos de gestão de riscos da corrupção assumem um papel fundamental na eficácia deste combate, desde que implementados, monitorizados e avaliados periodicamente por todos os organismos públicos ou privados.

Importa por isso para fazer face ao **risco de corrupção e infrações conexas** a adoção de eficazes programas de cumprimento normativo que permitam a identificação, análise, classificação de riscos e de situações que possam expor a entidade a atos de corrupção e infrações conexas, incluindo aqueles associados ao exercício de funções pelos titulares dos órgãos de administração e direção. Importa igualmente a adoção de medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificadas.

1.2. Conflitos de interesses

As entidades públicas abrangidas pelo Regime Geral de Prevenção da Corrupção, como é o caso da AMT, estão obrigadas a adotar medidas destinadas a assegurar a isenção e a imparcialidade dos membros dos respetivos órgãos de administração, seus dirigentes e trabalhadores e a prevenir situações de favorecimento, designadamente no âmbito do seu sistema de controlo interno.

Considera-se conflito de interesses qualquer situação em que se possa, com razoabilidade duvidar seriamente da imparcialidade da conduta ou decisão do membro do órgão de administração, dirigente ou trabalhador, nos termos dos artigos 69.º a 73.º do Código do Procedimento Administrativo (CPA).

¹⁰ Cf. artigo 3.º do Anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021 de 9 de dezembro

A matéria dos conflitos de interesses, que constitui uma preocupação primordial nas recomendações e na ação do CPC¹¹, 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 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.

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 CPA:

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

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 19.º, 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 14.º, n.ºs 1, 2, 3 e 4, e o artigo 28.º, 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 n.º 3/2020, do CPC, de 8 de janeiro, sobre Gestão de Conflitos de Interesses no Setor Público, bem como o estatuído

¹¹ Veja-se a Recomendação do CPC, 8 de janeiro de 2020, sobre Gestão de Conflitos de Interesses no Setor Público. A recomendação do CPC, de 8 de janeiro de 2020, sobre Gestão de Conflitos de Interesses no Setor Público, revogou a Recomendação do CPC, de 7 de novembro, sobre a mesma temática.

no Regime Geral de Prevenção da Corrupção¹², de onde resultam as seguintes diretrizes:

- Criação e publicitação de mecanismos de acompanhamento e de gestão de conflitos de interesses;
- Identificação e caracterização das principais áreas de risco suscetíveis de gerar conflito de interesses;
- Implementação de medidas adequadas a prevenir e gerir situações de conflitos de interesses, quer envolvam trabalhadores que deixaram o cargo público para exercer funções privadas, quer trabalhadores que transitem do sector privado para o exercício de cargos públicos e sejam detentores de interesses privados que possam vir a colidir com o interesse geral no exercício de cargo público;
- Subscrição de declarações de interesses, incompatibilidades e impedimentos, pelos dirigentes e trabalhadores, relativamente a cada procedimento que lhes seja confiado no âmbito das suas funções e no qual tenham influência, nas quais assumam de forma inequívoca a inexistência de impedimentos ou de interesses privados que possam colocar em causa a isenção e o rigor que deve pautar a sua ação;
- Previsão das sanções aplicáveis aos infratores em conformidade como o quadro legal vigente;
- Identificação de situações que carecem de emissão de declarações de recebimento de ofertas no exercício de funções;
- Promoção de uma cultura organizacional onde impere elevada intolerância relativamente a esta matéria;
- Promoção de ações de formação, divulgação, reflexão, esclarecimento e sensibilização.

A AMT adotou já desde outubro de 2015 um Código de Ética, onde a matéria dos conflitos de interesses está também refletida e relevada, sendo um relevante instrumento de prevenção e gestão de conflitos internos. Em setembro de 2019, em complemento do Código de Ética em vigor na Organização, foi aprovado o Código de Conduta, documento de natureza transversal, que pretende assegurar o bom e pontual cumprimento das obrigações e regras que devem pautar o comportamento e desempenho funcional dos membros do Conselho de Administração bem como dos dirigentes e demais colaboradores da AMT, como garantia pública de probidade, de independência, de rigor e isenção, de serviço exclusivo do interesse público.

Ambos os documentos são um referencial para o funcionamento e organização de toda a AMT, assim como na conduta de todos os seus dirigentes e trabalhadores.

¹² Artigo 13.º do Anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro

Nesta matéria importa ainda referir a Recomendação n.º 4/2019, de 2 de outubro, do CPC, sobre prevenção de riscos de corrupção na contratação pública, a qual foi igualmente considerada neste Plano de Prevenção de Riscos no respetivo setor¹³.

As regras de prevenção e gestão de conflitos de interesses da AMT são objeto de documento específico, que contem os princípios, diretrizes e procedimentos a seguir nesta matéria.

2. Gestão de risco, identificação análise e avaliação

2.1. Gestão de risco

A gestão de riscos “é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização. É o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas actividades, com o objectivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada actividade individual e no conjunto de todas as actividades.”¹⁴. 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 riscos deve assim 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 organização¹⁵.”

2.2. 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:

¹³ As sugestões de medidas de prevenção resultantes da reflexão desencadeada por esta Recomendação figuram já na parte correspondente deste PPR, no capítulo da Contratação Pública no quadro da DAF.

¹⁴ Federation of European Risk Management Associations (norma de gestão de riscos)

¹⁵ Idem

| ENTIDADE/INTERVENIENTE | RESPONSABILIDADE |
|---|--|
| <p>Conselho de Administração (CA)</p> | <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. |
| <p>Gabinete de Auditoria Interna (GAI)</p> | <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. |
| <p>Titulares do Risco</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Fazem a gestão diária do risco, <i>i.e.</i>, 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; <p>São titulares do risco os dirigentes das unidades orgânicas, enquanto responsáveis pela eficácia na implementação do Plano, nos respetivos serviços, comunicando ao Conselho de Administração, por via hierárquica, qualquer ocorrência de risco de gravidade assinalável.</p> |

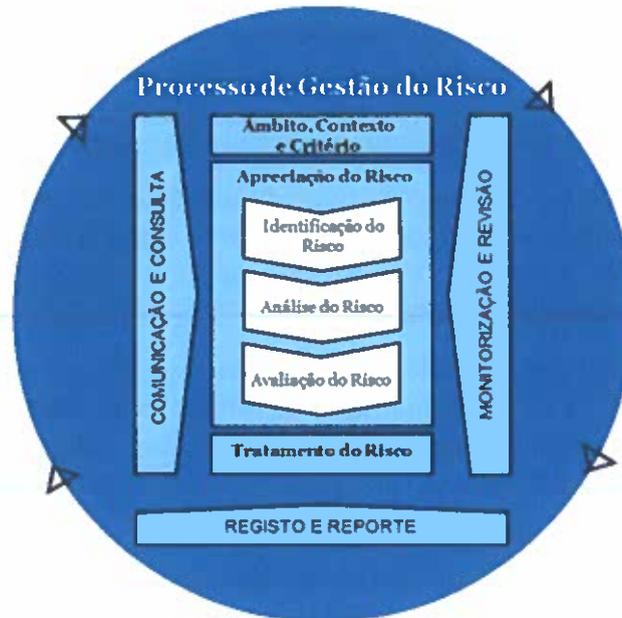
2.3. Processo de gestão de risco

A gestão de risco implica um trabalho contínuo, uma atenção diária de todas as Unidades Orgânicas de modo a identificar, avaliar e monitorizar os riscos a que a AMT está exposta. A gestão de risco protege e acrescenta valor à organização e aos diversos intervenientes, apoiando da seguinte forma os objetivos da organização:

- Criação de uma estrutura na organização que permita que a atividade futura se desenvolva de forma consistente e controlada;
- Melhoria da tomada de decisões, do planeamento e da definição de prioridades, através da interpretação abrangente e estruturada da atividade, da volatilidade dos resultados e das oportunidades/ameaças do projeto;
- Contribuição para uma utilização/atribuição mais eficiente do capital e dos recursos dentro da organização;
- Proteção e melhoria dos ativos e da imagem da organização;
- Desenvolvimento e apoio à base de conhecimentos das pessoas e da organização;

- Otimização da eficiência operacional.

Desta forma, os responsáveis pela gestão do risco interno terão que seguir as seguintes etapas, de forma transversal em todos os riscos a que a AMT está sujeita.



Fonte: ISO 31000:2018

2.3.1. Âmbito, contexto e critérios

O âmbito da gestão de risco compreende os riscos de gestão, estratégicos e operacionais, de *compliance* e corrupção. A gestão destes diferentes tipos de risco deve ser enquadrado na compreensão dos ambientes externo e interno específicos da atividade a que o processo da gestão do risco vai ser aplicado. Assim, será importante distinguir o contexto em que este processo se realiza, atendendo às especificidades de cada área funcional ou unidade orgânica. Os diferentes tipos de riscos, considerados no seu contexto específico, devem ser avaliados usando certos critérios, de modo a determinar a sua significância e suportar os processos de tomada de decisão em relação aos objetivos, às atividades e funções.

2.3.2. Apreciação do Risco

A Apreciação do Risco é o processo global de: (i) Identificação do Risco; (ii) Análise do Risco; e, (iii) Avaliação do Risco.

(i) Identificação do Risco

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 são 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 e 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.

(ii) Análise do Risco

A análise do risco consiste em avaliar a probabilidade de ocorrência e a gravidade da consequência de um determinado risco respeitante a uma atividade ou função

considerando de forma igual uma abordagem quantitativa (probabilidade de ocorrência ou frequência) como 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.

(iii) Avaliação do Risco

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 dos dirigentes, 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.

2.3.3. Tratamento do Risco

O Tratamento do Risco implica selecionar e implementar ações para fazer face ao risco. O elemento principal do tratamento de riscos é a diminuição/controlo dos riscos. Este tratamento pode assumir quatro opções¹⁶:

- Eliminar: decisão de não estar envolvido no evento que propicia o risco;

¹⁶ De acordo com a ISO 31000, “tratamento de risco” inclui os 4Ts (*tolerate*/aceitar, *treat*/prevenir, *transfer*/transferir, *terminate*/eliminar).

- 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.

O tratamento do risco envolve por isso um processo iterativo que implica:

- Formular e seleccionar as determinadas opções de tratamento do risco;
- Planear e implementar o tratamento do risco;
- Apreçar a eficácia desse tratamento;
- Analisar se o risco residual (após medidas de mitigação) é aceitável;
- Não sendo aceitável, considerar tratamento adicional que permite fazer face ao risco identificado.

A seleção das opções a considerar no tratamento do risco envolve a análise dos potenciais benefícios que resultam da relação entre a consecução dos objetivos e os custos e o esforço ou as desvantagens da implementação.

2.3.4. Comunicação e Consulta

A Comunicação procura promover a consciencialização e a compreensão do risco, através da reunião de diferentes unidades orgânicas para cada etapa do processo da gestão do risco e assegurar que diferentes pontos de vista são considerados de modo apropriado na definição dos critérios do risco e na avaliação dos riscos. A Consulta envolve a obtenção de *feedback* e informação para suporte da tomada de decisão.

2.3.5. Monitorização e Revisão

A Monitorização e a Revisão incluem o planeamento, a recolha e a análise da informação, o registo de resultados e o fornecimento de *feedback* para que o Processo de Gestão dos Riscos possa evoluir e melhorar.

2.3.6. Sistema de Registo e Reporte

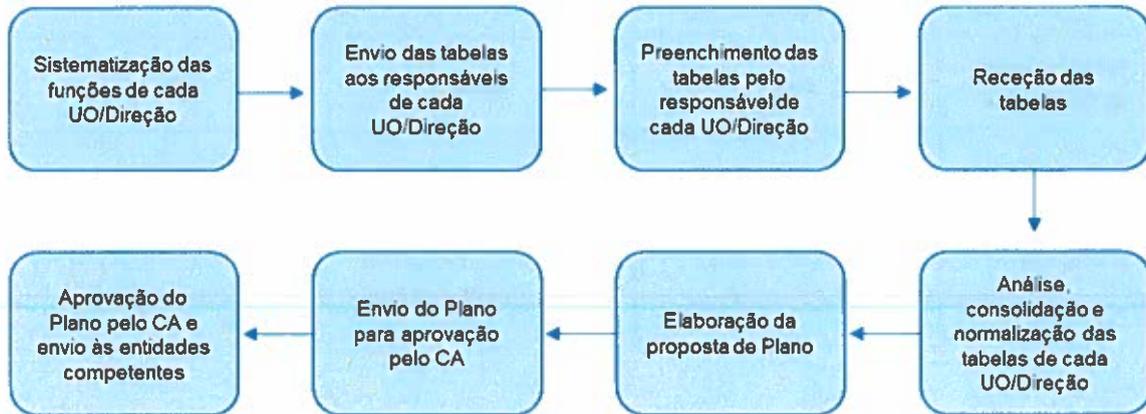
O Processo de Gestão dos Riscos e os seus resultados são documentados, registados, reportados e publicitados.

2.4. Metodologia

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*.

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:



O Plano de Prevenção e Riscos contém a identificação, análise e classificação dos riscos e das situações que possam expor a AMT a atos de corrupção e infrações conexas, incluindo aqueles que estão associados ao exercício de funções pelos titulares de órgãos de administração e direção, bem como as medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos nas situações identificadas.

Neste plano, e para a definição do risco, tomou-se como referencia o guião do 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 |
| Gravidade | | | | |
| Alta | | Moderado (2) | Elevado (3) | Elevado (3) |
| Média | | Fraco (1) | Moderado (2) | Elevado (3) |
| Baixa | | Fraco (1) | Fraco (1) | Moderado (2) |

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 que, 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.

2.5. Acompanhamento, avaliação e alteração do plano

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

As alterações que ocorrem na orgânica da organização determinam sempre 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 pelo GAI.

De acordo com os resultados e constatações da verificação 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 ao GAI, quer ao Conselho de Administração.

III. 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, do Código de Conduta e do PPR - 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"> - Observância do Código de Ética, do Código de Conduta e do PPR - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do CA |
| Realizar o controlo de qualidade | <ul style="list-style-type: none"> - Deficiente controlo da qualidade do trabalho produzido | 1 | 2 | 1 | <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 |
| 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 em causa - Ações de monitorização da <i>compliance</i> - Consulta ao GAI, em caso de dúvida |



| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|--|---|----|----|----|--|
| 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 Código dos Contratos Públicos (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 cláusulas/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 cláusulas/especificações técnicas e quem conduz/gere 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 - Observância do Código de Ética e do Código de Conduta - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - 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 a mesma está juridicamente conforme com o normativo aplicável |
| 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 imprevisível" 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 | 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 |



| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|---|--|----|----|----|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> 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 | | | | <ul style="list-style-type: none"> - 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"> - Não cumprimento 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"> - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Observância do Código de Ética e do Código de Conduta |

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/Controlo |
|--|--|----|----|----|---|
| 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"> - Observância do Código de Ética e do Código de Conduta - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo¹⁷ - 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"> - Conflito de interesses - Quebra de Independência - Falta de isenção e imparcialidade - Falta de <i>know how</i> | 1 | 3 | 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Observância Código de Ética e do Código de Conduta e da Política de Proteção de Dados - Colegialidade na realização das ações, incluindo controlo¹⁸ |

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

¹⁸ *Idem.*

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção/Controlo |
|---|--|----|----|----|---|
| | <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 | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Publicitação e transparência das decisões - Existência de mecanismos de controlo e de avaliação |
| Coadjuvar o Governo através de apoio técnico na 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"> - Observância Código de Ética e do Código de Conduta - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo ¹⁹ - 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"> - Observância Código de Ética e do Código de Conduta - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo ²⁰ - 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"> - Observância Código de Ética e do Código de Conduta - Colegialidade ²¹ - Publicitação e transparência das decisões - Existência de mecanismos de controlo e de avaliação |
| 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"> - Observância Código de Ética e do Código de Conduta - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo ²² - Segregação de funções - Aprovação de mecanismos de monitorização e controlo das recomendações |

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

²⁰ *Idem*

²¹ *Idem*

²² *Idem*

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção/Controlo |
|---|--|----|----|----|---|
| | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - 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"> - Observância Código de Ética e do Código de Conduta e da Política de Proteção de Dados - Colegialidade ²³ - 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"> - Observância Código de Ética e do Código de Conduta e da Política de Proteção de Dados - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo ²⁴ - 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"> - Observância Código de Ética e do Código de Conduta e da Política de Proteção de Dados - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo ²⁵ - 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"> - Observância Código de Ética e do Código de Conduta e da Política de Proteção de Dados - Colegialidade ²⁶ - Publicitação e transparência das decisões - Existência de mecanismos de controlo e de avaliação |
| 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"> - Observância Código de Ética e do Código de Conduta e da Política de Proteção de Dados - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo ²⁷ |

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

²⁴. *Idem*

²⁵. *Idem*

²⁶. *Idem*

²⁷. *Idem*

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção/Controlo |
|--|--|----|----|----|--|
| | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - 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"> - Observância Código de Ética e do Código de Conduta e da Política de Proteção de Dados - Colegialidade²⁸ - 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"> - Observância Código de Ética e do Código de Conduta e da Política de Proteção de Dados - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo²⁹ - 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 Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas 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 impacte - 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 controlo³⁰ - Identificação dos fatores de risco ao nível das atividades/funções e dos respetivos controlos-chave para redução ou eliminação do seu impacte - 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 do Plano - <i>Benchmarking</i> com as melhores práticas nacionais e internacionais |

²⁸ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este

²⁹ *Idem*

³⁰ *Idem*



| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção/Controlo |
|--|---|----|----|----|--|
| Designar um Secretário, a quem cabe certificar os atos e deliberações do CA | - Falta de isenção e imparcialidade | | | | - Observância Código de Ética e do Código de Conduta e da Política de Proteção de Dados - 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 | - Observância Código de Ética e do Código de Conduta e da Política de Proteção de Dados - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo ³¹ - Regulamentos internos |
| Assegurar a representação nacional a pedido do Governo em organismos e fora 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 ³² - Código de Ética - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado |
| 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 ³³ - Código de Ética - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado |
| Constituir mandatários da AMT, em juízo e fora dele, ou, se assim o entender, solicitar o apoio e a representação pelo Ministério Público | <i>Idem</i> | 1 | 2 | 1 | <i>Idem</i> |
| 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 ³⁴ - Monitorização regular da execução orçamental pelo CA - Auditoria interna criteriosa |
| Atingir o termo do mandato | - Incumprimento 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 de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado |

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

³¹ Exceto havendo delegação de competências e, na matéria ou questão em causa, não havendo apresentação ao CA ou avocação por este.

³² *Idem*

³³ *Idem*

³⁴ *Idem*

3. Gabinete de Apoio à Presidência

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|--|---|----|----|----|---|
| Gerir a agenda das reuniões (ordinárias e extraordinárias) do CA, no quadro do apoio às respetivas reuniões | Descoordenação | 1 | 1 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> – Em coordenação com a Presidente do Conselho de Administração (PCA), articulado com os demais membros do Conselho de Administração (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 | 2 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> – Arquivo geral de atas em armários fechados à chave – Arquivo digital no servidor com backups semanais, mensais e anuais |
| Apoiar as reuniões (ordinárias e extraordinárias) do CA, no quadro do apoio às respetivas reuniões | Descoordenação | 1 | 1 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> – Em coordenação com a PCA e 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 do apoio às 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, caso lhes seja solicitado, 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 Unidades Orgânicas (UO) para necessidade de instrução dos processos com antecedência – Processos 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 do apoio às respetivas reuniões | Descoordenação | 1 | 2 | 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 estiveram presentes os membros do CA que a Ata se refere – Atas assinadas e rubricadas |
| Divulgar as deliberações do CA, no quadro do apoio às 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 secretariado de apoio à secretária do CA, os originais em papel são entregues às respetivas UO – Cada UO prepara minuta de ofício para a Presidente do Conselho de Administração |



| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|--|--|----|----|----|---|
| | | | | | divulgar as decisões (deliberações) do CA para os restantes interessados - Nos casos em que seja aplicável, divulgação das decisões (deliberações) aos interessados, através de publicitação na página eletrónica da AMT, mediante prévia autorização da PCA |
| Apoiar o CA na elaboração das Comunicações e das Ordens de Serviço Internas, no quadro do apoio direto ao CA | Descoordenação | 1 | 1 | 1 | - Orientações definidas superiormente pela PCA/CA - Coordenação do diretor da UO responsável pelo conteúdo - Aprovação e controlo pela PCA/CA |
| Transmissão das orientações do CA, no quadro do apoio direto ao CA | Descoordenação | 1 | 1 | 1 | - Divulgação eletrónica o mais breve possível |
| Assegurar a comunicação institucional e a relação com a imprensa | Divulgação de informação confidencial | 1 | 2 | 2 | - Informação remetida pela UO deve ser previamente validada pelo GJ - Validação final pela PCA |
| 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 membro do Conselho de Administração com o pelouro da área - Controlo e autorização pela 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 pela PCA - Monitorização pela UO que solicitou a publicitação - Pedido de publicitação expreso (v.g. via email/integrado na proposta de Deliberação submetida a CA) |
| Divulgar internamente as notícias referentes à AMT e aos mercados da mobilidade e dos transportes e atividades conexas, compiladas pelo serviço de <i>clipping</i> | Perda da informação | 1 | 1 | 1 | - Criação de uma aplicação para arquivo noticioso (em articulação com os serviços de apoio informático) |
| Apoiar o CA nas matérias relativas a Relações Internacionais | Descoordenação | 1 | 1 | 1 | - Orientações definidas superiormente pela PCA/CA - Coordenação do diretor da UO responsável pelo conteúdo - Aprovação e controlo pela PCA/CA |
| | Falta de uniformidade dos critérios de apreciação | 1 | 2 | 1 | - Adoção de metodologias de apreciação - Controlo pela PCA - Decisão da PCA/CA |
| Realizar outras tarefas atribuídas pelo CA | Quebra dos deveres de isenção e transparência | 1 | 2 | 1 | - Observância do Código de Ética e do Código de Conduta - Controlo pela PCA |

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|------------|---|----|----|----|---|
| | | | | | - Decisão da PCA/CA |
| | Falta de uniformidade dos critérios de apreciação | 1 | 2 | 1 | - Adoção de metodologias de apreciação - Controlo pela PCA - Decisão da PCA/CA |
| | Descoordenação | 1 | 1 | 1 | - Disponibilização e receção da documentação relevante às e das UO envolvidas - Adoção de metodologias de trabalho - Controlo pela Presidente do Conselho de Administração (PCA) - Decisão da PCA/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

4. Gabinete Jurídico

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|---|--|----|----|----|--|
| Exercer poderes sancionatórios, visando a aplicação de sanções de natureza administrativa, nos termos da legislação e da regulamentação em vigor | - Existência de erros e omissões - Falta de comunicação entre as direções | 1 | 1 | 1 | - Acompanhamento constante - Incentivar a comunicação entre as diferentes direções - Competências bem definidas |
| | - Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados | 1 | 3 | 2 | - Observância do Código de Ética, do Código de Conduta e do PPR - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis, com a última palavra sempre dependente do CA |
| 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 | - Indisponibilidade da informação - Processos judiciais e notificações não respondidas dentro dos prazos legais - Conflito de Interesses | 1 | 2 | 1 | - Reencaminhamento urgente de toda a correspondência relativa a procedimentos de contencioso, nomeadamente a proveniente de tribunais, entidades públicas e regulados - Disponibilização de ferramenta informática adequada para gestão da informação - Conhecimento e rigoroso cumprimento do Código de Ética e do Código de Conduta - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - 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 os centros de arbitragem protocolados, | - Indisponibilidade da informação - Risco de insatisfação das necessidades dos utentes e regulados | 2 | 2 | 2 | - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis |



| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|--|--|----|----|----|---|
| pertencentes à rede RAL | | | | | |
| 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 ou sobre diversa temática com interesse para a AMT, a pedido do Conselho de Administração | <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 e atualização constante |

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. 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"> - Observância do Código de Ética e de Conduta - Segregação de funções - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses |
| Assegurar a conformidade do funcionamento da Organização com os normativos, nacionais e internacionais, bem como com os regulamentos, normas internas e políticas gerais | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de isenção e imparcialidade - Falha na uniformização da aplicação das normas definidas - Conflito de interesses - Falta de colaboração entre as UO - Falta de recursos humanos | 1 | 2 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Observância do Código de Ética, do Código de Conduta e da Política de Proteção de Dados - Segregação de funções - Contato próximo com todas as UO da AMT - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses |
| Elaborar o Plano Anual de Auditorias (PAA) e apresentar iniciativas sempre que se detete necessidade de atuação | <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 | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Observância do Código de Ética, de Conduta e da Política de Proteção de Dados Pessoais - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - 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 |

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|---|--|----|----|----|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Desconhecimento da matéria a auditar - Programa de trabalho não adaptado à área a auditar, i.e., extensão dos trabalhos e natureza da auditoria mal definida | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Preparar criteriosa e atempadamente as auditorias a realizar - Manual de Auditoria Interna - Manual de Procedimentos da AMT Digital |
| Encetar as averiguações que o CA determine, nomeadamente através da realização de Auditorias Internas, propondo medidas adequadas para corrigir procedimentos incorretos e ineficazes | <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 programado para a realização da auditoria - Ineficaz acompanhamento das recomendações propostas - Falta de qualidade e oportunidade dos relatórios | 1 | 2 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Observância do Código de Ética, de Conduta e da Política de Proteção de Dados Pessoais - Adoção das Normas Internacionais de Auditoria Interna e Código de Conduta dos Auditores Internos - Estandarização das técnicas e métodos de auditoria - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses - Segregação de funções - Elaboração e acompanhamento de um plano para cada ação de auditoria - Planear as atividades de acompanhamento - Integrar as ações de acompanhamento no PAA - Manual de Auditoria Interna - Manual de Procedimentos da AMT Digital |
| Apresentar iniciativas e fazer recomendações que visem melhorar o funcionamento da AMT | <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 monitorizar | 1 | 2 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Observância do Código de Ética, do Código de Conduta e da Política de Proteção de Dados - Adoção das Normas Internacionais de Auditoria Interna e Código de Conduta dos Auditores Internos - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - 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 ação de monitorização |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Programa de trabalho não adaptado à área a monitorizar | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Preparar criteriosa e atempadamente as ações de monitorização a realizar - Apresentar recomendações e proceder ao acompanhamento da sua implementação - Manual de Monitorização da Compliance - Manual de Procedimentos da AMT Digital |
| Assegurar a existência de adequados sistemas de gestão de riscos, de planeamento, controlo e reporte interno e pelo | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de isenção e imparcialidade - Falha na uniformização da aplicação das normas definidas - Não focalização nas áreas de maior risco | 1 | 2 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Monitorizar os sistemas de gestão de riscos, de planeamento, controlo e reporte interno das Unidades Orgânicas - Manual de Auditoria Interna |

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|---|---|----|----|----|--|
| efetivo cumprimento dos seus objetivos | <ul style="list-style-type: none"> - Desconhecimento das áreas de maior risco - Utilização ineficaz de recursos - Âmbito e objetivos mal definidos | | | | |
| Elaborar planos e relatórios de execução no âmbito da gestão de riscos, incluindo os de corrupção e infrações conexas | <ul style="list-style-type: none"> - Falha na execução e acompanhamento do Plano | 1 | 2 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Prazos periódicos bem definidos para a revisão, atualização do relatório anual - Atualização anual do plano |

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 de Regulação

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|--|--|----|----|----|--|
| Coordenar os procedimentos de preparação e proposta de medidas legislativas e regulamentares | <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 - Lapsos e omissões - 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 confidencialidade e sigilo profissional - Deficiente articulação entre as UO relevantes em razão da especificidade da matéria - Deficiente fundamentação das conclusões | 1 | 1 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Observância do Código de Ética, do Código de Conduta e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT - Aplicação sistemática do Modelo REEQ - 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) |
| Coordenar a elaboração dos regulamentos com eficácia externa da AMT, bem como de | <i>Idem</i> | 1 | 1 | 1 | <i>Idem</i> |



| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|--|---|----|----|----|--|
| quaisquer outros instrumentos com conteúdo regulatório, os quais podem conter recomendações e /ou determinações, tais como pronúncias, pareceres, instruções vinculativas, medidas cautelares, linhas de orientação e manuais de boas práticas | | | | | |
| Acompanhar a elaboração de procedimentos destinados a fazer cumprir as leis nacionais e da União Europeia, as obrigações legais, regulamentares e contratuais, assumidas por entidades reguladas sujeitas à jurisdição da AMT, propondo quando se justifique, instruções vinculativas e medidas cautelares | <i>Idem</i> | 1 | 1 | 1 | <i>Idem</i> |
| Promover, sempre que aplicável, a participação dos regulados e entidades destinatárias da atividade da AMT no processo de regulamentação, designadamente através da promoção de consultas públicas, sempre que aplicável | <i>Idem</i> | 1 | 1 | 1 | <i>Idem</i> |
| 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 | <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 - Lapsos e omissões - 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 | 1 | 3 | 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Observância do Código de Ética, do Código de Conduta e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT - Aplicação sistemática do Modelo REEQ - 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) - Benchmarking com as melhores práticas nacionais e internacionais - Envolvimento de colaboradores no processo de produção com a independência e competências adequadas - Envolvimento das demais UO que se justifiquem em razão da matéria a tratar - Verificação/revisão por colaboradores diferentes - Partilha de conhecimento, experiência e informação técnica |



| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|--|---|----|----|----|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Quebra do dever de confidencialidade e sigilo profissional - Deficiente articulação entre as UO relevantes em razão da especificidade da matéria - Troca de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados - Outros riscos de corrupção e infrações conexas - Insuficiência de recursos humanos (quantidade/qualidade) | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Reuniões entre intervenientes, de preparação, desenvolvimento e conclusão do trabalho - Recurso a consultoria externa especializada (se necessário) - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do CA - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Recrutamento com base em critérios de integridade e de elevada competência e experiência profissional |
| Emitir pareceres e elaborar análises económicas de impactos da entrada e atuação dos agentes económicos nos mercados dos transportes e da mobilidade, bem como em todos os mercados sujeitos aos poderes de regulação e supervisão da AMT | <i>Idem</i> | 1 | 3 | 2 | <i>Idem</i> |
| Analisar o comportamento concorrencial de empresas e operadores dos mercados da mobilidade e dos transportes e, sempre que necessário, sugerir os meios de atuação mais adequados, na perspetiva da política e da promoção e defesa da concorrência | <i>Idem</i> | 1 | 2 | 1 | <p><i>Idem</i></p> <p>+</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento permanente - Apresentação atempada das análises |
| Promover 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 e monitorização dos respetivos níveis de serviço | <i>Idem</i> | 1 | 3 | 2 | <p><i>Idem</i></p> <p>+</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicitação e transparência nas decisões, utilizando procedimentos de consulta pública e audiência prévia sempre que obrigatório ou adequado |
| Proceder ao acompanhamento das políticas públicas nacionais e europeias e antecipar a dinâmica e a constante evolução dos mercados da mobilidade e dos transportes, e estimulando a investigação no âmbito | <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 | 1 | 1 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Observância do Código de Ética, do Código de Conduta e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT - Aplicação sistemática do Modelo REEQ - 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) |



| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|--|---|----|----|----|---|
| dos mercados sujeitos aos poderes de regulação e supervisão da AMT | <ul style="list-style-type: none"> - Erros de diagnóstico - Lapsos e omissões - 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 confidencialidade e sigilo profissional - Deficiente articulação entre as UO relevantes em razão da especificidade da matéria - Troca de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados - Insuficiência de recursos humanos (quantidade/qualidade) - Quebra de suficiência financeira | | | | <ul style="list-style-type: none"> aos níveis nacional, da União Europeia e internacional) - Benchmarking com as melhores práticas nacionais e internacionais - Envolvimento de colaboradores no processo de produção com a independência e competências adequadas - Envolvimento das demais UO que se justifiquem em razão da matéria a tratar - 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) - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do CA - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Recrutamento com base em critérios de integridade e de elevada competência e experiência profissional |
| Desenvolver os estudos sistemáticos, recorrendo à informação estatística produzida pela AMT e ao conhecimento disponível, nacional e internacional, bem como acompanhar os estudos realizados pelas demais unidades orgânicas | <p style="text-align: center;"><i>Idem</i></p> <p style="text-align: center;">+</p> <ul style="list-style-type: none"> - Divulgação de informação não validada - Ineficiência no tratamento de dados - Definição não rigorosa dos termos de referência dos estudos a realizar | 1 | 2 | 1 | <p style="text-align: center;"><i>Idem</i></p> <p style="text-align: center;">+</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concretizar procedimentos de validação de informações |
| Aprofundar o conhecimento dos mercados da mobilidade e dos transportes de forma a proporcionar um desenho inclusivo, eficiente e sustentável de políticas públicas aplicáveis a esses mercados, bem como a todos os mercados sujeitos aos poderes de regulação e supervisão da AMT | <p style="text-align: center;"><i>Idem</i></p> <p style="text-align: center;">+</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ineficaz acompanhamento de estudos relevantes para a AMT elaborados por outras entidades | 1 | 1 | 1 | <p style="text-align: center;"><i>Idem</i></p> <p style="text-align: center;">+</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação e atualização em permanência de uma base de dados das entidades que elaborem estudos/documentação relevante para a AMT |
| Apresentar propostas de avaliação de medidas de políticas públicas nacionais e europeias | <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade de informação inadequada, incompleta ou desatualizada - Competências inadequadas ou inexistentes em razão da especificidade da matéria | 1 | 1 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Observância do Código de Ética, do Código de Conduta e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT - Aplicação sistemática do Modelo REEQ - Adoção de metodologias padrão de abordagem |



| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|---|---|----|----|----|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Captura por qualquer forma de poder - Conflitos de interesses - Erros de diagnóstico - Lapsos e omissões - 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 confidencialidade e sigilo profissional - Deficiente articulação entre as UO relevantes em razão da especificidade da matéria - Troca de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados - Outros riscos de corrupção e infrações conexas - Insuficiência de recursos humanos (quantidade/qualidade) | | | | <ul style="list-style-type: none"> - 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 - Envolvimento de colaboradores no processo de produção com a independência e competências adequadas - Envolvimento das demais UO que se justifiquem em razão da matéria a tratar - 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) - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do CA - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Recrutamento com base em critérios de integridade e de elevada competência e experiência profissional |
| Monitorizar e acompanhar o impacto concorrencial de todos os pareceres, pronúncias, instruções vinculativas, medidas cautelares e demais decisões adotadas pela AMT | <i>Idem</i> | 1 | 2 | 1 | <i>Idem</i> |
| Promover a definição das regras gerais e dos princípios aplicáveis à política tarifária de serviços e infraestruturas de mobilidade e transportes, bem como a análise e aprovação de regulamentos e tarifas, quando aplicável | <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 - Lapsos e omissões - 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 | 1 | 1 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Observância do Código de Ética, do Código de Conduta e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Aplicação sistemática do Modelo REEQ - 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 - Envolvimento de colaboradores no processo de produção com a independência e competências adequadas - Envolvimento das demais UO que se justifiquem em razão da matéria a tratar |

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|---|--|----|----|----|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Quebra do dever de confidencialidade e sigilo profissional - Deficiente articulação entre as UO relevantes em razão da especificidade da matéria - Troca de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados - Outros riscos de corrupção e infrações conexas - Insuficiência de recursos humanos (quantidade/qualidade) - Quebra de suficiência financeira | | | | <ul style="list-style-type: none"> - 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) - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do CA - Recrutamento com base em critérios de integridade e de elevada competência e experiência profissional - Publicitação e transparência nas decisões, utilizando procedimentos de consulta pública e audiência prévia sempre que obrigatório ou adequado |
| Assegurar a determinação das taxas de regulação a cobrar aos operadores dos setores regulados e preparar as respetivas propostas de instrumentos de fixação nos termos legalmente previstos | <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade de informação inadequada, incompleta ou desatualizada - Falta de oportunidade | 1 | 1 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Recolha e análise de toda a informação relevante - Apresentação atempada das propostas de Despachos Conjuntos e de documentação necessária à liquidação das taxas de regulação |
| Assegurar o desenvolvimento das atribuições da AMT em matéria de aplicação da normalização técnica, na vertente económica dos setores regulados | <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 - Lapsos e omissões - 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 confidencialidade e sigilo profissional - Deficiente articulação entre as UO relevantes em razão da especificidade da matéria - Troca de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados - Outros riscos de corrupção e infrações conexas | 1 | 1 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Observância do Código de Ética, do Código de Conduta e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Aplicação sistemática do Modelo REEQ - 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) - Benchmarking com as melhores práticas nacionais e internacionais - Envolvimento de colaboradores no processo de produção com a independência e competências adequadas - Envolvimento das demais UO que se justifiquem em razão da matéria a tratar - 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) |



**AUTORIDADE
DA MOBILIDADE
E DOS TRANSPORTES**

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|--|--|----|----|----|--|
| | - Insuficiência de recursos humanos (quantidade/qualidade) | | | | - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do CA - Recrutamento com base em critérios de integridade e de elevada competência e experiência profissional |
| Exercer as funções de autoridade de normalização em matéria de infraestruturas rodoviárias | <i>Idem</i> | 1 | 1 | 1 | <i>Idem</i> |
| Assegurar a articulação e cooperação da AMT, nomeadamente apoiando ou garantindo a participação em organismos e fora nacionais, da União Europeia (UE) e internacionais, relevantes, designadamente a Autoridade da Concorrência e as instituições da UE | <i>Idem</i> | 1 | 1 | 1 | <i>Idem</i> |

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 de Supervisão

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|--|---|----|----|----|---|
| 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 |
| 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 | 2 | 2 | 2 | - 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 |

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|--------------------------|--|----|----|----|---|
| | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Definição de procedimento de reporte e resolução urgente de eventuais problemas na infraestrutura e software de suporte ao Observatório |
| 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 follow-up 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 - Observância do Código de Ética, do Código de Conduta e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - Formação interna, na área da prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e de conflito de interesses |
| 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 - Cumprir os procedimentos da AMT Digital |

| 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 | 1 | 2 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento constante - Incentivar a comunicação entre as diferentes direções - Competências bem definidas |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados | 1 | 2 | 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Observância do Código de Ética, do Código de Conduta e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do CA |
| <p>Assegurar o controlo sistémico dos fatores de formação de preços</p> <p>Participar na análise das propostas tarifárias, procedendo ao seu controlo sistémico.</p> <p>Assegurar o controlo das compensações financeiras</p> <p>Monitorizar o cumprimento das obrigações legais, regulamentares e contratuais</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Quebra de independência (orgânica, funcional ou pessoal) - Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados - Outros riscos de corrupção e infrações conexas - Lapso ou incorreção técnica | 2 | 2 | 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento com base em critérios de integridade - 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 - Decisões passíveis de recurso judicial - Observância do Código de Ética, do Código de Conduta e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT - 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 KPIs para trabalhos que estejam sistematizados - Partilha da informação e trabalho realizado no âmbito da DS e pelas restantes Direções - Manual de procedimentos da AMT Digital |

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|---|---|----|----|----|--|
| | - Quebra de suficiência financeira | 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 |
| | - Quebra de independência (orgânica, funcional ou pessoal) | 1 | 2 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento com base em critérios de integridade - Trabalho em equipa pautado pela transparência - Auditoria interna criteriosa |
| Elaborar, acompanhar e/ou participar em procedimentos de natureza concursal, no quadro do desempenho das atividades e funções indicadas anteriormente | - Corrupção e infrações conexas | 1 | 2 | 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Manual de procedimentos da AMT - Observância do Código de Ética, Código de Conduta e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT |
| | - Quebra de sigilo e de reserva | 1 | 2 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - 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. passwords, 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 da AMT Digital |
| 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 das ações que se revelem adequadas | <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"> - Implementação de 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 Conseqüência; **Graduação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.

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

8. Direção Administrativa e Financeira

| 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) |
| Produção de informação de gestão | <ul style="list-style-type: none"> - Falhas na integridade e correção da informação prestada | 1 | 2 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Segregação de funções e responsabilidade das operações |



| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|--|--|----|----|----|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Prestação de informação desatualizada | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento dos prazos definidos - Estreita colaboração com a área financeira - Acompanhamento constante e atento das atividades da AMT |
| 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 (realização de outras tarefas atribuídas pelo CA) | <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) |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Violação do Código dos Contratos Públicos (CCP) e da restante legislação aplicável - Violação do Manual Interno de Contratação Pública - 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 restringir a concorrência - Ausência ou definição inadequada, das especificações técnicas, que (i) inviabilizam a adequada tramitação dos procedimentos adotados, (ii) que aumentam o risco de impugnações judiciais e/ou que (iii) impossibilitam o posterior acompanhamento da execução material dos contratos - Deficiente ou insuficiente definição dos fatores e subfactores de avaliação de propostas | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Observância permanente do CCP e da restante legislação aplicável- Cumprimento estrito das normas, instruções e recomendações constantes do Manual Interno de Contratação Pública - Observância permanente do Código de Ética e de Conduta da AMT, velando por que contenha normas e recomendações a respeito de conflitos de interesses - Preenchimento da declaração de conflito de interesses conforme modelo interno aprovado - 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 Interno de Contratação Pública, bem como de toda a legislação aplicável à contratação pública - Rigor das UO na elaboração das especificações técnicas adequando-as, por um lado, ao objeto da contratação pretendida e, por outro, aos limites e impedimentos resultantes do CCP, da demais legislação aplicável e das regras do Manual Interno de Contratação Pública - Obrigatória a utilização das minutas tipo disponibilizadas às UO em vigor no momento da identificação da necessidade aquisitiva - Obrigatória identificação/fundamentação robusta e objetiva da necessidade de aquisição do bem/serviço pelas UO - Constituição de júris multidisciplinares e independentes em cada procedimento concorrencial - Segregação de funções e responsabilidades entre quem propõe o |
| Desenvolver os procedimentos pré-contratuais de contratação pública | <ul style="list-style-type: none"> - Não observância dos limiares europeus 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 | 1 | 3 | 2 | |

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|---------------------------------------|--|----|----|----|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Júris com conflitos de interesse nos procedimentos para os quais foram designados - Aprovação de despesa sem prévio cabimento orçamental - Interrupção / não contratualização dos serviços ou o não fornecimento dos bens - Violação do dever de sigilo dos intervenientes nos procedimentos pré-contratuais | | | | <ul style="list-style-type: none"> 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 - Proibição da intervenção de colaboradores da AMT em processos de decisão que envolvam os seus interesses particulares, designadamente na aprovação de despesas por si realizadas - Obrigação da verificação da existência de cabimento orçamental, prévia à decisão de contratar - Recurso pontual e devidamente fundamentado dos procedimentos excecionados pelo CCP de tramitação fora da plataforma eletrónica de contratação pública em uso na AMT - Existência de recursos humanos com formação específica (no mínimo, dois colaboradores), que sejam responsáveis por toda a interação entre as UO da AMT que pretendem a contratação e a plataforma eletrónica. - Preparação pelas UO das necessidades aquisitivas de forma planeada e atempada relativamente à data da pretensão da contratualização - Sigilo das informações e da documentação a que têm acesso e não divulgação pela organização |
| 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 e do Código de Conduta - 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 |

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|---|---|----|----|----|---|
| | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Cruzamento de informação e realização de testes - Cumprimento das normas de controlo interno - Segregação de funções e responsabilidades das operações |
| 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 e do Código de Conduta - 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 |
| 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 e do Código de Conduta - 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 e do Código de Conduta - 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 reporting de Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> - Incorreção ou inconsistências na informação prestada | 1 | 2 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Segregação de funções e responsabilidade das operações |



| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|---|--|----|----|----|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Falhas na aplicação de regulamentos, normas e procedimentos - Atraso nos prazos definidos para prestação da informação | | | | <ul style="list-style-type: none"> - 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 |
| 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 |
| Obter a certificação dos processos desenhados no âmbito da Segurança SI/TIC, incluindo a elaboração e implementação do Plano de Segurança | <ul style="list-style-type: none"> - Falhas de organização, quanto a: - 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 - Ministras formação adequada - Realizar testes e auditorias com regularidade |
| Garantir a manutenção da infraestrutura e da operação das aplicações informáticas, evitando o uso indevido, ou | <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 | 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 |

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|--|--|----|----|----|---|
| furto da informação, aplicando também as normas e os procedimentos necessários à segurança TIC e da respetiva informação | <ul style="list-style-type: none"> - Falhas no controlo da disponibilização da informação a terceiros - Falhas no Controlo da Cibersegurança | | | | <p>como quanto à regularidade das respetivas revisões e auditorias</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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: - Análise da implementação das medidas de segurança de TIC: - Avaliação do status 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: - 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 (hardware, software, ampliação do portfólio de serviços, aumento dos recursos - Realizar exercícios e testes regulares sobre os seguintes temas: - Resposta de sistemas a falhas (fracasso parcial, fracasso total) - Restauro de backups de dados |
| Assegurar a gestão dos contratos e da relação com os fornecedores de sistemas e tecnologias de informação | <ul style="list-style-type: none"> - 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 (outsourcing), estejam previstos: <ul style="list-style-type: none"> - Os resultados - A segurança - A propriedade dos dados e o acesso aos mesmos |



| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|---|---|----|----|----|--|
| | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - 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 | <ul style="list-style-type: none"> - Falha no controlo nos acessos lógicos por: <ul style="list-style-type: none"> - Falta procedimentos para atribuição de logins e passwords - Firewalls com regras muito pouco restritivas - Não dispor de um sistema IPS (Intrusion Prevention Systems) - 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 Web Application Firewall - Processos de garantia da qualidade - Resposta perante ameaças específicas do ambiente web |
| Garantir a gestão dos acessos físicos às instalações da AMT | <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 (Intrusion Detection Systems) 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 |
| Garantir a continuidade do serviço e da atividade operacional e assegurar a sua recuperação após um incidente | <ul style="list-style-type: none"> - Cessação da atividade devido a incidentes provocados por causas naturais ou não - Falha de software (sistemas/aplicações) ou de hardware - 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 |

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|--|--|----|----|----|--|
| Prestar apoio técnico ao Conselho de Administração (realização de outras tarefas atribuídas pelo CA) | <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 |

9. 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 (RPGD) 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"> - Observância da Política de Proteção de Dados Pessoais - Observância do Código de Ética e do Código de Conduta - Competências bem definidas dentro da organização - 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 resposta | 1 | 2 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Observância da Política de Proteção de Dados Pessoais - Observância do Código de Ética e do Código de Conduta - Conhecimento permanente e atualizado dos tratamentos de dados pessoais realizados na Organização - Garantia de colaboração por parte das diferentes unidades orgânicas - Existência de mecanismos de controlo de centralização de pedidos - Existência de mecanismos de controlo de prazos |
| 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 | 3 | 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Observância da Política de Proteção de Dados Pessoais - Observância do Código de Ética e do Código de Conduta - Conhecimento e centralização de toda a informação suscetível de envolver matérias de dados pessoais para validação prévia - Emissão de parecer prévio - Implementação de medidas corretivas e mitigadoras - Acompanhamento e controlo posterior das ações desenvolvidas pelas unidades orgânicas - Comunicação interna |
| Proceder a ações de sensibilização e formação dos colaboradores implicados em | <ul style="list-style-type: none"> - Inadequação das situações objeto de formação, face à realidade da AMT | 1 | 2 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Formação interna, na área de proteção de dados - Conhecimentos atualizados em matéria de proteção de dados |

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|--|---|----|----|----|---|
| operações de tratamento de dados | <ul style="list-style-type: none"> - Não implementação das recomendações aconselhadas na formação por parte dos colaboradores | | | | |
| Garantir a realização de auditorias em matéria de proteção de dados | <ul style="list-style-type: none"> - Manipulação e/ou omissão de informação que condicione o resultado dos processos de auditoria - Falta de recursos humanos - Indisponibilidade ou insuficiência da informação - Conclusões pouco exatas | 1 | 3 | 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Observância da Política de Proteção de Dados Pessoais - Observância do Código de Ética e do Código de Conduta - Garantir a realização de auditorias - Conhecimento profundo dos tratamentos de dados pessoais efetuados - Medidas corretivas e mitigadoras de risco - Existência de mecanismos de controle de avaliação e decisão, com reporte aos membros do CA |
| Acompanhar a realização de avaliações de impacto sobre a proteção de dados pessoais (AIPD) | <ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilidade ou insuficiência da informação - Ausência de independência e neutralidade na emissão de pareceres em função de outros interesses - Erro na decisão de realização de um AIPD | 1 | 3 | 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento rigoroso do tratamento de dados - Conhecimento das obrigações legais que impõem uma AIPD - Rigor na avaliação do risco - Consulta à Comissão Nacional de Proteção de Dados em caso de risco do tratamento de dados para os direitos e liberdades dos titulares |
| Acompanhar os processos de violações de dados pessoais | <ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilidade ou insuficiência da informação - Ausência de independência e neutralidade na emissão de pareceres em função de outros interesses - Não cumprimento dos prazos de notificação à CNPD - Não cumprimentos dos prazos de comunicação aos titulares dos dados | 1 | 3 | 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Aprovação de manual de atuação para incidentes de violação de dados pessoais - Constituição de equipas multidisciplinares - Existência de procedimentos de notificação das autoridades setoriais: Comissão Nacional de Proteção de Dados e Centro Nacional de Cibersegurança - Existência de procedimentos para comunicação de incidentes que envolvam dados pessoais aos titulares dos dados - Existência de mecanismos de registo interno |

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. Secretariado

| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|---------------------------------------|---|----|----|----|---|
| Assegurar a gestão da correspondência | <ul style="list-style-type: none"> - 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 - Utilização simultânea do envio físico dos documentos através da entrega direta ao(s) responsável(is) |



| Atividades | Identificação do Risco | PO | GC | GR | Medidas de Prevenção |
|---|---|----|----|----|--|
| | | | | | - Coordenação com o(s) membro(s) do CA |
| ir a agenda dos membros do CA | - Descoordenação | 1 | 1 | 1 | <i>Idem</i> |
| Agendar, apoiar e organizar as reuniões internas do CA | - Descoordenação | 1 | 1 | 1 | - 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 | - 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 | - 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 | - 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 (realização de outras tarefas atribuídas pelo CA) | - Quebra dos deveres de isenção e transparência | 1 | 2 | 1 | - Arquivo de documentação confidencial depositado em armários fechados à chave - Arquivo por gabinete - Observância do Código de Ética e do Código de Conduta - Arquivo digital no servidor com backups frequentes |
| | - Falta de metodologia e de uniformidade nos critérios de arquivamento | 1 | 2 | 1 | <i>Idem</i> |

PO: Probabilidade de Ocorrência; **Gradação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.
GC: Gravidade da Consequência; **Gradação:** 1 - Baixa; 2 - Média; 3 - Alta.
GR: Gradação do Risco; **Gradação:** 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Elevado

