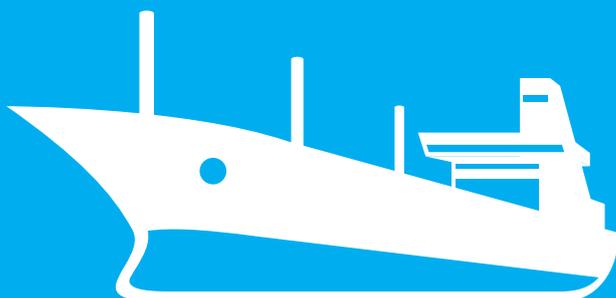




**TRANSPORTES  
TERRESTRES E  
INFRAESTRUTURAS  
RODOVIÁRIAS**

**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**



R. ALFANDEGA

578

574

carris



carris



## PARTE I – AUTORIDADE DA MOBILIDADE E DOS TRANSPORTES

<b>Introdução</b> .....	5
1. Caracterização da AMT .....	7
1.1 Natureza, missão e âmbito .....	7
1.2 Enquadramento .....	8
1.3 Atribuições .....	9
1.4 Ecosistema da Mobilidade e dos Transportes .....	9
<b>2. Organização e recursos</b> .....	
2.1 Organograma .....	10
2.2 Unidades Orgânicas estruturais e conjunturais .....	11
2.3 Recursos humanos .....	14
2.4 Recursos financeiros .....	15

## PARTE II – GESTÃO DE RISCOS

<b>1. Definição dos riscos</b> .....	17
1.1 Risco .....	17
1.2 Riscos de gestão .....	17
1.3 Riscos de corrupção e infrações conexas .....	21
<b>2. Gestão de risco, identificação, análise e avaliação</b> .....	
2.1 Gestão de risco .....	21
2.1.1 Modelo de gestão de risco .....	21
2.1.2 Responsáveis pela gestão de risco da AMT .....	23
2.1.3 Princípio, estruturas e processo .....	24
2.1.4 Identificação .....	24
2.1.5 Análise .....	25
2.1.6 Avaliação .....	25
2.2 Identificação das medidas de prevenção de riscos .....	26
2.3 Metodologia de elaboração do Plano de Prevenção de Riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas .....	27
2.4 Acompanhamento, avaliação e alteração do plano .....	28

## PARTE III – RISCOS E MECANISMOS DE PREVENÇÃO E MITIGAÇÃO DESTES POR UNIDADE ORGÂNICA

1. Mapa transversal .....	29
2. Conselho de Administração .....	32
3. Direção de Regulação Económica <sup>1</sup> .....	37
4. Direção de Promoção e Defesa da Concorrência .....	39
5. Direção de Supervisão dos Mercados da Mobilidade .....	40
6. Direção de Estudos, Inspeções e Auditorias .....	43
7. Direção de Administração de Recursos .....	46
8. Direção de Sistemas de Informação, Comunicação, Localização e Certificação .....	52
9. Direção de Fiscalização e Contencioso .....	56
10. Direção de Assessoria Técnica Multidisciplinar .....	58
11. Direção de Regulamentação Interna e Externa .....	61
12. Direção de Cooperação Institucional .....	63
13. Direção de Auditoria e Avaliação da Missão .....	64
14. Secretariado .....	66

<sup>1</sup> Quanto às diferentes unidades orgânicas, segue-se a ordenação constante do Regulamento de Estrutura Interna da AMT.



# PARTE 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.

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

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

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

No seguimento dos vários instrumentos jurídicos internacionais contra a corrupção foi criado, em 2008, o **Conselho de Prevenção da Corrupção**<sup>1</sup> (CPC), com o intuito de promover a difusão dos valores da integridade, probidade, transparência e responsabilidade.

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

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

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

<sup>1</sup> Entidade administrativa independente, de âmbito nacional, a funcionar junto do Tribunal de Contas, criada pela Lei nº 54/2008, de 4 de setembro.

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

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

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

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

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

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

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

Adicionalmente, com este Plano pretende-se ainda:

- Expressar o compromisso da AMT na prevenção e combate à corrupção e infrações conexas;

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

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

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

## 1. Caracterização da AMT

### 1.1 Natureza, missão e âmbito

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

A missão da AMT, enquanto autoridade reguladora independente, com atribuições totalmente inovadoras e disruptivas no ecossistema da mobilidade e dos transportes, a nível nacional, está expressamente definida no preâmbulo do Decreto-Lei n.º 78/2014, de 14 de maio<sup>2</sup>, nos seguintes termos: *“à AMT cabe a missão de definir e implementar o quadro geral de políticas de regulação e de supervisão aplicáveis aos setores e atividades de infraestruturas e de transportes terrestres, fluviais e marítimos, num contexto de escassez de recursos e de otimização da qualidade e da eficiência, orientadas para o exercício da cidadania, numa perspetiva transgeracional, de desenvolvimento sustentável”*.

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

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

Essa relação de transparência e de *accountability* é operacionalizada tendo em devida conta o artigo 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 e no acolhimento dos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.

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

<sup>2</sup> 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.

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 leque de atribuições sem precedentes ao nível de qualquer outra entidade até então existente em Portugal, 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, assegurando um modelo de *Regulação Económica de Elevada Qualidade (REEQ)*, visa essencialmente:

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

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

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

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

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

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

### 1.3 Atribuições

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

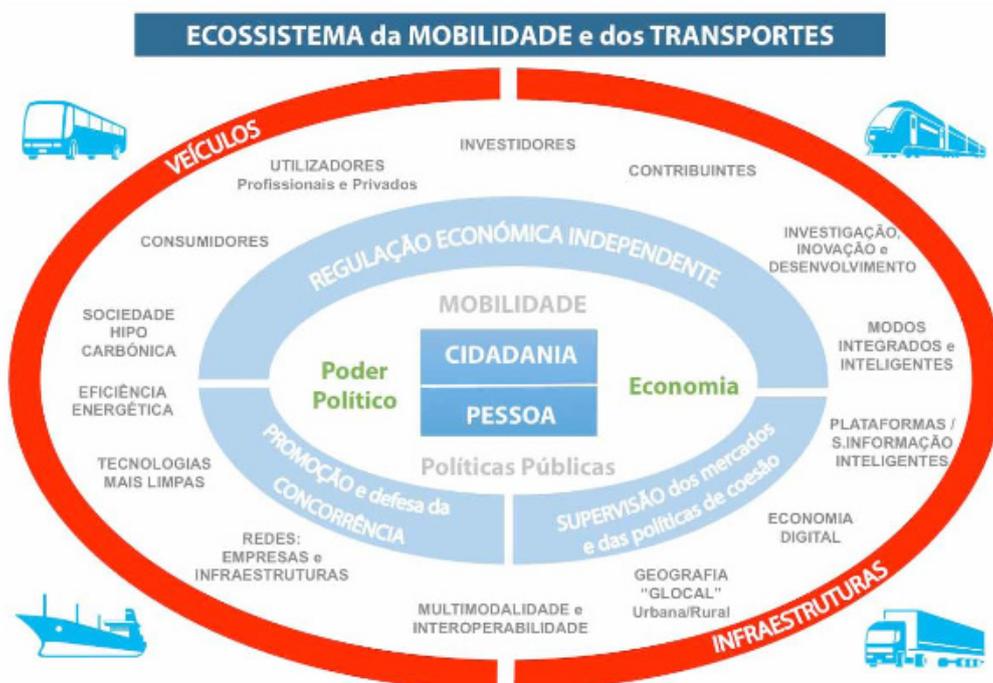
A AMT está dotada de poderes de fiscalização daquelas atividades e serviços, sancionando infrações de natureza administrativa e contraordenacional, de acordo com os respetivos Estatutos e demais legislação aplicável.

É ainda dever da AMT exercer, no domínio das suas atribuições, funções de consulta à Assembleia da República e ao Governo, no quadro previsto e regulado nos seus Estatutos<sup>3</sup>, bem como, a pedido do Governo, participar e assegurar a representação do Estado, em organismos e *fora* nacionais e, em articulação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, europeus e internacionais com relevância para a respetiva atividade<sup>4</sup>.

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

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

### 1.4 Ecosistema da Mobilidade e dos Transportes



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

<sup>3</sup> Cf. artigo 5º, n.º 1, alíneas b) e w) e artigo 34º, n.º 4, alínea c) dos Estatutos da AMT.

<sup>4</sup> Cf. artigo 5º, n.º 1, alínea c) dos Estatutos da AMT.

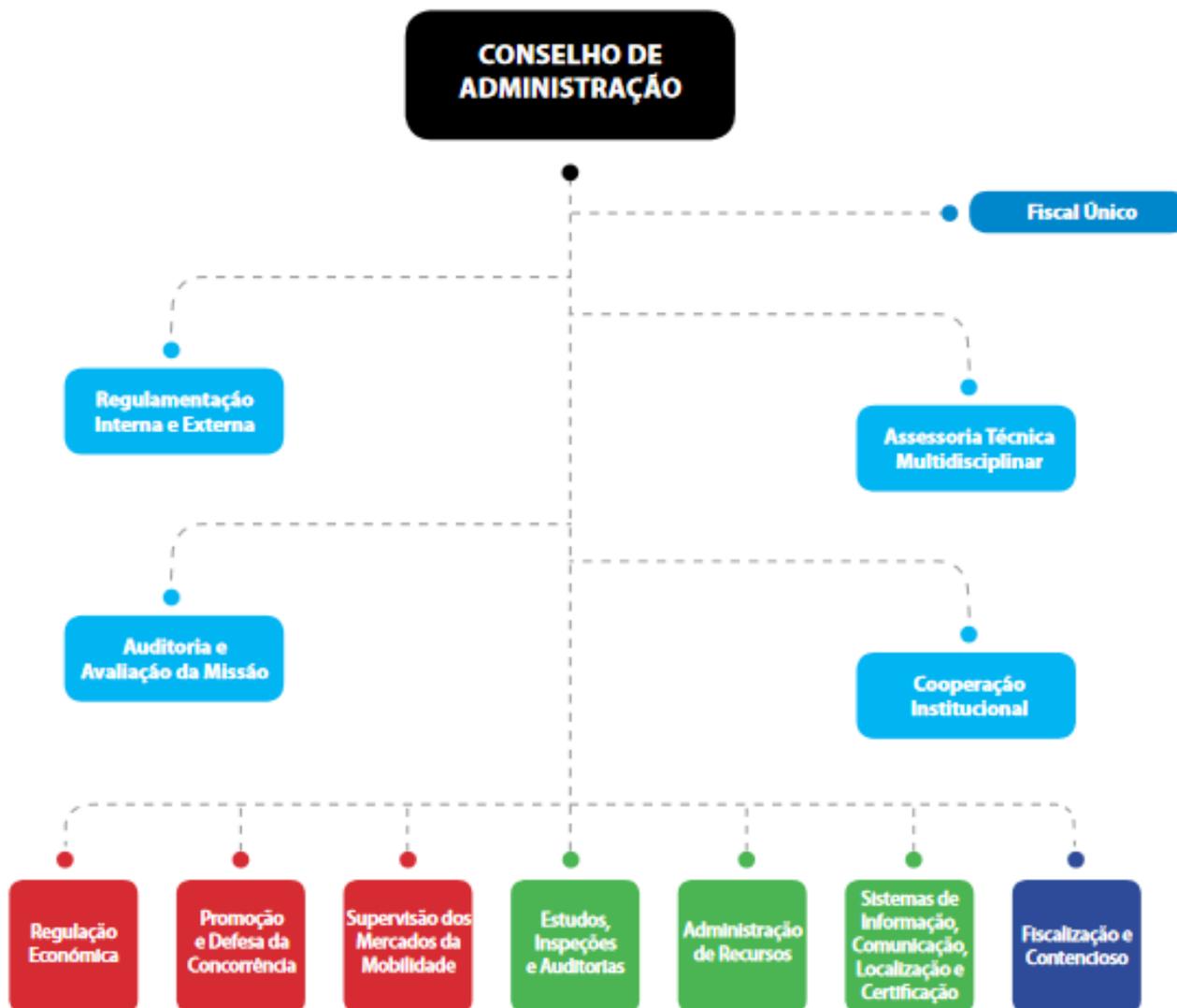
Na prossecução das suas atribuições, a AMT desenvolve as ações necessárias para promover condições para o crescimento da competitividade dos atores presentes nos atuais mercados da mobilidade e dos transportes, mas também para a inovação e a antecipação de novos mercados.

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 da Mobilidade e dos Transportes. Resulta daqui o imperativo de uma abordagem com base numa visão holística que confira sentido a cada uma das iniciativas e consiga potenciar as sinergias do todo, claramente superior ao somatório das partes.

É este o significado do diagrama seguinte, que integra os diversos macrocomponentes do Ecossistema 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.

## 2. Organização e recursos

### 2.1 Organograma



## 2.2 Unidades Orgânicas Estruturais e Conjunturais

### 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, fluvial, e marítimo-portuário, bem como às respetivas infraestruturas e cadeias de valor associadas a montante e a jusante e, ainda, pela direção de toda a estrutura da AMT.

### 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.

### Regulação Económica<sup>5</sup>

À Direção de Regulação Económica (DRE) compete otimizar a atividade da AMT, promovendo uma Regulação Económica de Elevada Qualidade (REEQ) no Ecossistema da Mobilidade e dos Transportes com o objetivo de assegurar o equilíbrio dinâmico e resiliente na ótica de três racionalidades: a dos investidores, a dos consumidores e a dos contribuintes.

A ação da DRE concretiza-se através da emissão de Pronúncias, Pareceres e Instruções Vinculativas e propostas que possam vir a constituir iniciativas legislativas, bem como da elaboração de propostas de despachos sobre Taxas de Regulação e, ainda, do exercício de funções de autoridade de normalização em matéria de infraestruturas rodoviárias.

### Promoção e Defesa da Concorrência

À Direção de Promoção e Defesa da Concorrência (DPDC) compete, para além das atribuições e poderes estabelecidos nos Estatutos da AMT, assegurar uma articulação virtuosa com a Autoridade da Concorrência e com a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica, visando o acompanhamento sistémico do poder de mercado, das barreiras à entrada e à saída, da prevenção da existência de falhas de mercado, nomeadamente nos domínios determinantes para a competitividade das empresas, designadamente:

- Cartelização de agentes económicos;
- Abusos de posição dominante;
- Serviços de interesse económico geral e respetiva provisão (por ex. subsídio/dotação atribuído pelo Estado para a prestação de um determinado serviço público);
- Indemnizações compensatórias;
- Redimensionamento empresarial/operações de concentração e de *joint venture*;
- Cooperação entre empresas, com um balanço económico positivo;
- Sequência de privatizações, concessões ou outras modalidades de abertura à concorrência;
- Auxílios de Estado;
- Transparência financeira entre o Estado e quaisquer entidades empresariais;
- Medidas de efeito equivalente a restrições quantitativas;
- Vendas com prejuízo e práticas restritivas do Comércio.

<sup>5</sup> Como referido no índice, na indicação das diferentes unidades orgânicas e das respetivas áreas de competência, segue-se a ordenação que consta do Regulamento de Estrutura Interna da AMT.

## Supervisão dos Mercados da Mobilidade

À Direção de Supervisão dos Mercados da Mobilidade (DSMM) compete:

- Desenvolver um conhecimento relevante de todos os fatores determinantes dos projetos de investimento, da formação dos preços, dos paradigmas sociais de consumidores e de contribuintes e das escolhas dos agentes económicos, numa perspetiva inter-geracional, de forma a assegurar o conhecimento dos fatores, medidas e processos que induzem comportamentos adequados no mercado;
- Identificar, analisar e acompanhar a estrutura dos mercados da mobilidade, incluindo o seu grau de concentração, bem como o comportamento estratégico das empresas, abrangendo a captação da interdependência própria de alguns regimes concorrenciais, e monitorizar o desempenho obtido, aplicando o Paradigma Clássico “EstruturaConduta-Resultados” da Economia Industrial aos Mercados Relevantes da Mobilidade;
- Desenvolver um Observatório dos Mercados da Mobilidade com o objetivo de promover a identificação, o acompanhamento e a monitorização da aplicação das regras e princípios gerais de custeio e formação de preços e tarifas no seio dos setores regulados, mas também no tratamento e divulgação de toda a informação relevante dos mercados da mobilidade, criando uma base sólida e suportada por investigação de âmbito nacional e internacional;
- Efetuar o controlo sistémico dos fatores de formação de preços e promover elaboração de regras gerais e específicas, legais, regulamentares e contratuais de âmbito tarifário, além de elaborar recomendações, instruções vinculativas, informações ou pareceres nas matérias do âmbito da direção;
- Desenvolver as iniciativas relativas a um observatório da aplicação de normas e resoluções emanadas de organismos internacionais de normalização técnica na vertente económica dos setores regulados;
- Desenvolver um observatório de preços, incluindo a respetiva estrutura de custos, aplicáveis aos mercados da mobilidade.

## Estudos, Inspeções e Auditorias

À Direção de Estudos, Inspeções e Auditorias (DEIA), compete:

- Realizar Estudos e proceder à recolha, tratamento e divulgação de informação estatística, tendo em vista um conhecimento rigoroso e prévio do Ecosistema da Mobilidade e dos Transportes;
- Determinar a realização de inspeções, sindicâncias e inquéritos, em execução de Planos de Inspeções previamente aprovados e sempre que se verifiquem circunstâncias que indiciem perturbações no respetivo setor de atividade, e proceder a sindicâncias destinadas a promover uma averiguação sobre o funcionamento das entidades do setor regulado;
- Realizar Auditorias, junto das entidades sujeitas à jurisdição da AMT, tendo em vista verificar o cumprimento de leis, regulamentos e demais normas aplicáveis às atividades sujeitas à sua jurisdição, e proceder às necessárias averiguações, com vista a apurar factos e propor recomendações em conformidade;
- Elaborar, em articulação o Plano de Inspeções e Auditorias, as respetivas cartas de objetivos, garantindo uma política de inspeções e auditorias que tenha como princípio orientador a melhoria da qualidade dos serviços de transportes rodoviários, ferroviários, marítimos, fluviais e portuários (por oposição a métricas exclusivamente relacionadas com quantidades de inspeções e não-conformidades, e de percentagens de não-conformidades corrigidas, etc.), tendo por base processos fortemente suportados em tecnologia;
- Desenvolver estudos sistemáticos, bem como um conjunto programado de inspeções e auditorias que permitam consolidar um conhecimento proativo da realidade portuguesa, de forma a proporcionar uma mais eficiente conceção das políticas de mobilidade e de transportes;
- Elaborar os termos de referência de cada estudo, de modo a viabilizar a sua contratação mediante concurso público;
- Elaborar a carta de objetivos por cada inspeção e/ou auditoria.

## Administração de Recursos

À Direção de Administração de Recursos (DAR) compete assegurar a gestão dos recursos financeiros, patrimoniais e humanos do conjunto de atividades prosseguidas pela AMT, designadamente a elaboração dos instrumentos de planeamento, de gestão e de controlo, previstos na legislação geral e específica, aplicável à AMT, nomeadamente o Plano, o Orçamento e o Relatório, nas configurações que devem ser presentes, em tempo útil, ao Tribunal de Contas, ao Conselho de Prevenção da Corrupção, à Assembleia da República e ao Ministério a que a AMT está adstrita.

À DAR compete, nomeadamente:

- Na gestão dos recursos humanos, assegurar o recrutamento e a seleção de pessoal, atividades de formação, o registo e controlo dos colaboradores, a gestão dos contratos de pessoal, o processo de avaliação de desempenho, a atividade remuneratória, a elaboração de pareceres para o Conselho e a produção do Balanço Social da AMT;
- Na gestão dos recursos financeiros, zelar pelas condições de autonomia financeira da AMT e assegurar a gestão orçamental e patrimonial, bem como o controlo contabilístico das despesas e receitas, reportando mensalmente os resultados ao Conselho de Administração (CA), assegurando os procedimentos administrativos necessários e o controlo da legalidade dos processos relativos a despesas e receitas e, bem assim, elaborar a Conta de Gerência;
- Na gestão dos recursos patrimoniais, assegurar os procedimentos relativos à aquisição de todos os bens e serviços, de acordo com o quadro legal em vigor, gerir os bens móveis e de consumo corrente, assegurar a gestão e controlo do economato, aplicar a política definida pelo CA para a gestão do parque automóvel, coordenar a gestão das instalações, organizar e manter atualizado o inventário dos bens patrimoniais da AMT e gerir os contratos a eles respeitantes, bem como, na gestão de arquivo, garantir a salvaguarda das condições de preservação e acessibilidade do acervo documental físico e digital da AMT;
- Assegurar o apoio logístico à gestão dos eventos institucionais, designadamente conferências, congressos, reuniões e exposições e outras atividades que sejam da iniciativa da AMT;
- Otimizar a gestão administrativa pela contratação externa de serviços complementares, sempre que a relação benefício/custo o justificar.

## Sistemas de Informação, Comunicação, Localização e Certificação

À Direção de Sistemas de Informação, Comunicação, Localização e Certificação (DSICLC) compete e está no portfólio de serviços:

- Definição e análise de novos serviços ou alterações;
- Revisão do portefólio de serviços;
- *Business Relationship*;
- Identificação de requisitos de serviço;
- Inquérito de satisfação do consumidor;
- Controlo das reclamações;
- Gestão de Fornecedores/Contratos (no âmbito SI/TI);
- Gestão da Arquitetura;
- Gestão dos níveis de serviço;
- Gestão da Segurança da Informação;
- Validação e testes ao Serviço;
- Obtenção da Certificação ISO 9001 para a AMT, com base nos processos já definidos;
- Proceder à identificação dos Processos e procedimentos das UO da AMT com vista a obtenção da Certificação da Qualidade;
- Desenvolver o desenho das infraestruturas e das aplicações evolutivas necessárias para a implementação e automatização dos processos e procedimentos identificados na alínea anterior;
- Apoiar a elaboração de uma base de conhecimento proativa dos Mercados da Mobilidade.

### **Fiscalização e Contencioso**

À Direção de Fiscalização e Contencioso (DFC) compete realizar todas as tarefas deste âmbito na perspetiva de contribuir para a prossecução das atribuições da AMT.

### **Assessoria Técnica Multidisciplinar**

À Direção de Assessoria Técnica Multidisciplinar (DATM) compete desenvolver todas as competências que lhe forem cometidas pelo CA, designadamente especializações em ramos do conhecimento científico e técnico relevantes para a missão da AMT e a gestão dos conteúdos da página eletrónica da AMT.

### **Regulamentação Interna e Externa**

À Direção de Regulamentação Interna e Externa (DRIE) compete dirigir a elaboração de todos os documentos que tenham fins normativos e do Código de Ética (já em vigor), bem como velar pelas respetivas atualizações.

### **Cooperação Institucional**

À Direção de Cooperação Institucional (DCI) compete apoiar o CA em todas as iniciativas de âmbito nacional e internacional que lhe forem cometidas pelo CA, no domínio da cooperação, acompanhamento ou articulação com outras entidades similares, afins ou com competências convergentes.

### **Auditoria e Avaliação da Missão**

À Direção de Auditoria e Avaliação da Missão (DAAM) compete:

1. Acompanhar contínua e sistematicamente a atividade da AMT face aos objetivos constitucionais e legais que lhe estão atribuídos;
2. Proceder às iniciativas e averiguações que o CA determine e propor as medidas que se revelem adequadas para corrigir procedimentos incorretos, ineficazes ou ilegais;
3. Elaborar planos e relatórios de execução, no âmbito da gestão de riscos de gestão, incluindo os riscos de corrupção e infrações conexas.

## **2.3 Recursos Humanos**

Nos termos do artigo 32º, n. 1 da Lei-quadro das Entidades Reguladoras<sup>6</sup> e do artigo 27º, n.º 1 dos Estatutos da AMT<sup>7</sup>, os colaboradores da AMT estão sujeitos ao regime jurídico do contrato individual de trabalho conforme à Lei n.º 7/2009, de 12 de dezembro, na sua redação atual<sup>8</sup>.

Em caso de necessidade e para prossecução das suas atribuições, a AMT pode recorrer ao recrutamento de trabalhadores que detenham vínculo de emprego público, utilizando para o efeito a figura jurídica do Acordo de Cedência de Interesse Público.

Os procedimentos para recrutamento de trabalhadores são conduzidos de acordo com o previsto na Lei-Quadro e nos Estatutos, bem como nas restantes normas que lhe sejam aplicáveis à data de lançamento dos procedimentos concursais.

Relativamente ao Conselho de Administração, é um órgão colegial composto por um presidente, um vice-presidente e três vogais, nos termos do previsto no artigo 17º, n.º 1 da Lei-quadro e no artigo 12º dos Estatutos. Os requisitos, exigências e procedimentos para escolha e nomeação dos membros do Conselho de Administração estão definidos nos n.ºs 2 a 8 do artigo 17º da Lei-quadro.

<sup>6</sup> Aprovada pela Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto.

<sup>7</sup> Aprovados pelo Decreto-Lei n.º 78/2014, de 14 de maio, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 18/2015, de 2 de fevereiro.

<sup>8</sup> A versão mais recente do Código do Trabalho (14ª versão) é a que resultou das alterações introduzidas pela Lei n.º 28/2016, de 23 de agosto.

Além do dever de reserva, tanto os membros do Conselho de Administração, como todos os colaboradores da AMT estão sujeitos a regime de exclusividade, incluindo vários impedimentos e incompatibilidades, por aplicação conjugada das normas gerais da Lei-quadro e dos preceitos mais exigentes dos Estatutos<sup>9</sup>.

## 2.4 Recursos Financeiros

Um dos princípios basilares da independência das entidades reguladoras em geral e da AMT em particular é a sua autossuficiência financeira. Ao mesmo tempo, o primordial objetivo da AMT será sempre maximizar o bem-estar social e nunca retirar valor à economia, usando desnecessariamente taxas entregues pelos regulados à AMT.

Em síntese, no quadro do disposto no artigo 32º dos Estatutos da AMT, resultam da sua atividade de regulação e supervisão as seguintes receitas próprias:

- O produto da taxa de regulação das infraestruturas rodoviárias;
- A participação proveniente da aplicação ao montante global de taxas de utilização devidas pela exploração de serviços de transporte na infraestrutura, redenominada taxa de regulação das infraestruturas ferroviárias;
- O produto da aplicação de um coeficiente sobre as receitas de exploração, redenominado taxa de regulação das infraestruturas portuárias;
- Uma percentagem da receita do IMT, I.P. proveniente da comparticipação das entidades gestoras dos centros de inspeção técnica de veículos, das entidades privadas autorizadas a realizar exames de condução e da tarifa de transação eletrónica (a ser suportada pelas concessionárias, pelas subconcessionárias ou por outras entidades que, para pagamento dos seus serviços por parte dos utentes ou clientes, aceitem dispositivos eletrónicos como meio de cobrança);
- Uma percentagem do produto das sanções contratuais pecuniárias previstas nos contratos de concessão e de subconcessão;
- A Contribuição de Mobilidade e Transportes, cobrada a outras entidades sujeitas ao exercício da atividade reguladora.

E constituem ainda outras receitas próprias da AMT:

- O produto das taxas pela prestação de serviços compreendidos nas suas atribuições;
- O produto da coima aplicada na punição das contraordenações, bem como as custas dos processos de contraordenação que lhe caiba instruir e decidir;
- O produto de aplicação às entidades reguladas de sanções pecuniárias previstas em regulamento, por insuficiência de desempenho em matéria de segurança e qualidade;
- O produto resultante da venda ou prestação de bens ou serviços, incluindo publicações e outros suportes de informação, ações de formação e emissão de pareceres;
- Os rendimentos provenientes da gestão do seu património mobiliário e imobiliário, assim como os dos bens do domínio público ou privado do Estado confiados à sua administração;
- Quaisquer outras receitas atribuídas por lei ou contrato.

Quanto ao regime orçamental e financeiro, ao património e às despesas, regem, respetivamente, as disposições dos artigos 30º, 31º e 33º dos Estatutos da AMT, sem prejuízo da aplicação supletiva do estatuído nos artigos 33º a 38º da Lei-quadro.

<sup>9</sup> Quanto ao dever de reserva, aplicam-se, para a Administração, o artigo 18º da Lei-quadro e o artigo 13º dos Estatutos; e, para os colaboradores da AMT, o previsto no Código de Ética e o disposto no artigo 92º, n.º 1, alíneas a), b) e g) do Regulamento de Pessoal da AMT. Quanto a incompatibilidades e impedimentos e ao regime de exclusividade, aplicam-se, para a Administração, o artigo 19º da Lei-quadro e o artigo 14º dos Estatutos; e, para os colaboradores da AMT, o artigo 32º, n.ºs 5 a 9, da Lei-Quadro e o artigo 28º dos Estatutos, neste caso já na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 18/2015, de 2 de fevereiro.



## PARTE II – GESTÃO DE RISCOS

### 1. Definição dos riscos

#### 1.1 Risco

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

Olhando para o documento “FERMA (*Federation of European Risk Management*) - Norma de Gestão de Riscos”, “risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências (ISO/IEC Guide 73). O simples facto de existir atividade, abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens (lado positivo) ou então ameaças ao sucesso (lado negativo).”

#### 1.2 Riscos de gestão

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

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

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

Neste campo, o desvio da lógica da responsabilidade política, assente em princípios de hierarquia ou subordinação, implica que a relação fiduciária de representação se baseie no reconhecimento social (substituição da atuação regulatória *pura* pelo fomento de condutas (artigos 4º, nº 1, al. d), 11º, 41º e 47º da Lei-quadro<sup>10</sup>) e da legitimação pelo procedimento, designadamente através dos seguintes meios:

1. Do acesso à informação e através da participação (artigos 4º, 41º, 47º, nº 2 e 49º da Lei-quadro);
2. De fundamentação da regulamentação, do seu impacto regulatório e do rácio custo/benefício;
3. Do recurso procedimental de especialistas e peritos do setor a regular;
4. Da transparência e escrutínio popular e pelos órgãos de soberania.

<sup>10</sup> Lei-quadro das Entidades Reguladoras, aprovada pela Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto.

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

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

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

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

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

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

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

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

- seja quebra de independência orgânica ou funcional;
- seja quebra de independência pessoal de dirigentes ou colaboradores - e tanto nos casos mais graves de corrupção

(que, pela sua sensibilidade e especial perigo, são tratados em capítulo próprio), como noutras circunstâncias que poderão ter ou não ter relevância disciplinar, mas revistam interesse objetivo para a organização e a sua imagem.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mas trata-se de prever também a produção exógena deste risco e providenciar a tempo como o superar ou evitar. Na verdade, o facto de a AMT dispor de autonomia financeira – e, além disso, ser independente face ao Governo – não a põe totalmente ao abrigo de normas financeiras restritivas que sejam ditadas para todo o Estado, nomeadamente em conjunturas de crise ou de escassez financeira. A AMT pode teoricamente dispor de orçamento ou de potencial orçamental, dispor até também de receitas disponíveis e, todavia, não ser autorizada legalmente a proceder a determinados gastos de funcionamento corrente ou até investimentos<sup>11</sup>

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

### 1.3 Riscos de corrupção e infrações conexas

Recorrendo-se à informação disponibilizada pelo Gabinete para as Relações Internacionais Europeias e de Cooperação do Ministério da Justiça, que disponibiliza um guia explicativo sobre esta temática, denominado *“Prevenir a Corrupção – Um guia explicativo sobre a corrupção e crimes conexos”*, corrupção consiste na *“prática de um qualquer ato ou a sua omissão, seja lícito ou ilícito, contra o recebimento ou a promessa de uma qualquer compensação que não seja devida, para o próprio ou para terceiros.”*

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

## 2. Gestão de risco, identificação análise e avaliação

### 2.1 Gestão de risco

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

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

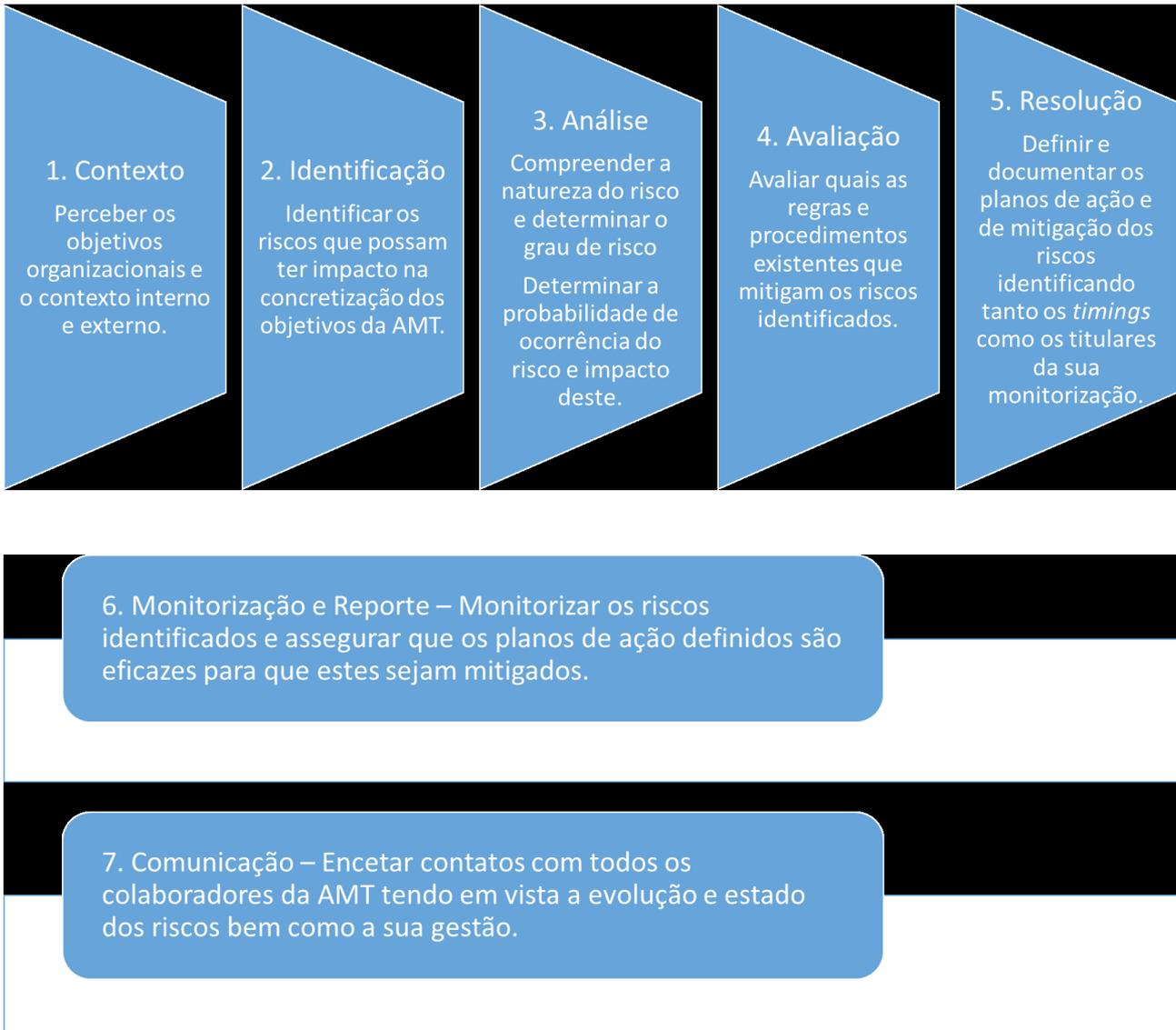
Mais uma vez, tendo a FERMA como base, *“a gestão de riscos deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia. Deve analisar metodicamente todos os riscos inerentes às atividades passadas, presentes e, em especial,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

<sup>11</sup> Este desafio está posto, em concreto, na atualidade, pelas normas orçamentais restritivas constantes dos artigos 49º, 50º e 51º da Lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro (Lei do Orçamento de Estado para 2017). A forma como a AMT vier a lidar com esta contingência e conseguir superar a dificuldade com base na Constituição e nas leis gerais, bem como consolidar os meios necessários a prosseguir tanto o desempenho normal das suas responsabilidades e exigências de serviço, como a continuação da sua construção enquanto organismo novo na estrutura do Estado, constituirá excelente capital de experiência para o futuro.

### 2.1.1. Modelo de gestão de risco

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

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



## 2.1.2. Responsáveis pela gestão de risco da AMT

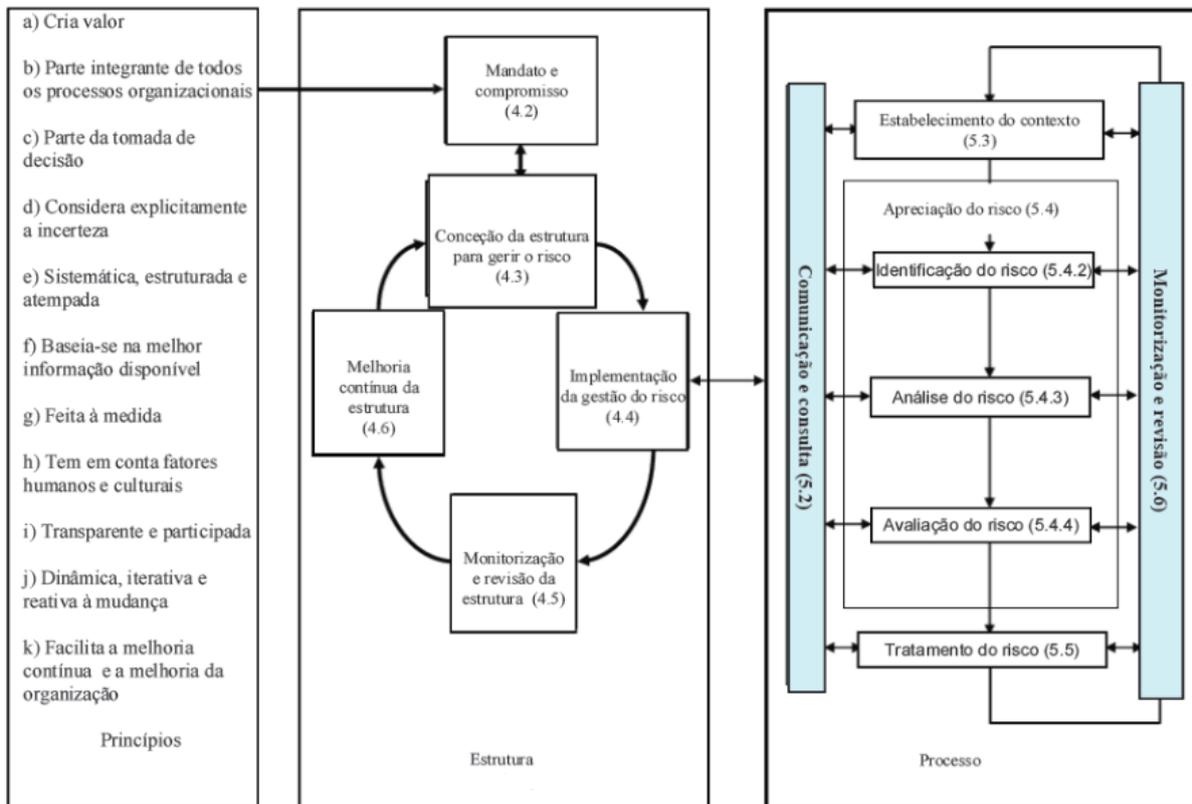
Apesar de existir a assunção de que todos os colaboradores da AMT são responsáveis pela gestão de risco, os principais intervenientes estão descritos no quadro em baixo:

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

Falta definir os titulares do risco no quadro da AMT:

UO/Direção	Responsável
<b>Regulação Económica (DRE)</b>	José Manuel Afreixo Nunes da Cruz
<b>Promoção e Defesa da Concorrência (DPDC)</b>	Teresa Mafalda P. M. G. Flores Ribeiro
<b>Supervisão dos Mercados da Mobilidade (DSMM)</b>	Rui Pedro da Rocha Espírito Santo Leitão
<b>Estudos, Inspeções e Auditorias (DEIA)</b>	<i>TBC</i>
<b>Administração de Recursos (DAR)</b>	Paulo Alexandre Frade Jara Ribeiro
<b>Sistemas de Informação, Comunicação, Localização e Certificação (DSICLC)</b>	Luis Manuel de Oliveira Metelo
<b>Fiscalização e Contencioso (DFC)</b>	Isabel Maria Fernandes de Vasconcelos Sequeira Gonçalves
<b>Assessoria Técnica Multidisciplinar (DATM)</b>	Ana Maria de Lemos Nunes
<b>Regulamentação Interna e Externa (DRIE)</b>	Elsa Maria Andrade Leitão
<b>Cooperação Institucional (DCI)</b>	<i>TBC</i>
<b>Auditoria e Avaliação da Missão (DAAM)</b>	José Duarte de Almeida Ribeiro e Castro

### 2.1.3. Princípio, estruturas e processo:



Fonte: Gestão do Risco (ISO 31000)

### 2.1.4 Identificação

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

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

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

- Atividades Estratégicas - Relacionadas com os objetivos estratégicos da organização a longo prazo. Podem ser afetadas por questões como disponibilidade de capital, riscos de soberania e políticos, alterações jurídicas e regulamentares, reputação e alteração ao meio-ambiente físico;
- Atividades Operacionais - Relacionadas com os assuntos do dia a dia como sejam os processos internos, recursos humanos ou o recurso a *outsourcing* com os quais a organização é confrontada quando se esforça para atingir os seus objetivos estratégicos;
- Atividades Financeiras - Relacionadas com a gestão e controlo eficazes dos meios financeiros da organização e com os efeitos de fatores externos como, por exemplo, disponibilidade de crédito, taxas de câmbio, movimento das taxas de juro e outro tipo de orientações do mercado;
- Atividades de Gestão do conhecimento - Relacionadas com a gestão e controlo eficazes dos recursos do conhecimento e com a produção, proteção e comunicação destes. A proteção da confidencialidade dos dados desempenha aqui um papel essencial, sendo que, as informações divulgadas não deverão revelar a identidade de nenhum indivíduo ou organização ou qualquer outra informação privada. Esta categoria engloba também

fatores externos como a utilização não autorizada ou abusiva da propriedade intelectual, as falhas de energia na zona e tecnologia competitiva. Do lado dos fatores internos podem referir-se avarias nos sistemas ou a perda de colaboradores-chave;

- Atividades de Conformidade - Relacionadas com temas como saúde e segurança, meio-ambiente, práticas comerciais, proteção do consumidor, proteção de dados, assuntos regulamentares, legislação laboral. Apesar da identificação dos riscos poder ser realizada por consultores externos, uma abordagem interna com processos e ferramentas bem comunicados, consistentes e coordenados é, em geral, mais eficaz. É essencial que sejam os atores internos os “proprietários” do processo de gestão de riscos.

### 2.1.5 Análise

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

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

### 2.1.6 Avaliação

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

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

Os fatores externos podem ser dos mais variados e dependem em grande medida da envolvente da organização. Em relação aos fatores de risco internos, podemos considerar alguns que importa mitigar ou até anular:

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

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

<b>Gravidade da Consequência</b>	<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Alta</b>
Factores de graduação	Dano na optimização do desempenho organizacional, exigindo a recalendarização das actividades ou projectos.	Perda na gestão das operações, requerendo a redistribuição de recursos em tempo e em custos.	Prejuízo na imagem e reputação de integridade institucional, bem como na eficácia e desempenho da missão.
<b>Probabilidade de Ocorrência</b>	<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Alta</b>
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).

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

## 2.2 Identificação das medidas de prevenção de riscos

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

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

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

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

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

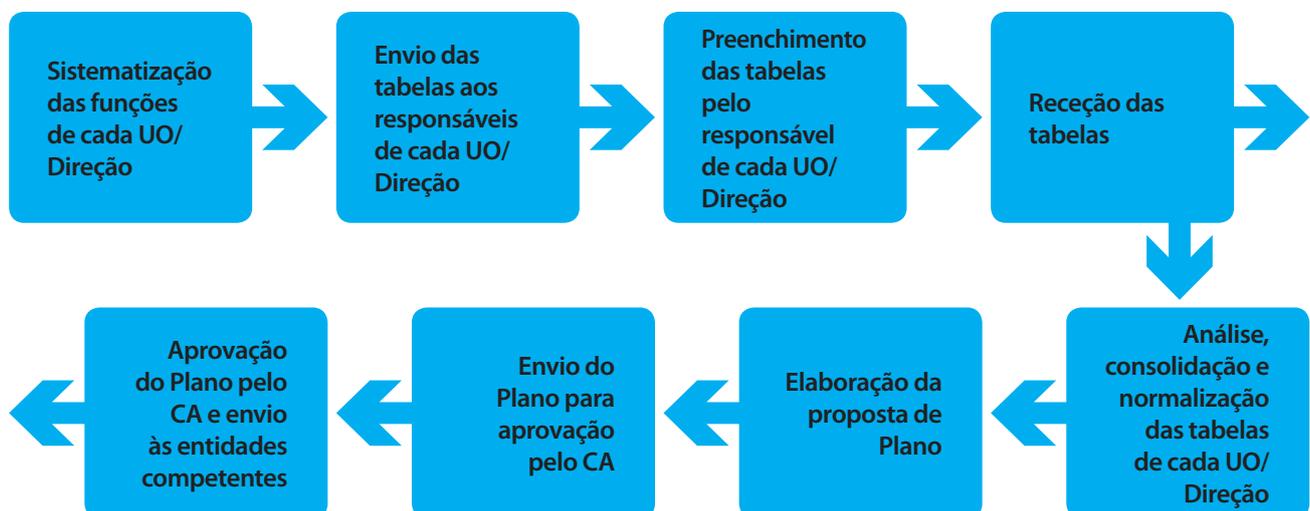
- Definição de uma estrutura organizacional, transparente simples e clara;

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

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

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

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



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

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

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

Actividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção

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

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

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

## 2.4 Acompanhamento, avaliação e alteração do plano

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

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

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

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

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

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

# PARTE III - RISCOS E MEDIDAS DE PREVENÇÃO E CONTROLO POR UNIDADE ORGÂNICA

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

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Desenvolver as ações e prosseguir os objetivos definidos no Plano de Atividades e monitorizar o alcance dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negligência no seguimento do Plano</li> <li>- Falta de isenção e de imparcialidade na autoavaliação da execução</li> <li>- Deficiente articulação entre as UO relevantes</li> <li>- Falta de mecanismos de monitorização</li> </ul>	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Referência permanente ao Plano de Atividades</li> <li>- Avaliação colegial regular entre todas as UO envolvidas na atividade de que se trate</li> <li>- Auditorias internas</li> <li>- Consulta à DAAM, em caso de dúvida</li> </ul>
Planear as necessidades aquisitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desadequado planeamento das aquisições</li> <li>- Proposição e aprovação de despesa não prevista no Plano de Atividades e consequentemente no Orçamento</li> </ul>	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir previamente que a aquisição se encontra prevista no Plano de Atividades e no Orçamento</li> <li>- Analisar o custo histórico de aquisições semelhantes para melhor planeamento da despesa</li> </ul>
Propor, de acordo com as necessidades identificadas, as respetivas aquisições, bem como participar na preparação dos procedimentos aquisitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumprimento do CCP e da restante legislação aplicável, nomeadamente, não instruindo formalmente os procedimentos aquisitivos com todos os elementos legalmente necessários/obrigatórios</li> <li>- Construção de procedimentos aquisitivos que restrinjam a concorrência</li> <li>- Não definição, ou definição inadequada, das especificações técnicas</li> <li>- Deficiente ou insuficiente definição dos fatores e subfatores de avaliação de propostas</li> <li>- Insuficiente fundamentação do recurso ao ajuste direto (quando aplicável)</li> <li>- 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</li> <li>- Conflitos de interesse por quem elaborou/participou na construção da proposta</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir a existência de parecer jurídico que ateste a conformidade dos procedimentos aquisitivos de acordo com a legislação aplicável</li> <li>- Privilegiar o recurso a procedimentos aquisitivos de concurso público</li> <li>- Garantir a segregação de funções entre quem manifesta a necessidade e elabora/constrói as peças procedimentais e quem conduz/gere todo o procedimento pré-contratual e garante a integridade do processo administrativo</li> <li>- 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</li> <li>- Garantir a existência de base de dados na AMT com registo do histórico das aquisições efetuadas</li> <li>- Privilegiar o uso da plataforma eletrónica de contratação pública</li> </ul>
Participar na celebração de contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Celebração de contratos com cláusulas ilegais</li> <li>- Duplicação no texto do contrato de cláusulas já existentes nas peças procedimentais</li> <li>- Existência de cláusulas contratuais divergentes das peças dos procedimentos</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir previamente à aprovação da minuta do contrato que esta está juridicamente conforme com o normativo aplicável</li> </ul>

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

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"> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Quebra de Independência</li> <li>- Falta de isenção e imparcialidade</li> <li>- Falta de know how</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo<sup>12</sup></li> <li>- Segregação de funções</li> <li>- Atualização constante em relação ao conhecimento técnico relevante estando a par das últimas tendências nos mercados da mobilidade e dos transportes</li> </ul>
Pronunciar-se, por sua iniciativa ou a pedido do Governo, sobre quaisquer questões ou normas relacionadas com os setores regulados, no âmbito das suas atribuições	Idem	1	2	1	Idem
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados</li> <li>- Outros riscos de corrupção e infrações conexas</li> </ul>	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Colegialidade<sup>13</sup></li> <li>- Publicitação e transparência das decisões</li> <li>- Existência de mecanismos de controlo e de avaliação</li> </ul>
Coadjuvar o Governo através de apoio técnico elaboração de pareceres, estudos, informações e projetos de legislação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Quebra de Independência</li> <li>- Falta de isenção e imparcialidade</li> <li>- Erros e omissões nos trabalhos pedidos</li> <li>- Falta de know how</li> <li>- Incumprimento de prazos</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo<sup>14</sup></li> <li>- Atualização constante em relação ao conhecimento técnico relevante estando a par das últimas tendências nos mercados da mobilidade e dos transportes</li> <li>- Segregação de funções</li> <li>- Prazos bem definidos/accompanhamento constante</li> </ul>
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"> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Falta de isenção e imparcialidade</li> <li>- Falta de know how</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo<sup>15</sup></li> <li>- Segregação de funções</li> <li>- Atualização constante em relação ao conhecimento técnico relevante estando a par das últimas tendências nos mercados da mobilidade e dos transportes</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados</li> <li>- Outros riscos de corrupção e infrações conexas</li> </ul>	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Colegialidade<sup>16</sup></li> <li>- Publicitação e transparência das decisões</li> <li>- Existência de mecanismos de controlo e de avaliação</li> </ul>

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

<sup>13</sup> Idem.

<sup>14</sup> Idem.

<sup>15</sup> Idem.

<sup>16</sup> Idem.

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção/Controlo
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"> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Captura por grupos de interesses</li> <li>- Falta de isenção e imparcialidade</li> <li>- Controlo insuficiente/ineficaz das recomendações</li> <li>- Insuficiência/ausência de avaliações regulares realizadas pelas AMT e respetiva publicação</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo<sup>17</sup></li> <li>- Segregação de funções</li> <li>- Aprovação de mecanismos de monitorização e controlo das recomendações</li> <li>- Exigência no controlo por forma a garantir a coerência com recomendações anteriores</li> <li>- Realização de avaliações regulares e sua publicação</li> <li>- Benchmarking com as melhores práticas nacionais e internacionais</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados</li> <li>- Outros riscos de corrupção e infrações conexas</li> </ul>	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Colegialidade<sup>18</sup></li> <li>- Publicitação e transparência das decisões</li> <li>- Existência de mecanismos de controlo e de avaliação</li> </ul>
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"> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Quebra de independência</li> <li>- Captura por grupos de interesses</li> <li>- Falta de isenção e imparcialidade</li> <li>- Falta de know how</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo<sup>19</sup></li> <li>- Segregação de funções</li> <li>- Recrutamento com base em critérios de elevada competência e experiência profissional</li> <li>- Benchmarking com as melhores práticas aos níveis nacional e internacional</li> </ul>
Ordenar a realização de estudos, inspeções e auditorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Captura por grupos de interesses</li> <li>- Falta de isenção e imparcialidade</li> <li>- Falta de oportunidade</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo<sup>20</sup></li> <li>- Segregação de funções</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados</li> <li>- Outros riscos de corrupção e infrações conexas</li> </ul>	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Colegialidade<sup>21</sup></li> <li>- Publicitação e transparência das decisões</li> <li>- Existência de mecanismos de controlo e de avaliação</li> </ul>

<sup>17</sup> Idem.

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> Idem.

<sup>20</sup> Idem

<sup>21</sup> Idem.

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção/Controlo
<b>Ordenar a abertura de processos de contraordenação e aplicar as respetivas coimas e sanções acessórias, nos termos da legislação em vigor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Captura por grupos de interesses</li> <li>- Falta de isenção e imparcialidade</li> <li>- Não aceitação das decisões da AMT pelas entidades reguladas</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo<sup>22</sup></li> <li>- Segregação de funções</li> <li>- Empowerment da AMT</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados</li> <li>- Outros riscos de corrupção e infrações conexas</li> </ul>	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Colegialidade</li> <li>- Publicitação e transparência das decisões</li> <li>- Existência de mecanismos de controlo e de avaliação</li> </ul>
<b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de isenção e imparcialidade</li> <li>- Falha na uniformização da aplicação das normas definidas</li> <li>- Conflito de interesses</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo<sup>23</sup></li> <li>- Reuniões regulares de acompanhamento e controlo</li> <li>- Delegação da função de avaliação do cumprimento do Plano de Atividades</li> <li>- Benchmarking com as melhores práticas nacionais e internacionais</li> </ul>
<b>Aprovar o Plano de Atividades e elaborar o Relatório de Atividades, bem como assegurar a respetiva execução</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não alinhamento das atividades planeadas com a política geral da AMT</li> <li>- Não envolvimento das UO/ Direções na determinação das atividades</li> <li>- Não envolvimento dos stakeholders na identificação de falhas e deficiências do ecossistema da mobilidade e dos transportes</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento da gestão de topo</li> <li>- Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo</li> <li>- Equipas diversificadas</li> <li>- Intervenção de todas as UO/Direções</li> <li>- Envolvimento dos stakeholders da AMT</li> <li>- Publicitação no sítio da AMT</li> </ul>

<sup>21</sup> Idem.

<sup>22</sup> Idem.

<sup>23</sup> Idem.

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção/Controlo
<b>Aprovar o Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente identificação das atividades desenvolvidas pela AMT que servem de base à elaboração do Plano</li> <li>- Não envolvimento das UO/ Direções na determinação do nível de risco relativamente a cada atividade ou função</li> <li>- Falha na identificação dos fatores de risco ao nível das atividades/funções e dos respetivos controlos-chave para redução ou eliminação do seu impacte</li> <li>- Falha na incorporação da gestão de risco em todos os processos de gestão</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claro envolvimento da direção de topo no processo de análise dos riscos inerentes às atividades passadas, presentes e, em especial, futuras da AMT</li> <li>- Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo</li> <li>- Identificação dos fatores de risco ao nível das atividades/funções e dos respetivos controlos-chave para redução ou eliminação do seu impacte</li> <li>- 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</li> <li>- Prazos periódicos bem definidos para a preparação e elaboração do relatório anual</li> <li>- Atualização anual do Plano</li> <li>- Benchmarking com as melhores práticas nacionais e internacionais</li> </ul>
<b>Designar um Secretário, a quem cabe certificar os atos e deliberações do CA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de isenção e imparcialidade</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Colegialidade na deliberação e funcionamento</li> </ul>
<b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Falta de isenção e imparcialidade</li> </ul>	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo <sup>24</sup></li> <li>- Regulamentos internos</li> </ul>
<b>Assegurar a representação nacional a pedido do Governo em organismos e fora nacionais e, em articulação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, internacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promiscuidade com os diferentes stakeholders</li> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Benefício a uma ou mais entidades</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segregação de funções</li> <li>- Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo <sup>25</sup></li> <li>- Código de Ética</li> </ul>
<b>Designar os representantes da AMT junto de outras entidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promiscuidade com os diferentes stakeholders</li> <li>- Conflito de interesses</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segregação de funções</li> <li>- Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo <sup>26</sup></li> <li>- Código de Ética</li> </ul>
<b>Constituir mandatários da AMT, em juízo e fora dele, ou, se assim o entender, solicitar o apoio e a representação pelo Ministério Público</b>	Idem	1	2	1	Idem

<sup>24</sup> Idem.

<sup>25</sup> Idem.

<sup>26</sup> Idem.

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção/Controlo
<b>Assegurar a gestão financeira e patrimonial da AMT, nos termos da lei e dos Estatutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quebra da suficiência financeira</li> <li>- Falhas na execução orçamental</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escrutinar regularmente os fluxos das diversas fontes de receita</li> <li>- Colegialidade na realização das ações, incluindo do controlo <sup>27</sup></li> <li>- Monitorização regular da execução orçamental pelo CA</li> <li>- Auditoria interna criteriosa</li> </ul>

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

<sup>27</sup> Idem.

### 3. Direção de Regulação Económica <sup>28</sup>

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

<sup>28</sup> Quanto às diferentes unidades orgânicas, segue-se a ordenação constante do Regulamento de Estrutura Interna da AMT.

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
<b>Emitir pareceres, pronúncias, instruções vinculativas ou outras medidas, designadamente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Emitir pareceres prévios vinculativos sobre peças de procedimento de formação dos contratos de concessão ou prestação de serviços públicos nos setores regulados</li> </ul> <b>Emitir pareceres/pronúncias /instruções vinculativas ou outras medidas sobre todas as questões de mobilidade e transportes subjacentes ao Ecossistema sobre que incide a missão da AMT</b>	Idem	1	1	1	Idem
	- Troca de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta/conhecimento do Código de Ética e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT</li> <li>- Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do Conselho de Administração</li> </ul>
<b>Elaborar propostas de Despachos Conjuntos sobre as taxas de regulação das infraestruturas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade de informação inadequada, incompleta ou desatualizada</li> <li>- Falta de oportunidade</li> </ul>	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolha e análise de toda a informação relevante</li> <li>- Apresentação atempada das propostas de Despachos Conjuntos</li> </ul>
<b>Exercer as funções de autoridade de normalização em matéria de infraestruturas rodoviárias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências inadequadas ou inexistentes em razão da especificidade da matéria</li> <li>- Quebra do dever de isenção e imparcialidade</li> </ul>	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comitês abrangendo todas as competências necessárias em razão da matéria específica</li> <li>- Partilha de conhecimento, experiência e informação técnica</li> <li>- Recurso a consultoria externa especializada (se necessário)</li> </ul>

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: 1 (Frac); 2 (Moderado); 3 (Elevado)

## 4. Direção de Promoção e Defesa da Concorrência

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

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: 1 (Fraco); 2 (Moderado); 3 (Elevado)

## 5. Direção de Supervisão dos Mercados da Mobilidade

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
<p>Assegurar o controlo sistémico dos fatores de formação de preços</p> <p>Acompanhar a definição da Política Tarifária</p> <p>Acompanhar a revisão e aprovação de regulamentos de tarifas</p> <p>Gerir o Observatório dos Mercados da Mobilidade, Preços Estratégias Empresariais</p> <p>Assegurar o controlo das compensações financeiras</p> <p>Monitorizar o cumprimento das obrigações legais, regulamentares e contratuais</p> <p>Assegurar a prestação de apoio aos Órgãos de Soberania sobre Estratégias e Políticas dos Setores Regulados</p>	- Quebra de independência (orgânica, funcional ou pessoal)	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento com base em critérios de integridade</li> <li>- Trabalho em equipa em projetos sensíveis</li> <li>- Publicitação e transparência nas decisões, utilizando procedimentos de consulta pública e audiência prévia sempre que obrigatório ou adequado</li> <li>- Procedimento uniforme para o tratamento do mesmo tipo de processo</li> <li>- Auditoria interna criteriosa</li> <li>- Manual de procedimentos</li> </ul>
	- Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisões passíveis de recurso judicial</li> <li>- Consulta/conhecimento do Código de Ética e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT</li> </ul>
	- Quebra de sigilo e de reserva	2	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento com base em critérios de elevada competência e experiência profissional</li> <li>- Dever de sigilo no contrato laboral</li> <li>- Procedimentos de segurança para informação digital (e.g. passwords, etc.)</li> <li>- Procedimentos de segurança para documentação (e.g. documentos confidenciais fechados, etc.)</li> <li>- Implementação de um sistema de gestão documental</li> <li>- Diferentes níveis de acesso a informação</li> <li>- Auditoria interna criteriosa</li> <li>- Manual de procedimentos</li> </ul>

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

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Elaborar, acompanhar e/ou participar em procedimentos de natureza concursal, no quadro do desempenho das atividades e funções indicadas anteriormente	- Quebra de independência (orgânica, funcional ou pessoal)	1	2	1	- Recrutamento com base em critérios de integridade
	- Corrupção e infrações conexas	1	3	2	- Trabalho em equipa pautado pela transparência - Auditoria interna criteriosa - Manual de procedimentos - Consulta/conhecimento do Código de Ética e do 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	- 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

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: 1 (Fraco); 2 (Moderado); 3 (Elevado)

## 6. Direção de Estudos, Inspeções e Auditorias

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Acompanhar as práticas e tendências dos Mercados da Mobilidade	- Ineficaz acompanhamento de estudos relevantes para a AMT elaborados por outras entidades	1	1	1	- Criação e atualização em permanência de uma base de dados das entidades que elaborem estudos/documentação relevante para a AMT
Recolher, tratar e divulgar informação estatística	- Atraso na recolha de dados estatísticos e indicadores de outras fontes oficiais - Ineficiência no tratamento de dados - Incumprimento de prazos no envio de informação das entidades oficiais competentes	1	2	1	- Estabelecimento de protocolos de troca de informação com outras entidades oficiais - Análise apoiada num SI específico para validação e tratamento de dados e formação adequada para a correta utilização da mesma - Controlo interno no que respeita a prazos e deveres de informação
	- Atraso no envio de informação das entidades reguladas	2	2	2	- Elaboração de um regulamento/procedimento de transmissão de informação e respetivo regime sancionatório
Desenvolver estudos	- Divulgação de informação não validada - Definição não rigorosa dos exatos termos de referência dos estudos a realizar	1	2	1	- Existência de uma hierarquia de executor/verificador/revisor dos estudos - Participação, compromisso e responsabilização das diversas Direções intervenientes na definição dos termos dos estudos
Operacionalizar inquéritos	- Definição não rigorosa dos termos de referência e do público-alvo do inquérito, provocando gastos desproporcionais aos resultados do mesmo	1	1	1	- Participação e compromisso das diversas Direções intervenientes na definição dos termos dos Inquéritos
Planear Inspeções e Auditorias	- Inclusão de ações de Auditoria e Inspeção no plano em discordância com o disposto no n.º 1 do artigo 35.º do DL 78/2014 de 14 de maio	1	2	1	- Adoção do Plano de Auditorias aprovado pelo - Conselho de Administração - Manual de Auditoria
	- Consequências no planeamento das inspeções e Auditorias face a alterações de âmbito e/ou objetivos	1	2	1	- Especificação de termos de referência para a realização de auditorias, que incluem âmbito e motivação da auditoria - Manual de Auditoria
	- Falta de isenção e imparcialidade	1	2	1	- Manual de Auditoria - Código de Ética da AMT
	- Conflito de interesses	1	2	1	- Código de Ética da AMT

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Preparar e executar Auditorias e Inspeções	- Parcialidade de atuação e/ou falta de independência no quadro das ações de auditoria	1	2	1	- Adoção de um plano de auditorias aprovado pelo Conselho de Administração - Promoção da transparência na tramitação dos processos
	- Manipulação e/ou omissão de informação que condicione a representação, de forma verdadeira e apropriada, dos processos alvo de auditoria	1	2	1	- Existência de manual de auditorias e ações de inspeção, com procedimentos especificados - Especificação de termos de referência para a realização de auditorias que incluem âmbito e motivação da auditoria - Realização de auditorias e ações de inspeção com recurso a entidades terceiras independentes e selecionadas por procedimento concursal - Desadequação da composição das equipas de auditoria
	- Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e/ou benefícios	1	3	2	- Manual de Auditoria - Consulta/conhecimento do <i>Código de Ética e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT</i> - Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do Conselho de Administração
	- Violação do segredo profissional, por via da transmissão ou uso indevido de informação reservada ou confidencial	1	2	1	- Código de Ética da AMT - Manual de Auditoria
	- Falha de uniformização na aplicação das normas, métodos e técnicas de auditoria	1	2	1	- Implementação de mecanismos de recolha e documentação de todos os elementos de prova da auditoria/inspeção e outros elementos de suporte - Manual de Auditoria
	- Falha na partilha de informação, por outras UO da AMT, relevante para a realização das auditorias e inspeções	1	2	1	- Coordenação das atividades internas das UO da AMT, com vista à partilha de informação e definição dos objetivos da Divisão de Auditoria e Inspeções - Supervisão permanente das diferentes fases dos processos de auditoria e inspeção - Ações de formação direcionadas para uma maior eficácia dos canais de informação e adequação aos objetivos de controlo

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
<b>Monitorizar as recomendações de Auditorias e Inspeções</b>	- Não cumprimento dos objetivos definidos nas recomendações	1	2	1	- Existência de um manual de auditorias e ações de inspeção, com procedimentos especificados de acordo com a legislação aplicável
	- Falta de isenção e imparcialidade	1	2	1	- Código de Ética da AMT - Manual de Auditoria
	- Conflito de interesses	1	2	1	- Código de Ética da AMT
	- Definição de recomendação não adequada, com a legislação em vigor aplicável	1	2	1	- Segregação de funções - Equipas multidisciplinares diferenciadas
	- Falha no follow-up das recomendações (com o objetivo de aferir da melhoria dos processos)	1	2	1	- Segregação de funções - Equipas multidisciplinares diferenciadas

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: 1 (Frac); 2 (Moderado); 3 (Elevado)

## 7. Direção de Administração de Recursos

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Executar a contabilidade geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omissão ou erro no cumprimento dos princípios e regras contabilísticas</li> <li>- Omissão ou erro no relato das ocorrências</li> <li>- Omissão ou erro dos valores declarados</li> <li>- Incumprimento dos prazos legais</li> </ul>	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afetação de recursos com formação contabilística</li> <li>- Formação contínua</li> <li>- Cumprimento escrupuloso das Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro (NCRF) e de controlo interno</li> <li>- Reconciliação mensal pela Contabilidade</li> <li>- Segregação de funções e responsabilidade das operações</li> <li>- Planificação e controlo dos prazos legais</li> <li>- Apreciação e aprovação pelo órgão executivo</li> </ul>
Tratar das contas a receber	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorreção ou erro nas emissão da faturação</li> <li>- Valores cobrados diferentes do mapa de tesouraria</li> <li>- Não arrecadação da receita liquidada</li> <li>- Não cobrança dos juros de mora devidos</li> </ul>	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de documentos de suporte para emissão da faturação</li> <li>- Acompanhamento mensal das dívidas de clientes e outros devedores com vista ao apuramento de atrasos e aplicação das diligências legalmente previstas</li> <li>- Conciliação mensal dos valores faturados e cobrados</li> <li>- Segregação de funções e responsabilidade das operações</li> </ul>
Tratar das contas a receber	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorreções ou erro na emissão da faturação</li> <li>- Valores cobrados diferentes do mapa de tesouraria</li> <li>- Não arrecadação da receita liquidada</li> <li>- Não cobrança dos juros de mora devidos</li> </ul>	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de documentos de suporte para emissão da faturação</li> <li>- Acompanhamento mensal das dívidas de clientes e outros devedores com vista ao apuramento de atrasos e aplicação das diligências legalmente previstas</li> <li>- Conciliação mensal dos valores faturados e cobrados</li> <li>- Segregação de funções e responsabilidade das operações</li> </ul>
Tratar das contas a pagar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraso no pagamento das faturas em dívida</li> <li>- Pagamento de despesas que não estejam devidamente autorizadas ou cujos processos de contratação não estejam em conformidade legal</li> <li>- Pagamentos a entidades que não tenham a situação regularizada perante a SS e as Finanças</li> </ul>	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificação semanal dos pagamentos com supervisão da chefia direta</li> <li>- Assegurar a articulação entre a contratação pública e a tesouraria</li> <li>- Manter atualizada a base de dados das declarações de não dívida à Segurança Social e às Finanças</li> <li>- Segregação de funções e responsabilidade das operações</li> </ul>

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
<b>Assegurar a gestão da tesouraria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvio de dinheiros e valores</li> <li>- Falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos de natureza financeira</li> </ul>	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento e controlo da execução das medidas previstas na norma de controlo interno</li> <li>- Conciliação mensal dos valores faturados e cobrados</li> <li>- Segregação de funções e responsabilidade das operações</li> </ul>
<b>Efetuar o reporting financeiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorreção ou inconsistências na informação prestada</li> <li>- Falhas na aplicação de regulamentos, normas e procedimentos</li> <li>- Atraso nos prazos definidos para prestação da informação</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segregação de funções e responsabilidade das operações</li> <li>- Implementação de alertas relativos a prazos para a prestação de informação</li> <li>- Auditorias periódicas feitas pelo Revisor Oficial de Contas (ROC)</li> <li>- Controlo e decisão pelo Conselho de Administração (CA)</li> </ul>
<b>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)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de envolvimento de toda a estrutura da AMT na elaboração dos planos de atividades</li> <li>- Deficiente acompanhamento da execução dos planos de atividade e do orçamento, com vista à identificação de desvios</li> <li>- Incumprimento da legislação e normas para apresentação de contas</li> <li>- Falhas na integridade e correção da informação prestada</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de equipas multidisciplinares</li> <li>- Segregação de funções e responsabilidade das operações</li> <li>- Definição e aprovação das linhas de orientação pelo CA</li> <li>- Enforcement do sistema de controlo interno</li> <li>- Controlo periódico da execução dos planos de atividades e do orçamento, propondo medidas corretivas sempre que necessário</li> <li>- Aprovação e controlo pelo CA</li> <li>- Certificação legal de contas pelo Revisor Oficial de Contas (ROC)</li> </ul>

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

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
<b>Realizar os processos de recrutamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desadequada definição dos perfis a recrutar e/ou dos respetivos critérios de avaliação de candidaturas</li> <li>- Quebra dos deveres de imparcialidade e isenção, com favorecimento no recrutamento</li> <li>- Falta de rigor na avaliação das candidaturas</li> <li>- Ausência de metodologia na designação de elementos para constituição de júris dos concursos e de rotatividade dos seus elementos</li> <li>- Insuficiente fundamentação das decisões de contratação de pessoal</li> <li>- Falta de rigor na avaliação durante o período probatório</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observância do Código de Ética da AMT</li> <li>- Observância dos Regulamentos de Pessoal Internos da AMT</li> <li>- 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</li> <li>- Cumprimento rigoroso das metodologias de recrutamento aplicáveis à AMT</li> <li>- Receção de candidaturas por via digital</li> <li>- Estabelecimento de regras objetivas e gerais para constituição de júris</li> <li>- 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</li> </ul>
<b>Gerir as entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso indevido às informações e quebra de sigilo</li> <li>- Falhas no registo da informação das bases de dados de Recursos Humanos</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restrição no acesso à informação, mediante a implementação de medidas de segurança nos dados individuais dos colaboradores</li> <li>- Cruzamento de informação e realização de testes</li> <li>- Cumprimento das normas de controlo interno</li> <li>- Segregação de funções e responsabilidades das operações</li> </ul>
<b>Dirigir a Administração de Pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiências na verificação e controlo de assiduidade</li> <li>- Informação desatualizada ou incorreta</li> <li>- Disponibilização de informação confidencial</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observação do Código de Ética da AMT</li> <li>- Adoção de medidas de prevenção do absentismo</li> <li>- Implementação de um sistema de controlo do registo de ponto</li> <li>- Cumprimento do regulamento de horários e disciplina da AMT</li> <li>- Adoção de medidas de restrição e de controlo de acessos à informação</li> <li>- Segregação de funções e responsabilidades das operações</li> </ul>

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
<b>Executar o processamento salarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desadequação do processamento salarial ao enquadramento legal, regulamentar e de gestão aplicáveis</li> <li>- Processamento de abonos sem prévia autorização pelo órgão competente para o efeito</li> <li>- Incorreções ou erro no registo da informação de base ao processamento</li> </ul>	1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento do enquadramento legal, regulamentar e de gestão em vigor</li> <li>- Implementação de alertas no sistema de processamento salarial</li> <li>- Conciliação mensal dos abonos e descontos processados</li> <li>- Segregação de funções e responsabilidades das operações</li> </ul>
<b>Dirigir e desenvolver a avaliação de desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente fixação de objetivos e respetivas métricas</li> <li>- Deficiente fundamentação das avaliações atribuídas</li> <li>- Troca de benefícios de modo a facilitar melhores classificações</li> <li>- Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases de avaliação</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observância do Código de Ética da AMT</li> <li>- Observância do Regulamento de Avaliação de Desempenho</li> <li>- Fixação de objetivos realistas e mensuráveis, bem como métricas objetivas</li> <li>- Promoção da meritocracia</li> <li>- Realização de ações de formação sobre métodos e regras de aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho para todos os avaliadores e avaliados</li> <li>- Segregação de funções e responsabilidades das operações</li> </ul>
<b>Gerir a formação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração dos planos anuais de formação sem prévio levantamento/avaliação da formação necessária</li> <li>- Ausência de equidade no acesso à formação</li> <li>- Violação do CCP e da restante legislação e regulamentos aplicáveis, no caso das aquisições externas</li> </ul>	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observância do Código de Ética da AMT</li> <li>- 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</li> <li>- Aplicação do definido para a contratação pública</li> </ul>
<b>Efetuar o reporting de Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorreção ou inconsistências na informação prestada</li> <li>- Falhas na aplicação de regulamentos, normas e procedimentos</li> <li>- Atraso nos prazos definidos para prestação da informação</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segregação de funções e responsabilidade das operações</li> <li>- Implementação de alertas relativos a prazos para a prestação informação</li> <li>- Auditorias periódicas feitas pelo Revisor Oficial de Contas (ROC)</li> <li>- Controlo e decisão pelo CA</li> </ul>
<b>Gerir a correspondência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda ou extravio de documentos</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registo de todos os processos no Sistema de Gestão Documental (SGD) e de toda a documentação associada</li> <li>- Desmaterialização dos processos</li> <li>- Cumprimento do regulamento de gestão e conservação da documentação</li> <li>- Auditorias periódicas ao SGD</li> </ul>

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

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: 1 (Fraco); 2 (Moderado); 3 (Elevado)

## 8. Direção de Sistemas de Informação, Comunicação, Localização e Certificação

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

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

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Assegurar a gestão dos contratos e da relação com os fornecedores de sistemas e tecnologias de informação	- Falhas nos contratos que não salvaguardem os interesses da AMT	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- Assegurar que, na utilização de serviços específicos (<i>outsourcing</i>), estejam previstos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados</li> <li>• A segurança</li> <li>• A propriedade dos dados e o acesso aos mesmos</li> <li>• Os serviços disponíveis</li> <li>• As disposições de emergência (por exemplo, se o fornecedor cessa as suas atividades)</li> </ul> </li> <li>- Efetuar o controlo rigoroso dos resultados comparativamente com as exigências definidas</li> </ul>
Garantir a gestão dos acessos lógicos (objetivo definido na atuação da Direção de Sistemas de Informação, Comunicação, Localização e Certificação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falha no controlo nos acessos lógicos por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta procedimentos para atribuição de logins e passwords</li> <li>• Firewalls com regras muito pouco restritivas</li> <li>• Não dispor de um sistema IPS (Intrusion Prevention Systems)</li> </ul> </li> <li>- Sistema Operativo com parâmetros mal configurados</li> </ul>	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar as políticas, normas e procedimentos e respetiva implementação para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de privilégios de acesso</li> <li>• Transação de informação seguras</li> <li>• Proteção da propriedade intelectual</li> <li>• Resposta perante ataques de negação de serviço (DoS)</li> <li>• Utilização de Web Application Firewall</li> <li>• Processos de garantia da qualidade</li> <li>• Resposta perante ameaças específicas do ambiente web</li> </ul> </li> </ul>

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Garantir a gestão dos acessos físicos às instalações da AMT (objetivo definido na atuação da Direção de Sistemas de Informação, Comunicação, Localização e Certificação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falha no controlo dos acessos físicos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não dispor de normas e procedimentos de segurança física</li> <li>• Falta de videovigilância nas entradas e áreas circundantes da organização</li> <li>• Falta de controlo biométrico nos acessos às salas classificadas como mais sensíveis</li> <li>• Falta de regras restritivas para acesso a áreas sensíveis da organização, como salas técnicas</li> </ul> </li> </ul>	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar e implementar um programa de segurança físico, com políticas, normas e procedimentos para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de um IDS (Intrusion Detection Systems) para proteção dos ativos</li> <li>• Controlo do sistema de energia elétrica</li> <li>• Ventilação</li> <li>• Supressão, deteção e prevenção de fogo</li> <li>• Controlo de acesso às instalações</li> <li>• Controlo de acesso do pessoal</li> <li>• Mecanismos de proteção da área circundante</li> <li>• Sistemas de deteção de intrusão</li> <li>• Força policial e empresas de vigilância</li> <li>• Auditoria aos acessos físicos</li> </ul> </li> </ul>
Garantir a continuidade do serviço e da atividade operacional e assegurar a sua recuperação após um incidente (objetivo definido na atuação da Direção de Sistemas de Informação, Comunicação, Localização e Certificação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cessação de atividade devido a incidentes provocados por causas naturais ou não</li> <li>- Falha de software (sistemas/aplicações) ou de hardware</li> <li>- Atrasos nas atividades de acompanhamento e controlo</li> <li>- Atrasos na realização das atividades</li> <li>- Quebras de segurança interna/externa causadoras de incidentes de que resulte perda de dados e falha na prestação do serviço</li> </ul>	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- 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</li> <li>- 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</li> <li>- Implementação da gestão de incidentes de Segurança</li> </ul>

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: 1 (Fraco) 2 (Moderado) 3 (Elevado)

## 9. Direção de Fiscalização e Contencioso

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Exercer poderes de fiscalização para verificação do cumprimento das obrigações legais, regulamentares e contratuais das entidades sujeitas à jurisdição da AMT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risco de fuga de informação</li> <li>- Incumprimento do prazo estimado para a realização da fiscalização</li> <li>- Falta de comunicação entre as direções</li> <li>- Duplicação de trabalho</li> <li>- Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento constante</li> <li>- Incentivar a comunicação entre as diferentes direções</li> <li>- Competências bem definidas</li> <li>- Consulta/conhecimento do Código de Ética e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT</li> <li>- Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do CA</li> </ul>
Exercer poderes sancionatórios, visando a aplicação de sanções de natureza administrativa, nos termos da legislação e da regulamentação em vigor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de erros e omissões</li> <li>- Falta de comunicação entre as direções</li> <li>- Aceitação de favores e outros ilícitos em troca da concessão de vantagens e benefícios aos regulados</li> </ul>	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento constante</li> <li>- Incentivar a comunicação entre as diferentes direções</li> <li>- Consulta/conhecimento do Código de Ética e do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da AMT</li> <li>- Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis com a última palavra sempre dependente do CA</li> </ul>
Prestar apoio jurídico especializado, através da emissão de pareceres, aconselhamento de práticas ou emissão de orientações gerais no que toca ao quadro legal aplicável aos setores sob a jurisdição da AMT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indisponibilidade da informação</li> <li>- Incumprimento do prazo estimado para a realização da tarefa</li> </ul>	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificação da fiabilidade das fontes consultadas</li> <li>- Acompanhamento constante</li> </ul>
Coordenar e supervisionar o exercício do patrocínio judiciário, garantindo o adequado acompanhamento dos respetivos processos contenciosos, quer na fase administrativa quer na sua fase judicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indisponibilidade da informação</li> <li>- Processos judiciais e notificações não respondidas dentro dos prazos legais</li> <li>- Conflito de Interesses</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reencaminhamento urgente de toda a correspondência relativa a procedimentos de contencioso, nomeadamente a proveniente de tribunais, entidades publicas e regulados</li> <li>- Disponibilização de ferramenta informática adequada para gestão da informação</li> <li>- Código de Ética da AMT</li> </ul>
Promover a resolução extrajudicial de conflitos, em cooperação com as entidades envolvidas relevantes (realização de outras tarefas atribuídas pelo CA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência de pareceres ou autorização para aquisição do serviço</li> <li>- Risco de insatisfação das necessidades dos utentes e regulados</li> </ul>	2	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de mecanismos de controlo, de avaliação e decisão a vários níveis</li> </ul>

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
<b>Fazer a gestão das reclamações e denúncias, de forma a priorizar o respetivo tratamento e análise em função da sua importância, em especial para efeitos de adoção de ações de auditoria, inspeção, fiscalização e contencioso (organizar, coordenar e supervisionar a atividade da Direção)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indisponibilidade da informação</li> <li>- Ineficiência no tratamento de dados</li> <li>- Várias fontes e consequente perda de informação</li> <li>- Duplicação de trabalho</li> </ul>	2	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenhar e implementar, em articulação com a Direção de Sistemas de Informação, Comunicação, Localização e Certificação, mecanismos e ferramentas de gestão e tratamento de reclamações e denúncias</li> <li>- Segregação de funções</li> </ul>

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: 1 (Fraco); 2 (Moderado); 3 (Elevado)

## 10. Direção de Assessoria Técnica Multidisciplinar

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

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

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

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

## 11. Direção de Regulamentação Interna e Externa

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
Elaborar projetos de regulamentos internos e externos e promover a sua submissão ao CA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de mecanismos de monitorização e controlo de necessidades de regulamentação</li> <li>- Disponibilidade de informação inadequada, incompleta ou desatualizada</li> <li>- Competências inadequadas ou inexistentes em razão da especificidade da matéria</li> <li>- Captura por qualquer forma de poder</li> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Erros de diagnóstico</li> <li>- Falta de clareza e/ou objetividade</li> <li>- Falta de oportunidade</li> <li>- Quebra do dever de isenção e imparcialidade</li> <li>- Quebra do dever de tratamento equitativo e não discriminatório</li> <li>- Quebra do dever de sigilo</li> <li>- Deficiente articulação entre as UO relevantes em razão da especificidade da matéria</li> </ul>	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética</li> <li>- Aplicação sistemática do Modelo REEQ</li> <li>- 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</li> <li>- Envolvimento das demais UO</li> <li>- Elaboração de metodologias padrão de abordagem</li> <li>- 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)</li> <li>- Benchmarking com as melhores práticas nacionais e internacionais</li> <li>- Envolvimento de colaboradores no processo de produção com a independência e competências adequadas</li> <li>- Verificação/revisão por colaboradores diferentes</li> <li>- Partilha de conhecimento, experiência e informação técnica</li> <li>- Reuniões entre intervenientes, de preparação, desenvolvimento e conclusão do trabalho</li> <li>- Recurso a consultoria técnica especializada (se necessário)</li> </ul>
Alterar regulamentos internos e externos	Idem	1	1	1	Idem
Elaborar outros documentos, planos e protocolos, pronúncias, pareceres e respostas a pedidos de órgãos de soberania, instruções vinculativas, projetos legislativos e propostas de despachos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente fundamentação das conclusões</li> </ul>	1	1	1	Idem
Elaborar, de raiz, pronúncias cujo âmbito não se insere em nenhuma das Direções Operacionais	Idem	1	1	1	Idem

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
<b>Prestar assessoria jurídica ao CA e às Unidades Orgânicas Estruturais da AMT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade de informação inadequada, incompleta ou desatualizada</li> <li>- Competências inadequadas ou inexistentes em razão da especificidade da matéria</li> <li>- Captura por qualquer forma de poder</li> <li>- Conflitos de interesses</li> <li>- Erros de diagnóstico</li> <li>- Deficiente fundamentação das conclusões</li> <li>- Falta de clareza e/ou objetividade</li> <li>- Falta de oportunidade</li> <li>- Quebra do dever de isenção e imparcialidade</li> <li>- Quebra do dever de tratamento equitativo e não discriminatório</li> <li>- Quebra do dever de sigilo</li> <li>- Deficiente articulação entre as UO relevantes em razão da especificidade da matéria</li> </ul>	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientações definidas superiormente pelo Conselho de Administração</li> <li>- Código de Ética</li> <li>- Aplicação sistemática do Modelo REEQ</li> <li>- 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)</li> <li>- Benchmarking com as melhores práticas nacionais e internacionais</li> </ul>

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: 1 (Fraco); 2 (Moderado); 3 (Elevado)

## 12. Direção de Cooperação Institucional

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
<b>Prestar assessoria ao Conselho de Administração em quaisquer iniciativas e atividades de âmbito nacional e internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promiscuidade com os diferentes stakeholders</li> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Benefício a uma ou mais entidades</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segregação de Funções</li> <li>- Código de Ética da AMT</li> <li>- Controlo pelo CA</li> </ul>
<b>Gerir os contactos com entidades externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarticulação e demora na gestão de contactos</li> <li>- Conflitos de interesses</li> <li>- Benefício a uma ou mais entidades</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidades bem definidas dentro da DCI</li> <li>- Segregação de Funções</li> <li>- Código de Ética da AMT</li> <li>- Manual de Processos - AMT Digital</li> </ul>
<b>Preparar e realizar reuniões e/ou visitas com entidades externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflitos de interesses</li> <li>- Benefício a uma ou mais entidades</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlo pelo Conselho de Administração</li> <li>- Responsabilidades bem definidas dentro da DCI</li> <li>- Segregação de Funções</li> <li>- Código de Ética da AMT</li> <li>- Manual de Processos - AMT Digital</li> </ul>
<b>Gerir o relacionamento com os parceiros, incluindo atualizar e manter atualizada a lista de parceiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarticulação e demora na gestão do relacionamento com os de contactos</li> <li>- Desarticulação e demora na atualização da lista de parceiros</li> <li>- Conflitos de interesses</li> <li>- Benefício a uma ou mais entidades</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segregação de Funções</li> <li>- Código de Ética da AMT</li> <li>- Controlo pelo CA</li> </ul>
<b>Gerir a representação da AMT em organismos ou associações de que faça parte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promiscuidade com os diferentes stakeholders</li> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Desconhecimento das entidades com que interagir</li> <li>- Benefício a uma ou mais entidades</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promiscuidade com os diferentes stakeholders</li> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Desconhecimento das entidades a estabelecer</li> <li>- Benefício a uma ou mais entidades</li> </ul>

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: 1 (Frac) 2 (Moderado) 3 (Elevado)

### 13. Direção de Auditoria e Avaliação da Missão

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"> <li>- Falta de isenção e imparcialidade</li> <li>- Falha na uniformização da aplicação das normas definidas</li> <li>- Conflito de interesses</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética da AMT</li> <li>- Segregação de funções</li> </ul>
Apresentar iniciativas, nomeadamente preparando o Plano Anual de Auditorias (PAA) ou quando se detete necessidade de ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de isenção e imparcialidade</li> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Não focalização nas áreas de maior risco</li> <li>- Desconhecimento das áreas de maior risco</li> <li>- Utilização ineficaz de recursos</li> <li>- Âmbito e objetivos mal definidos</li> <li>- Desconhecimento da matéria a auditar</li> <li>- Programa de trabalho não adaptado à área a auditar, i.e., extensão dos trabalhos e natureza da auditoria mal definidas</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética da AMT</li> <li>- Segregação de Funções</li> <li>- Contato próximo com todas as UO da AMT</li> <li>- Criação de uma lista de objetivos para cada Auditoria</li> <li>- Consultar o PAA anterior e relatórios de auditorias anteriores</li> <li>- Preparar criteriosa e atempadamente as auditorias a realizar</li> <li>- Manual de Auditoria Interna</li> <li>- Manual de Processos - AMT Digital</li> </ul>
Encetar as averiguações que o CA determine, nomeadamente por Auditorias Internas, propondo medidas adequadas para corrigir procedimentos incorretos, ineficazes ou ilegais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de isenção e imparcialidade</li> <li>- Falha na uniformização da aplicação das normas definidas</li> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Incumprimento do prazo estimado para a realização da auditoria</li> <li>- Ineficaz acompanhamento das recomendações propostas pela AAM</li> <li>- Falta de qualidade e oportunidade dos relatórios</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standardização das técnicas e métodos de auditoria</li> <li>- Código de Ética da AMT</li> <li>- Segregação de funções</li> <li>- Rotatividade dos auditores internos da AMT entre as UO auditadas</li> <li>- Elaboração e acompanhamento de um plano para cada ação de auditoria</li> <li>- Necessidade de justificação em caso de atrasos</li> <li>- Planear as atividades de acompanhamento</li> <li>- Integrar as ações de acompanhamento no PAA</li> <li>- Ações de formação</li> <li>- Procedimentos internos</li> <li>- Manual de Auditoria Interna</li> <li>- Manual de Processos - AMT Digital</li> </ul>
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"> <li>- Falha na execução e acompanhamento do Plano</li> </ul>	1	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prazos periódicos bem definidos para a revisão, atualização do relatório anual</li> <li>- Atualização anual do plano</li> </ul>

Atividades	Identificação do Risco	PO	GC	GR	Medidas de Prevenção
<b>Monitorizar o Plano de Atividades da AMT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de clareza sobre qual a missão da AMT e os seus objetivos estratégicos</li> <li>- Falta de clareza do Plano de Atividades ou no seu entendimento correto</li> </ul>	1	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Processos - AMT Digital</li> <li>- Plano de Atividades da AMT</li> <li>- Estatutos da AMT (DL nº78/2017, de 14 maio, com as alterações introduzidas pelo DL nº 18/2015, de 2 de fevereiro) e outra legislação relevante</li> <li>- Contato próximo com todas as UO da AMT</li> <li>- Reporte ao CA</li> </ul>

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

## 14. Secretariado

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

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: 1 (Frac); 2 (Moderado); 3 (Elevado)



AUTORIDADE  
DA MOBILIDADE  
E DOS TRANSPORTES

