PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Relatório Intercalar de Avaliação

out 2026

Equipa Multidisciplinar de Conformidade Legal e Regulamentar — Compliance



TURISMO DE PORTUGAL

©Celina Ladeiro @PicMel

FICHA TÉCNICA

Título

Relatório de Avaliação Intercalar 2025-2027

Coordenação

Dr. Carlos Abade – Responsável pelo Cumprimento Normativo

Elaboração

Equipa Multidisciplinar de Conformidade Legal e Regulamentar – Compliance

Aprovação

Outubro de 2026

ÍNDICE

1. SIGLAS E ACRÓNIMOS 2
2. INTRODUÇÃO 3
3. OBJETIVOS DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO INTERCALAR 4
4. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO 4
5. MONITORIZAÇÃO 6
6. CONCLUSÕES 10

1. SIGLAS E ACRÓNIMOS

CD	Conselho Diretivo
CPC	Conselho de Prevenção da Corrupção
DCE	Direção de Competitividade das Empresas
DDRT	Departamento de Dinamização dos Recursos Turísticos
DGCC	Direção de Gestão de Competências e Capacitação
DJU	Direção Jurídica
DMM	Direção de Marketing e Mercados
DRO	Direção de Recursos e Oferta
EMC	Equipa Multidisciplinar de Conformidade Legal e Regulamentar – Compliance
EMSOAP	Equipa Multidisciplinar da Oferta, Ambiente e Património
MENAC	Mecanismo Nacional Anticorrupção
PPR	Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
PPRGRCIC	Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
RGPC	Regime Geral de prevenção da corrupção

2. INTRODUÇÃO

Em cumprimento da Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024[1], foi publicado o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 09 de dezembro[2], por via do qual foi criado o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), entidade que tem por missão promover a transparência e a integridade na ação pública e garantir a efetividade de políticas de prevenção da corrupção e de infrações conexas, bem como foi aprovado o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC).

Atendendo ao disposto no artigo 5.º do RGPC, o Turismo de Portugal, I.P. (TP), adotou e implementou um programa de cumprimento normativo que incluía, entre outros instrumentos de controlo interno, um Plano de Previsão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRGRCIC), cuja versão inicial já havia sido elaborada em 2009.

A mais recente revisão do PPRGRCIC do TP deveu-se à alteração orgânica deste Instituto, operada pelo Decreto-Lei n.º 51/2023, de 3 de julho[3], o que levou a novo ajustamento do referido documento para o horizonte temporal de 3 anos (2025-2027), tendo em consideração o Guia n.º 1/2023[4] e as Recomendações n.ºs 2/2023, de 1 de junho, e 1/2024, de 1 de fevereiro[5], todos emanados do MENAC.

Esta revisão para além de identificar riscos e de ajustar as responsabilidades inerentes à gestão do TP decorrentes da alteração da orgânica ocorrida, visa dar continuidade ao seu compromisso com a prevenção e mitigação de riscos de corrupção e infrações conexas, reforçando os mecanismos de controlo interno e aumentando a probabilidade de sucesso no cumprimento dos objetivos estabelecidos em alinhamento com os objetivos estratégicos definidos neste Instituto, minimizando o impacto potencial dos riscos.

No que respeita ao acompanhamento e avaliação do PPRGRCIC do Turismo de Portugal, o citado Plano prevê que os Diretores Coordenadores e Diretores são "*responsáveis no seu âmbito de atuação pela organização, bem como da execução e eficácia das medidas de prevenção e de acompanhamento do Plano*", bem como "*identificam e comunicam ao CD os riscos que importem prevenir*".

Cabe às entidades abrangidas pelo RGPC exercer o controlo da execução do respetivo Plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (PPR), procede-se, assim, e em cumprimento do disposto na alínea a) do n.º 4 do artigo 6.º do RGPC, à elaboração do Relatório de Avaliação Intercalar (RAI) de 2026. Este documento teve em consideração a análise constante do Relatório de Avaliação de Execução Anual de 2025[6], bem como, as matrizes de risco atualizadas e revistas no PPRGRCIC recentemente aprovado.

O presente documento reflete a monitorização e avaliação intercalar para o período de janeiro a outubro de 2026. A sua análise foca-se prioritariamente nos riscos de grau elevado constantes no plano e na avaliação do estado de execução das respetivas medidas de controlo, tendo em consideração as orientações metodológicas do Guia n.º 1/2023 e as Recomendações n.ºs 2/2023, de 1 de junho, e 1/2024, de 1 de fevereiro, todos emanados do MENAC.

[1] Aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril.
[2] Alterado pelo Decreto-Lei n.º 70/2025, de 29 de abril.
[3] Opera a alteração ao Decreto-Lei n.º 129/2012, de 22 de junho.
[4] Guia n.º 1/2023 – setembro – MENAC – "Os Instrumentos do Regime Geral de Prevenção da corrupção – Algumas indicações e notas explicativas"
[5] Publicadas em Diário da República, 2.ª série, n.º 131, de 7 de julho 2023, e n.º 138, de 17 de julho de 2020, respetivamente
[6] Aprovado pelo Conselho Diretivo a 29/04/2026 e disponível na Intranet: Relatório-de Avaliação-de Execução-Anual-de 2025.pdf

O presente relatório será objeto de divulgação pública nos canais de comunicação interna e externa do Instituto, nos termos do n.º 6 do art.º 6.º do RGPC.

3. OBJETIVOS DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO INTERCALAR

O Relatório de Avaliação Intercalar do TP tem como principais objetivos:

1. Análise de Riscos
Avaliar detalhadamente as atividades identificadas como de risco elevado no PPRGRCIC do TP, analisando a sua evolução e eficácia das medidas implementadas.

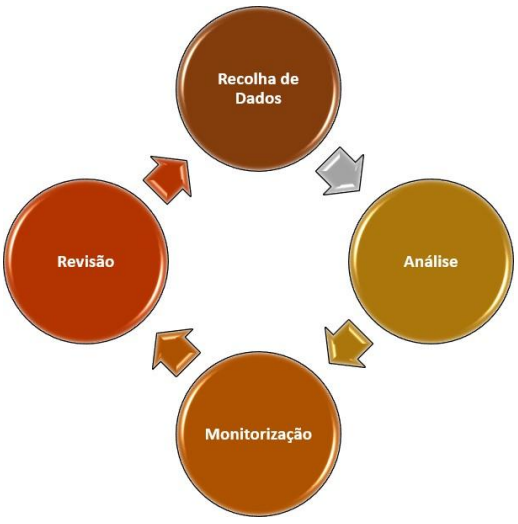
2. Transparência
Promover a transparência na gestão pública, fornecendo informações claras sobre as ações tomadas para mitigar riscos de corrupção no setor do turismo.

3. Melhoria Contínua
Identificar áreas de melhoria e propor ajustes nas estratégias de prevenção da corrupção, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo dos processos internos do Turismo de Portugal.

4. Conformidade Legal
Assegurar o cumprimento das obrigações legais estabelecidas pelo Regime Geral de Prevenção da Corrupção, demonstrando o compromisso do Turismo de Portugal com as boas práticas de gestão.

4. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

Um sistema robusto de monitorização do risco procura identificar fragilidades com vista à implementação de medidas de melhoria contínua, protegendo a organização e fortalecendo a resiliência da sua atuação. Assim, as matrizes de risco têm por base os seguintes pilares de informação contínua:



A elaboração[7] do presente relatório decorre de uma abordagem sistemática e abrangente no âmbito da gestão dos riscos do Turismo de Portugal, o que é fundamental para a eficácia do Programa de Cumprimento Normativo aplicável neste Instituto.

A presente monitorização, que decorreu de janeiro a outubro de 2026, envolve as seguintes etapas:

- Análise do PPR e das matrizes de risco respeitantes a cada unidade orgânica;
- Identificação dos riscos de grau elevado constantes das referidas matrizes;
- Recolha de dados através da auscultação das UO que registaram as atividades de risco elevado;
- Compilação das respostas das referidas unidades orgânicas e avaliação da eficácia das medidas de mitigação implementadas;
- Elaboração de proposta de Relatório de Avaliação Intercalar do PPR do Turismo de Portugal;
- Validação da proposta pelo Conselho Diretivo do Turismo de Portugal, incluindo o seu Presidente, responsável pelo Programa de Cumprimento Normativo do Instituto.

Para melhor enquadramento da metodologia de avaliação, salienta-se que as Matrizes de Risco (MR) consideram duas dimensões na graduação, nomeadamente a Probabilidade de Ocorrência (PO) e o Impacto Previsível (IP) que conjuntamente concorrem para a graduação dos riscos de cada atividade. Para melhor explicitação destacam-se a seguir a tabela exemplificativa da graduação dos riscos ponderando o IP e a PO, bem como as regras de avaliação e da classificação a serem consideradas na construção das matrizes de risco do TP:

Graduação do Risco		Probabilidade de Ocorrência (PO)		
		Baixa	Média	Alta
Impacto Previsível (IP)	Baixo	GR Fraco	GR Fraco	GR Moderado
	Médio	GR Fraco	GR Moderado	GR Elevado
	Alto	GR Moderado	GR Elevado	GR Elevado

No que respeita à classificação da PO e do IP, há que considerar as seguintes orientações:

[7] Cfr. Indicações e notas explicativas emanadas do MENAC no Guia n.º 1/2023 – setembro sobre "*Os Instrumentos do Regime Geral de Prevenção da Corrupção*" (pp. 19 e ss).

- **PO Baixa** - A prevenção do risco decorre adequadamente das medidas preventivas / corretivas adotadas previamente.
- **PO Média** - A prevenção adequada do risco pode requerer e justificar medidas preventivas adicionais relativamente às que já existam.
- **PO Alta** - A prevenção adequada do risco requer medidas corretivas adicionais relativamente às que já existam.

- **IP Baixo** - A ocorrência do risco pode traduzir-se numa redução da eficiência do procedimento ou da função a que está associado, requerendo a revisão do próprio procedimento e/ou calendarização. Trata-se de um impacto interno, com implicações no plano processual do Turismo de Portugal.
- **IP Médio** - A ocorrência do risco pode traduzir-se numa redução da eficiência e eficácia do procedimento ou da função a que está associado, requerendo a revisão do procedimento e dos correspondentes objetivos ou recursos que lhe estão associados; trata-se de um impacto interno, com implicações no plano processual e produtivo do Turismo de Portugal.
- **IP Alto** - A ocorrência do risco pode traduzir- se numa redução da eficiência e eficácia do procedimento ou da função a que está associado e pode ser objeto de mediatização; trata-se de um impacto com implicações internas no plano processual e produtivo do Turismo de Portugal, e com implicações externas, de mediatização da ocorrência, com impactos reputacionais sobre a sua credibilidade.

Após a avaliação da probabilidade e do impacto previsível de cada risco, a matriz está formatada para automaticamente calcular e atribuir a Graduação do Risco (GR) com base na conjugação destes dois fatores.

Na presente análise e graduação do risco há também a considerar a execução das medidas preventivas e corretivas que se classificam como:

- Implementadas;
- Parcialmente Implementadas/Em Curso;

5. MONITORIZAÇÃO

No âmbito da monitorização contínua das matrizes de risco das unidades orgânicas (UO), é fundamental considerar possíveis alterações, assim como a identificação e/ou anulação de riscos que possam ter sofrido mudanças no seu perfil ou relevância. Este processo inclui uma avaliação constante do grau de exposição aos riscos classificados como elevados, com a finalidade de garantir a adequação das estratégias de mitigação.

A atualização das matrizes de risco permite assim uma gestão dinâmica e ajustável, refletindo qualquer alteração nas condições do ambiente operacional.

Nesta sequência, partimos da última identificação dos riscos classificados como elevados e das correspondentes medidas preventivas e corretivas apresentadas para a respetiva mitigação, realizada no momento da atualização do PPRGRCIC, em abril de 2025, e que melhor se visualizam nas duas tabelas que a seguir se apresentam:

Tabela 1 – Identificação das atividades classificadas com risco elevado - (abril de 2026)

UO	Codificação do Risco	Tipo de Risco	Identificação do Risco		Classificação do Risco			Responsável pela Gestão do Risco
			Atividade/Processo	Risco	PO	IP	GR	
DRO	Rdro12	De Gestão	DDRT e EMSOAP: desenvolver, em articulação com parceiros públicos, programas/ projetos/ produtos específicos, destinados ao setor privado.	Falta de rigor na instrução do processo (existe contacto direto do Turismo de Portugal com representantes de interesses privados envolvidos).	Alta	Médio	**Elevado**	Diretora do DDRT/ EMSOAP
DMM	Rdmm4	De Gestão	Celebração e execução do contrato.	Deficiente execução do contrato / incumprimento contratual (total ou parcial).	Média	Alto	**Elevado**	Diretor Coordenador
DJU	Rdju6	De Corrupção ou Conexo	Recuperação de créditos.	Possibilidade de serem tomadas decisões, que podem, eventualmente, beneficiar promotores em incumprimento, em detrimento dos interesses do Instituto.	Média	Alto	**Elevado**	Diretor Coordenador DJU Diretora DEAJ

Tabela 2 – Identificação das medidas preventivas e corretivas – abril de 2026

UO	Codificação do Risco	Tipo de Risco	Classificação do Risco			Medidas Preventivas e Corretivas
			PO	IP	GR	
DRO	Rdro12	De Gestão	Alta	Médio	**Elevado**	1. Os procedimentos para implementação e desenvolvimentos destas iniciativas assentam na segregação de funções, com diferentes intervenientes e reuniões com a participação de mais do que um colaborador; o planeamento desta iniciativas é feito com validação do CD e das chefias intermédias e todas as reuniões são concretizadas com a presença de mais do que um colaborador. 2.Para além dos mecanismos acima referidos são feitas apresentações, de periodicidade mensal, aos dirigentes e à Direção, divulgando o ponto de situação dos programas / projetos / produtos e todas as iniciativas levadas a cabo para o seu desenvolvimento.
DMM	Rdmm4	De Gestão	Média	Alto	**Elevado**	1. Nas peças dos procedimentos são incluídas penalidades contratuais e metodologias de seleção qualitativa adicionais às quantitativas, de forma a melhorar o processo de seleção das empresas. 2. Instituição de mecanismos de verificação e avaliação da qualidade dos bens e serviços, nomeadamente através da contratação de auditoria externa quando necessário. 3. Criação de mecanismos de duplo controlo para avaliação da qualidade / quantidade dos bens e serviços adquiridos. 4.Implementação de modelo standard de elaboração de relatórios de acompanhamento e/ou avaliação do desempenho do fornecedor/prestador de serviços. 5. Para cada projeto / contrato o gestor cria na fase de onboarding um documento tipo para apresentação de evidências da execução material e financeira dos contratos e tarefas que o promotor/adjudicatário terá de remeter.
DJU	Rdju6	De Corrupção ou Conexo	Média	Alto	**Elevado**	1. Participar em ações de formação. 2. Manutenção e aprofundamento dos níveis de controlo em prática, decorrentes da aplicação dos mecanismos internos (cooperação interdepartamenteal) e externos (assessoria jurídica externa); 3. Reforço de RH da DJU;

Partindo das informações contidas no revisto PPRGRCIC, que integra o programa de cumprimento normativo do TP e ainda dos contributos/atualização das UO identificadas para a análise e monitorização do risco elevado no âmbito do RAI – 2026, verifica-se que, no período de janeiro a outubro de 2026, ocorreram alterações ao nível do número de riscos elevados, que, entretanto, passaram de 3 (três) para 2 (dois) e como consequência direta da atuação de uma UO e seguinte situação:

- DJU – No risco "RDJU6", a probabilidade de ocorrência passou a corresponder a "Baixa", o que influiu na avaliação do risco e na sua graduação que, entretanto, alterou para o estado de "Moderado", em virtude da análise que sustenta a proposta de decisão a adotar pelo CD ser feita pela DCE, sendo esta a UO a proferir o parecer relativo à recuperação de créditos.

Neste exercício de monitorização e de avaliação, tal como em fases anteriores, é também fundamental reorientar a perspetiva sobre a graduação do risco. É compreensível, pela natureza de determinadas atividades, a sua probabilidade de ocorrência e o seu impacto inerente resultem invariavelmente na classificação de risco "Elevado".

No entanto esta graduação não deve ser vista como um fracasso/falha, mas sim como o reconhecimento legítimo de um risco inerente. O ponto de relevo crítico desta análise, é o esforço contínuo e verificável na implementação e manutenção de ações de mitigação robustas. Tais medidas correspondem à nossa linha de defesa ativa, concorrendo para que a classificação de "risco elevado" sirva apenas como um alerta permanente que, em certa medida, impõe um especial foco de atenção e rigor na execução das atividades a ele associadas. O sucesso deve ser, portanto, medido pela eficácia operacional dos controlos que transformam um risco inerente "elevado" num risco controlável.

No que respeita ao estado das medidas de controlo interno e tratamento do risco, verificamos (conforme **Anexo I**) que as ações de mitigação se encontram totalmente implementadas e/ou em curso no período em análise. Este resultado atesta o compromisso do TP em manter os controlos sob vigilância ativa e contínua, assegurando que o risco é motorizado e mantem-se controlado. O ponto de situação detalhado, por UO, resume-se na tabela seguinte:

Unidade Orgânica	Atividades	Riscos Elevados apurados no RAI de 2026	Nº de Medidas Preventivas e Corretivas	Nº de Medidas Preventivas e Corretivas Totalmente Implementadas	Nº de Medidas Preventivas e Corretivas Parcialmente Implementadas	Tx. Implem.ção
DRO	1	1	2	2	0	100%
DMM	1	1	4	4	0	100%
DJU	1	0	3	2	1	33%
Total	**3**	**2**	**9**	**8**	**1**	**77,78%**

No âmbito da monitorização efetuada desde abril de 2026, foram objeto de análise três riscos graduados como "elevado", de três atividades com proveniência em três unidades orgânicas – DRO, DMM e DJU.

Do quadro acima, verifica-se que foi identificada pela DJU uma medida preventiva que está parcialmente implementada, por se encontrar em curso, e é referente ao "*Reforço de RH da DJU*", por via da inexistência de candidatos nos procedimentos concursais realizados.

Estas ações contribuem, de forma estruturada, para o fortalecimento dos mecanismos de prevenção de riscos, promovem e refletem o compromisso e uma cultura organizacional assente na transparência, na responsabilidade e na conformidade institucional. Ainda assim, reconhece-se que a prevenção da corrupção exige uma abordagem permanente, proativa e ajustável.

6. CONCLUSÕES

O presente relatório intercalar evidencia uma consistência na execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRGRCIC) do TP. Entre janeiro e outubro de 2026, as medidas implementadas demonstraram impacto positivo na gestão de riscos e no reforço da integridade institucional, contribuindo para o cumprimento dos requisitos legais, designadamente no âmbito do RGPC. Da avaliação intercalar aferiu-se que das 9 medidas preventivas e corretivas identificadas para as atividades de risco elevado, 8 medidas encontram-se "totalmente implementadas", correspondendo a uma taxa de implementação de 77,78%.

No âmbito do próximo ciclo de monitorização há a evidenciar as seguintes prioridades:

- **Análise mais aprofundada de riscos**
  - Reforçar a avaliação em áreas críticas, com foco na identificação precoce de fragilidades.
- **Otimização de Processos**
  - De forma a garantir maior eficiência e conformidade, importa otimizar os procedimentos nas áreas de maior exposição ao risco, como são as de desenvolvimento, em articulação com parceiros

públicos, de programas/projetos/produtos específicos, destinados ao setor privado, no seio da DRO, em particular na DDRT e na EMSOAP. Na DMM, a ênfase deverá ser dada ao capítulo da celebração e execução dos contratos.

- **Reforço da Formação Contínua**
  - Investir em formação especializada, direcionada para equipas que operam em contextos de maior exposição ao risco.
- **Evolução dos Sistemas de Monitorização**
  - Desenvolver mecanismos de controlo mais robustos e orientados para a deteção atempada de situações de risco.

Estimando-se que deste modo o TP manterá uma abordagem preventiva e orientada para resultados, consolidando a sua evolução numa cultura institucional de integridade e responsabilidade.

ANEXO I

Implementação das medidas preventivas

UO	Codificação do Risco	Tipo de Risco	Identificação do Risco		Classificação do Risco			Medidas Preventivas e Corretivas	Instrumentos	Responsável pela Gestão do Risco	Grau de Implementação	Evidência de implementação (parcial ou total) ou justificação para a Não implementação
			Atividade/Processo	Risco	PO	IP	GR					
DRO	Rdro12	De Gestão	DDRT e EMSOAP: desenvolver, em articulação com parceiros públicos, programas/ projetos/ produtos específicos, destinados ao setor privado.	Falta de rigor na instrução do processo (existe contacto direto do Turismo de Portugal com representantes de interesses privados envolvidos).	Alta	Médio	**Elevado**	1. Os procedimentos para implementação e desenvolvimentos destas iniciativas assentam na segregação de funções, com diferentes intervenientes e reuniões com a participação de mais do que um colaborador; o planeamento desta iniciativas é feito com validação do CD e das chefias intermédias e todas as reuniões são concretizadas com a presença de mais do que um colaborador. 2.Para além dos mecanismos acima referidos são feitas apresentações, de periodicidade mensal, aos dirigentes e à Direção, divulgando o ponto de situação dos programas / projetos / produtos e todas as iniciativas levadas a cabo para o seu desenvolvimento.	1. Segregação de funções; 2. Partilha de informação pela Direção;	Diretora do DDRT/ EMSOAP	IMPLEMENTADO	Notas de reuniões, constantes dos respetivos processos, com informação sobre os participantes. Emails de pontos de situação enviados à Diretora Coordenadora sobre os processos em curso e novas propostas do DDRT. Submissão sistemática dos assuntos da EMSOAP à decisão da Diretora Coordenadora, acompanhados do respetivo enquadramento e ponto de situação.
DMM	Rdmm4	De Gestão	Celebração e execução do contrato.	Deficiente execução do contrato / incumprimento contratual (total ou parcial).	Média	Alto	**Elevado**	1. Nas peças dos procedimentos são incluídas penalidades contratuais e metodologias de seleção qualitativa adicionais às quantitativas, de forma a melhorar o processo de seleção das empresas. 2. Instituição de mecanismos de verificação e avaliação da qualidade dos bens e serviços, nomeadamente através da contratação de auditoria externa quando necessário. 3. Criação de mecanismos de duplo controlo para avaliação da qualidade / quantidade dos bens e serviços adquiridos. . Implementação de modelo standard de elaboração de relatórios de acompanhamento e/ou avaliação do desempenho do fornecedor/prestador de serviços. 4 Para cada projeto / contrato o gestor cria na fase de onboarding um documento tipo para apresentação de evidências da execução material e financeira dos contratos e tarefas que o promotor/adjudicatário terá de remeter.	1. Contrato 2. Relatórios e reuniões de acompanhamento dos projetos 3. Contrato de auditoria das campanhas de meios digitais 4. Templates de reporting por projeto / contrato	Diretor Coordenador	Implementado	1. todos os contratos cumprem com as best practices relativamente às penalidades e avaliação qualitativa de propostas (contratação pública). No caso de apoios financeiros, a excel; 2. São realizados relatórios e reuniões de acompanhamento dos projetos; 3. Contrato de auditoria das campanhas de meios digitais.
DJU	Rdju6	De Corrupção ou Conexo	Recuperação de créditos.	Possibilidade de serem tomadas decisões, que podem, eventualmente, beneficiar promotores em incumprimento, em detrimento dos interesses do Instituto.	Baixa	Alto	**Moderado**	1. Participar em ações de formação. 2. Manutenção e aprofundamento dos níveis de controlo em prática, decorrentes da aplicação dos mecanismos internos (cooperação interdepartamenteal) e externos (assessoria jurídica externa); 3. Reforço de RH da DJU;	1. Formação; 2. Segregação de funções; 3. Reforço de recursos humanos	Diretor Coordenador DJU Diretora DEAJ	IMPLEMENTADO, salvo no que respeita ao reforço de RH atenta a inexistência de candidatos nos procedimentos concursais realizados	No quadro da classificação do risco alterou-se a probabilidade de ocorrência na DJU, uma vez que a análise que sustenta a proposta de decisão a adotar pelo CD é feita pela DCE, sendo esta a u.o. a proferir o parecer relativo à recuperação de créditos.