

**2022
a
2026**

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO



INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS 2022-2026

SUPERVISÃO:

Teresa Monteiro – Vice-Presidente

CONCEÇÃO:

Célia Costa – Departamento de Auditoria e Controlo de Gestão

Raquel Martins – Departamento de Auditoria e Controlo de Gestão

DATA DE APROVAÇÃO: 6 de dezembro de 2021

HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES

DATA	VERSÃO	DESCRIÇÃO	AUTOR	APROVAÇÃO
2009	v.1	Elaboração do Plano.	Equipa do TdP	Conselho Diretivo
2015	v.1.1	Atualização do Plano decorrente de alteração da Estrutura Orgânica.	Equipa do TdP	Conselho Diretivo
2019	v.2	Revisão do Plano, com integração da avaliação do grau de risco e introdução de medidas de mitigação do risco. Reforço das recomendações do CPC em matéria de prevenção de conflitos de interesses, de acumulação de funções e criação de Mecanismo de Alerta e Relato.	DACG	Conselho Diretivo
2021	v.2.1	Atualização do Plano decorrente de alteração da Estrutura Orgânica e reavaliação dos riscos de gestão e das medidas de prevenção a adotar/ adotadas.	DACG	Conselho Diretivo

ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA	3
PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DO TURISMO DE PORTUGAL, I.P.	4
1. CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DO TURISMO DE PORTUGAL, ÁREAS DE ATUAÇÃO E PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i>	4
2. RECURSOS	17
PARTE II – RECOMENDAÇÕES DO CPC, CORRUPÇÃO E CONCEITOS DE RISCO.....	19
3. REFERÊNCIAS DO PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO DO TURISMO DE PORTUGAL	19
4. RECOMENDAÇÕES DO CONSELHO DE PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO.....	20
4.1. RECOMENDAÇÕES SOBRE O CÓDIGO DE CONDUTA	22
4.2. PREVENÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSES	23
4.3. RECOMENDAÇÃO SOBRE ACUMULAÇÃO DE FUNÇÕES	23
4.4. A CRIAÇÃO DO MECANISMO DE ALERTA E DE RELATO	24
5. PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS.....	26
5.1. CONCEITO DE CORRUPÇÃO.....	27
5.2. CONCEITO DE INFRAÇÕES CONEXAS	28
6. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	30
6.1. CONCEITO DE RISCO E GESTÃO DO RISCO.....	30
7. RESPONSABILIDADES E METODOLOGIA ADOTADA	34
PARTE III – OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO E MEDIDAS PREVENTIVAS.....	36
8. CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO	36
9. REVISÃO DO PLANO E PERIODICIDADE.....	37
10. DIVULGAÇÃO E PUBLICITAÇÃO	37
11. MEDIDAS PREVENTIVAS.....	38

SIGLAS

ADC	Agência para o Desenvolvimento e Coesão
ARPT	Agências Regionais de Promoção Turística
CD	Conselho Diretivo
COBIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technologies</i>
COMPETE	Programa Operacional Fatores de Competitividade
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CPC	Conselho de Prevenção da Corrupção
CPLP	Comunidade de Países de Língua Portuguesa
DACG	Departamento de Auditoria e Controlo de Gestão
DPGC	Departamento de Planeamento, Gestão e Controlo
DRH	Direção de Recursos Humanos
EHT	Escolas de Hotelaria e Turismo
ERT	Entidades Regionais de Turismo
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FERMA	<i>Federation of European Risk Management Associations</i>
FSE	Fundo Social Europeu
GRECO	Grupo de Estados do Conselho da Europa contra a Corrupção
IGFSE	Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
OBEGEF	Observatório de Economia e Gestão de Fraude
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OEI	Organismos Estratégicos de Controlo Interno
PPRGRCIC	Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
POCH	Programa Operacional Capital Humano
TC	Tribunal de Contas
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime

NOTA INTRODUTÓRIA

O presente documento resulta da quarta revisão ao Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRGRIC), do Turismo de Portugal, I.P. (TdP), elaborado em 2009, em cumprimento das obrigações estabelecidas pelas Recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) n.º 1/2009, de 1 de julho, n.º 1/2010, de 7 de abril e da Recomendação de 1 de julho de 2015, que incidem sobre as entidades gestoras de dinheiro, valores e património públicos.

Esta versão contempla as alterações orgânicas ocorridas com os necessários ajustamentos das responsabilidades na gestão dos riscos, incluindo as medidas das Recomendações do CPC n.º 4/2019, de 2 de outubro e n.º 3/2020, de 17 de julho, sobre gestão de conflitos de interesses no setor público.

Mais recentemente, a Resolução n.º 4/2021, de 25 de janeiro, recomenda ao Governo a necessidade de reforço do controlo interno *“para garantir a inexistência de conflitos de interesses, a transparência dos procedimentos de contratação pública e a integridade na execução dos contratos públicos”*.

A elaboração de Planos Preventivos de riscos, enquanto instrumentos de gestão, assinala uma intervenção pró-ativa na prevenção e deteção de riscos identificados, reforça os mecanismos de controlo interno e aumenta a probabilidade de sucesso no cumprimento dos objetivos estabelecidos em alinhamento com os objetivos estratégicos definidos neste Instituto, minimizando o impacto potencial dos riscos.

O PPRGRIC, visa contribuir para a prevenção dos riscos de fraude interna, considerando os princípios de interesse geral que norteiam as entidades públicas na prossecução do interesse público, nomeadamente, com integridade, transparência, imparcialidade, e boa administração.

O Plano, ora revisto, vigora especialmente durante o período 2022-2026, seguiu as orientações dos reguladores e as boas práticas ao nível da gestão, envolveu os dirigentes de todas as unidades orgânicas do Instituto, em particular no que se refere à identificação dos riscos de Corrupção e Infrações Conexas associados, controlos implementados, medidas a implementar, responsáveis, processo de monitorização/acompanhamento, revisão e avaliação.

Este Plano de prevenção encontra-se estruturado em 3 partes:

- Parte I - Caracterização do Turismo de Portugal I.P.
- Parte II – Recomendações do CPC, Corrupção e Conceitos de Risco
- Parte III – Operacionalização do Plano e Medidas Preventivas dos Riscos

Na revisão do Plano, este Instituto mantém a estratégia de prevenção dos riscos de corrupção e infrações conexas identificados, aliada a objetivos específicos no âmbito da prevenção da fraude, disponibilizando o Mecanismo Interno de Alerta e Relato, fundamentada na defesa de princípios éticos, que divulga a todos os seus trabalhadores através do Código de Ética e no permanente aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão e de controlo.

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DO TURISMO DE PORTUGAL, I.P.

1. CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DO TURISMO DE PORTUGAL, ÁREAS DE ATUAÇÃO E PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS*

A Lei Orgânica do Turismo de Portugal aprovada pelo Decreto-Lei n.º 129/2012, de 22 de junho, na sua atual redação, definiu a missão e atribuições do Turismo de Portugal, I.P., concretizando ainda o objetivo de criar uma única estrutura pública que promova a valorização e sustentabilidade da atividade turística nacional, constituindo-se como Autoridade Turística Nacional.

O Turismo de Portugal orienta a sua ação no sentido de uma organização ao serviço do desenvolvimento e promoção do turismo nacional, reforçando o setor do turismo como um dos motores de crescimento da economia portuguesa.

Missão



- Promover Portugal como destino turístico;
- Apoiar o desenvolvimento das infraestruturas turísticas e o investimento no setor;
- Desenvolver a formação de recursos humanos;
- Regular e fiscalizar os jogos de fortuna ou azar.

Visão



Turismo de Portugal.

Uma Estratégia.

Um compromisso.

Valores



Atribuições e Competências

De entre as suas diversas atribuições, elencadas no n.º 2 do art.º 3.º da Lei Orgânica do Turismo de Portugal são de destacar as seguintes:

- Apoiar o Ministério da Economia na formulação e execução da política de turismo, a nível nacional, comunitário e internacional, e acompanhar a atividade das organizações internacionais do setor, propondo medidas e ações de diversificação, qualificação e melhoria da oferta turística nacional;
- Propor ao membro do Governo responsável pela área do turismo as linhas estratégicas aplicáveis ao desenvolvimento do setor e definir os planos de ação de produtos e destinos que as concretizam;
- Assegurar a coordenação de estudos e estatísticas, nomeadamente em matéria de definição, acompanhamento e avaliação das políticas e planos estratégicos e de desenvolvimento do setor;
- Prestar apoio técnico e financeiro às entidades públicas e privadas, em especial às do setor, e assegurar a gestão de fundos comunitários, bem como aprovar e acompanhar o investimento público de interesse turístico, designadamente, através da afetação das contrapartidas das zonas de jogo;
- Planear, coordenar e executar a política de promoção do país como destino turístico, no plano interno e externo, e garantir a estruturação, o planeamento e a execução das ações de promoção turística, quer as diretamente organizadas, quer as desenvolvidas ao abrigo de mecanismos de descentralização e contratualização;



- Assegurar a recolha, tratamento e divulgação de informação turística;
- Incentivar e desenvolver a política de formação e qualificação de recursos humanos do turismo e a respetiva investigação técnico-pedagógica, bem como coordenar, executar e reconhecer os cursos e as ações de formação profissional para a área, além de certificar a aptidão profissional para o exercício das profissões turísticas;
- Acompanhar a evolução e o desenvolvimento da oferta turística nacional, designadamente através do registo e classificação de empreendimentos e atividades turísticas;
- Promover uma política adequada de ordenamento turístico e de estruturação da oferta, em colaboração com os organismos competentes, intervindo na elaboração dos instrumentos de gestão territorial, participando no licenciamento ou autorização de empreendimentos e atividades;
- Apoiar o Ministério da Economia em matéria de jogos de fortuna e azar;
- Fiscalizar a exploração dos jogos de fortuna e azar concessionados pelo Estado e o funcionamento dos casinos e bingos e colaborar com as autoridades e agentes policiais em matéria de prevenção e punição de práticas ilícitas relativas a jogos de fortuna e azar;
- Apoiar tecnicamente e colaborar com as autoridades e agentes policiais, nomeadamente com a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE), na prevenção e punição de práticas ilícitas em matéria de jogos de fortuna e azar;
- Assegurar a gestão financeira de fundos, constituídos na área de intervenção e atuação do Turismo de Portugal.

Órgãos



Conselho Diretivo.

Fiscal Único.

Comissão de Jogos.

Conselho de Crédito.

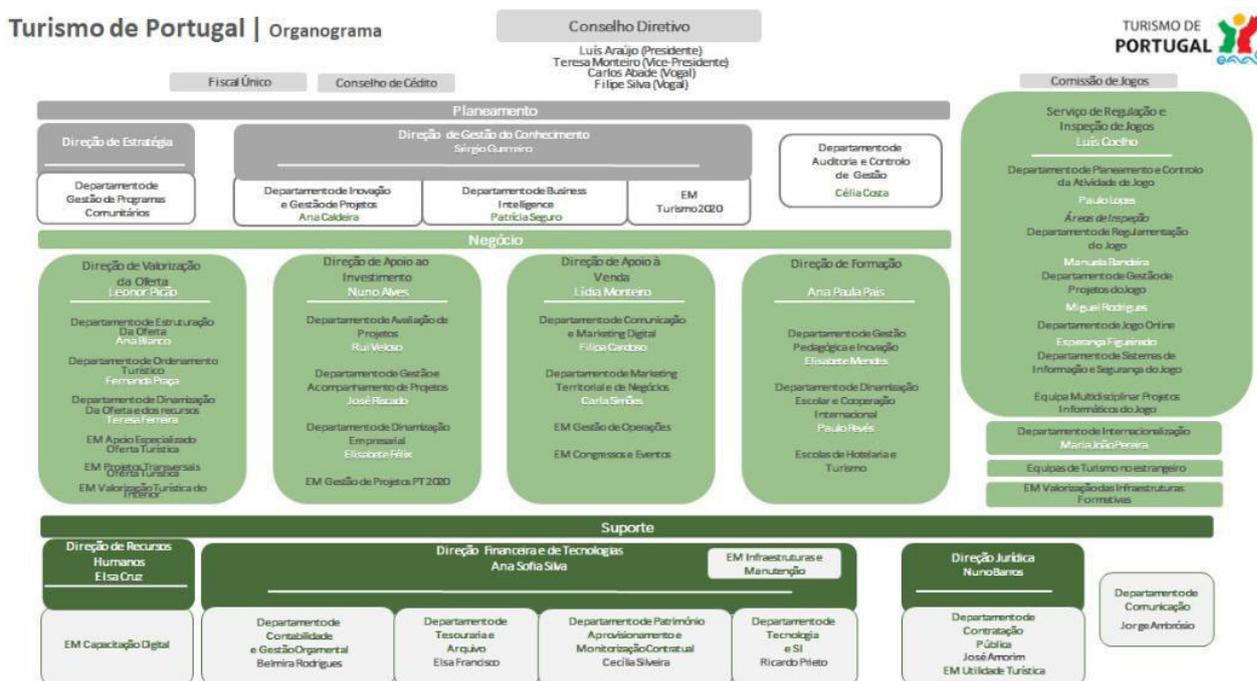
Áreas de Atuação

A organização interna dos serviços do Turismo de Portugal, contemplada nos estatutos aprovados pela Portaria n.º 384/2015, de 26 de outubro, é composta por três áreas de atuação, nos seus serviços centrais:



Em termos organizacionais, de acordo com os seus estatutos, complementados com a Deliberação do Conselho Diretivo n.º 1.017/2019, de 18 de setembro publicada na II Série do Diário da República a 03 de outubro, o Turismo de Portugal está assente num modelo misto de estrutura hierarquizada e matricial.

O atual organograma do Turismo de Portugal é o seguinte:



As três grandes áreas de atuação do Instituto, nos serviços centrais, corporizam-se em unidades orgânicas de 1.º grau, designadas por direções e unidades orgânicas de 2.º grau designadas por departamentos, integradas ou não em unidades orgânicas de 1.º grau. As principais competências de cada unidade orgânica por área de atuação, são elencadas de seguida:

■ ÁREA DE PLANEAMENTO:

ESTRATÉGIA

- Propor e avaliar medidas de política tendentes a assegurar a competitividade e sustentabilidade do turismo português;
- Coordenar e monitorizar a implementação dos diversos planos de ação definidos no âmbito da Estratégia 2027, bem como a avaliação de dados que permitam atingir as metas definidas;
- Garantir, no âmbito do desenvolvimento do setor turístico, o alinhamento e a articulação das políticas nacionais e regionais de afetação dos fundos comunitários, bem como da correspondente implementação de programas e sistemas de incentivos;
- Acompanhar o processo de negociação e afetação dos fundos comunitários aplicáveis ao setor do turismo;
- Acompanhar, em articulação com todas as unidades orgânicas com intervenção na matéria, a gestão desses fundos por parte do Instituto, no contexto dos respetivos programas de aplicação, medidas programáticas, sistemas de incentivos, de apoio, de ajudas ou de financiamento, tendo na sua estrutura, para o efeito, um Departamento de Gestão de Programas Comunitários.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

- Monitorizar e avaliar a atividade turística e os seus fatores de competitividade, através da recolha e tratamento de informação estatística e da realização de estudos e do desenvolvimento de uma oferta de serviços de conhecimento assentes num sistema de *business intelligence*, a disponibilizar aos agentes do setor bem como assegurar, através deste sistema, um reporte periódico de informação e dados do setor do Turismo para suporte à tomada de decisão;
- Estimular o conhecimento na área do turismo, designadamente através da dinamização de centros de competência e do fomento da investigação aplicada no setor do turismo;
- Garantir o apoio ao cliente através de uma estrutura especializada para o efeito;
- Acompanhar e intervir na agenda internacional em representação do Instituto e em domínios significativos para o desenvolvimento turístico, com o objetivo de dinamizar uma rede de relacionamento no plano internacional assim como a participação ativa e liderança em processos relevantes na área da gestão do conhecimento do setor;
- Coordenar a elaboração e sistematização de indicadores de sustentabilidade no Turismo em Portugal e no Instituto, elaborando planos de ação a implementar neste âmbito;
- Promover a inovação e a utilização de tecnologia no setor do Turismo;
- Desenvolver projetos de modernização administrativa no Turismo de Portugal.

AUDITORIA E CONTROLO DE GESTÃO

- Assegurar a avaliação do sistema de controlo interno do Turismo de Portugal, designadamente analisar sistematicamente a adequação dos procedimentos de gestão à atividade do instituto, contribuindo para a sua eficácia mediante a proposta de ações preventivas e corretivas;
- Elaborar e apresentar o plano anual de auditorias e de ações de controlo e avaliação, em função das áreas de risco identificadas;
- Desenvolver ações de avaliação, acompanhamento e controlo da atividade do instituto, através de auditorias de âmbito financeiro, técnico, de desempenho e da qualidade dos serviços prestados;
- Acompanhar a implementação de recomendações emitidas pelos Serviços da Comissão Europeia, Tribunal de Contas Europeu, Tribunal de Contas, Inspeção Geral de Finanças e Direção de Serviços de Auditoria e Controlo Interno da Secretaria-Geral do Ministério da Economia;
- Estabelecer e implementar planos de auditoria aos projetos do instituto objeto de apoio financeiro no âmbito dos fundos europeus;
- Assegurar a comunicação dos resultados da atividade desenvolvida e propor as medidas adequadas à correção das deficiências e irregularidades detetadas, bem como cooperar e apoiar tecnicamente no cumprimento das mesmas;
- Elaborar estudos e pareceres de apoio à gestão e suporte à decisão, por solicitação do Conselho Diretivo.

■ ÁREA DE NEGÓCIO:

VALORIZAÇÃO DA OFERTA

- Promover a estruturação, diversificação, qualificação e melhoria da oferta turística nacional, no contexto do desenvolvimento de uma política de ordenamento turístico e de valorização da oferta;
- Estruturar, organizar e gerir o registo das atividades turísticas.

APOIO AO INVESTIMENTO

- Fomentar o investimento no turismo;
- Colaborar na conceção dos instrumentos de apoio financeiro ao desenvolvimento da oferta turística, incluindo instrumentos de engenharia financeira em parceria com o mercado financeiro e de capitais;
- Proceder à análise das candidaturas que tenham por objeto a concretização de projetos turísticos e outras infraestruturas de interesse para o turismo e acompanhamento dos mesmos, nas suas vertentes material e financeira;

- Assegurar a gestão de fundos comunitários no contexto dos respetivos sistemas de incentivos, assegurar o apoio técnico às empresas e às entidades públicas em matéria de investimento e financiamento, em articulação com as entidades regionais de turismo e outros parceiros, promover no desenvolvimento de ações destinadas à melhoria das competências de gestão das empresas do turismo e à redução de custos de contexto no desenvolvimento da atividade das empresas, e ainda assegurar o acompanhamento da atividade das sociedades participadas financeiras do Turismo de Portugal.

APOIO À VENDA

- Propor a definição estratégica e gerir a marca Destino Portugal;
- Apresentar propostas para a definição da estratégia promocional e de venda do destino Portugal, dos destinos regionais e produtos turísticos, bem como a captação de eventos internacionais;
- Conceber, coordenar, executar e acompanhar o plano nacional de promoção turística, em colaboração com agentes privados e públicos, assim como a atividade promocional, informativa e de comunicação do destino Portugal, tanto no país como no estrangeiro;
- Acompanhar, no âmbito do plano nacional de promoção turística e no enquadramento das competências do Turismo de Portugal nesta matéria, a atividade das Agências Regionais de Promoção Turística e Entidades Regionais de Turismo;
- Definir e implementar a estratégia de captação de eventos corporativos internacionais para o País;
- Definir e implementar a estratégia de captação da operação turística e aérea internacional para Portugal.

FORMAÇÃO

- Definir as prioridades de valorização dos recursos humanos do sector do turismo, tendo em vista a melhoria da qualidade e do prestígio das profissões turísticas, o reconhecimento de cursos de formação profissional e a certificação da aptidão profissional para o exercício das profissões do sector, bem como gerir ou participar em operações concretas de formação, designadamente a das escolas de hotelaria e turismo.

REGULAÇÃO E INSPEÇÃO DE JOGOS

Em termos de organização, as funções de controlo, inspeção e regulação da exploração e prática do jogo, em Portugal, são exercidas conjuntamente pela Comissão de Jogos e pelo Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos (SRIJ).

A Comissão é o órgão que coordena e superintende a atividade do SRIJ e detém poderes de controlo, inspeção, regulação e sancionatórios. Ao SRIJ, cabem os poderes inspetivos e exerce

diretamente o controlo, regulação e inspeção da atividade de exploração dos jogos de base territorial e dos jogos e apostas online, encontrando-se dotado de autonomia técnica e funcional e poderes de autoridade pública no exercício das suas competências, assim distribuídas:

- Emitir recomendações;
- Emitir instruções e orientações, de carácter vinculativo;
- Instaurar os processos administrativos e de contraordenação;
- Aprovar o material e utensílios destinados aos jogos de base territorial, em conformidade com as regras em vigor;
- Promover o desenvolvimento de mecanismos de cooperação administrativa com as autoridades e serviços competentes, em matéria de prevenção e punição de práticas ilícitas relativas a jogos de base territorial e a jogos e apostas online;
- Assegurar a correta arrecadação e gestão das receitas destinadas a suportar a prossecução da atividade do SRIJ;
- Monitorizar a execução orçamental do SRIJ em articulação com a Direção Financeira e de Tecnologias;
- Assegurar a correta distribuição do imposto especial de jogo e do imposto especial de jogo online, bem como das receitas destinadas ao setor público, provenientes da exploração do bingo em salas de jogo do bingo;
- Proceder à elaboração dos planos e relatórios de atividade, bem como dos demais instrumentos de gestão, a submeter à apreciação da Comissão de Jogos.

Para o exercício das suas funções e em virtude da natureza das atribuições do SRIJ, existem 4 equipas de inspeção (Norte; Centro; Lisboa; Sul) que atuam nos 12 casinos atualmente existentes em exploração (Chaves, Espinho, Estoril, Figueira da Foz, Funchal, Lisboa, Monte Gordo, Praia da Rocha, Póvoa de Varzim, S. Miguel, Troia e Vilamoura), para além de 1 sala de máquinas automáticas na ilha Terceira – Açores.

Acresce a inspeção a salas de jogo de bingo, 1 sala em exploração no casino de Espinho e 13 salas em exploração fora dos casinos, a saber: Almada; Atlético; Belenenses; Benfica; Boavista; Coimbra; Surpresa Secreta (Amora); Koala; Nazaré; Olhanense; Panda; Setúbal, Trindade; Odivelas e Ilustrínedito (Amadora).

INTERNACIONALIZAÇÃO

- Acompanhar e monitorizar o funcionamento das Equipas de Turismo no estrangeiro, de acordo com a estratégia de atuação e modelo definidos, e avaliar o resultado e o desempenho alcançados;
- Garantir uma estreita articulação da atividade das Equipas de Turismo com as áreas de negócio do Turismo de Portugal, assegurando que as estratégias definidas são adequadamente promovidas nos mercados emissores;

- Propor a adaptação do conteúdo funcional das Equipas de Turismo no estrangeiro à realidade local, ao contexto atual dos mercados em que se inserem e em adequação às funções que lhe são atribuídas;
- Garantir a articulação da atividade promocional da Direção de Apoio à Venda e das Agências Regionais de Promoção Turística com as Equipas de Turismo no estrangeiro;
- Garantir a articulação das Equipas de Turismo com as diversas delegações que integram a rede externa da AICEP e com os serviços periféricos externos do MNE e, nos destinos em que não existam Equipas de Turismo, assegurar, em conjunto com a Direção do Conhecimento e de Comunicação, a articulação com estas estruturas da AICEP e do MNE;
- Acompanhar e intervir na atividade das organizações internacionais e assegurar a representação e cooperação internacional do Turismo de Portugal, incluindo o acompanhamento das negociações europeias e a definição da posição nacional em matéria de política de turismo, em articulação com a Direção de Gestão do Conhecimento e com a entidade competente pela coordenação dos assuntos europeus no Ministério da Economia;
- Coordenar a intervenção e ou presença do Turismo de Portugal em missões internacionais, centralizando todos os contactos do Turismo de Portugal com o MNE e com os organismos no mesmo inseridos.

Acresce que, o Turismo de Portugal dispõe de Equipas de Turismo que atuam com 17 equipas em 25 mercados emissores de turismo considerados prioritários, que integram a Rede de Centros de Negócio da AICEP, nos termos do Protocolo celebrado entre as duas entidades.

■ **ÁREA DE SUPORTE:**

FINANCEIRA E DE TECNOLOGIAS

- Assegurar a gestão dos recursos financeiros, orçamentais e patrimoniais do Instituto;
- Assegurar a gestão dos fundos por cuja gestão o Instituto seja legalmente responsável;
- Assegurar a aquisição de bens e serviços;
- Assegurar a gestão das tecnologias e dos sistemas de informação e comunicação.

RECURSOS HUMANOS

- Assegurar a gestão dos recursos humanos do Turismo de Portugal;
- Contribuir para a definição da respetiva política e objetivos de gestão, de molde a garantir a sua valorização contínua, o desenvolvimento de competências, a motivação profissional e a melhoria do desempenho e qualidade de serviço do instituto;
- Estimular a formação permanente dos colaboradores do instituto;

- Estruturar e organizar eventos ou programas que promovam a interação entre as diversas unidades orgânicas do instituto, o intercâmbio de experiências e a divulgação de informação sobre as atividades de cada uma delas;
- Promover a divulgação de informação relativa à organização e dinâmica interna do instituto, em articulação com o Departamento de Comunicação;
- Propor o desenvolvimento e implementação de novos formatos de comunicação com os colaboradores, em articulação com o Departamento de Comunicação.

APOIO JURÍDICO

- Assegurar o apoio jurídico e assessoria jurídica ao conselho diretivo e a todas as unidades orgânicas do Turismo de Portugal;
- Apresentar propostas de emissão da declaração da utilidade turística dos empreendimentos e atividades turísticas;
- Assegurar por todos os meios o contencioso do Turismo de Portugal;
- Assegurar e coordenar a tramitação de todos os procedimentos contratuais, incluindo os de empreitadas de obras públicas;
- Promover a simplificação de procedimentos, em articulação com o Departamento de Auditoria e Controlo de Gestão.

COMUNICAÇÃO

- Coordenar e acompanhar o relacionamento institucional do organismo em todas as suas vertentes, definindo e implementando a estratégia de comunicação e divulgação adequada para cada área;
- Propor e executar as orientações em matéria de comunicação, interna e externa de todas as áreas de atuação e intervenção do Instituto;
- Assegurar a gestão do programa de eventos externos e internos do organismo, em estreita articulação com todas as unidades orgânicas do Turismo de Portugal;
- Assegurar toda a comunicação interna do Instituto através dos diversos canais disponíveis;
- Assegurar a gestão do portal institucional do Turismo de Portugal, em articulação com todas as unidades orgânicas do Instituto.

SERVIÇOS DESCONCENTRADOS

No que concerne aos serviços territorialmente desconcentrados do Instituto, a Portaria n.º 292/2019, de 6 de setembro, estabelece a nova organização das Escolas de Hotelaria e Turismo, em número de 12 escolas que funcionam de modo independente entre si, mas classificadas em duas tipologias, conforme a sua dimensão, a saber:

- Escolas Tipo I:
 - Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve;
 - Escola de Hotelaria e Turismo de Portalegre;
 - Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa;
 - Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril;
 - Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra;
 - Escola de Hotelaria e Turismo do Porto;
 - Escola de Hotelaria e Turismo de Douro – Lamego;
 - Escola de Hotelaria e Turismo de Setúbal.
- Escolas Tipo II:
 - Escola de Hotelaria e Turismo de Portimão;
 - Escola de Hotelaria e Turismo de Vila Real de Santo António;
 - Escola de Hotelaria e Turismo do Oeste;
 - Escola de Hotelaria e Turismo de Viana do Castelo.

PRINCIPAIS STAKEHOLDERS

Para além das plataformas de envolvimento, o Turismo de Portugal estabelece ainda parcerias com *stakeholders* do setor turismo, entre os quais:

Parcerias institucionais:

- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
- Confederação do Turismo Português;
- Entidades Regionais de Turismo;
- Agências Regionais de Promoção Turística;
- Instituto Nacional de Estatística;
- Serviço de Estrangeiros e Fronteiras;
- Direção-Geral do Património Cultural;
- Direção-Geral do Tesouro e Finanças;
- Banco de Portugal;
- Ana – Aeroportos de Portugal;
- Agência Nacional de Inovação;
- COTEC Portugal – Associação Empresarial para a Inovação;
- Portugal Capital Ventures;

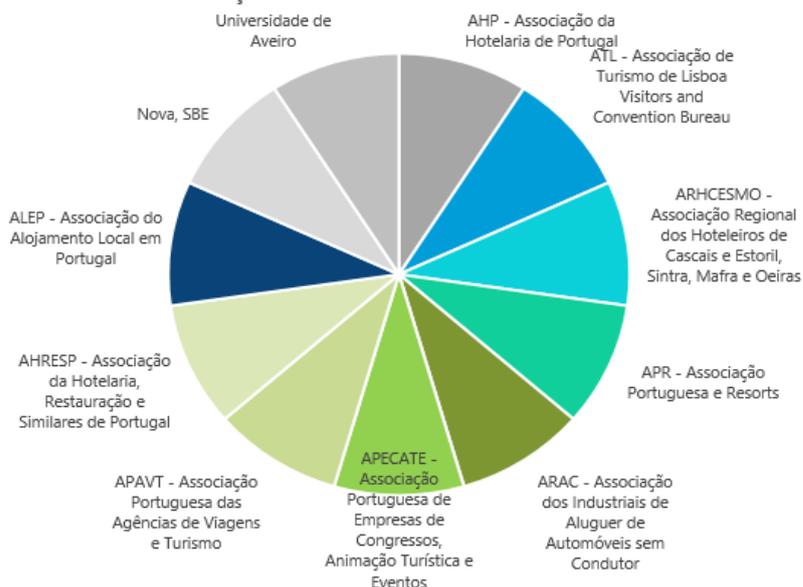
- Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve);
- UNWTO/ OMT - Organização Mundial de Turismo;
- Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos (Apecate);
- Associação Portuguesa de Hotelaria Restauração e Turismo (AHPORT);
- Confederação do Turismo Português (CTP);
- Associação da hotelaria, restauração e similares de Portugal (AHRESP);
- Associação da Hotelaria de Portugal (AHP);
- Associação dos Industriais Hoteleiros, Restauração e Bebidas (Aihsa);
- Associação do Alojamento Local em Portugal (ALEP);
- Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA).
- Direção-Geral da Administração Escolar (DGAE);
- Ministério da Economia e da Transição Digital;
- Direção-Geral de Política Externa (DGPE);
- Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE);
- Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP);
- Organização Mundial do Turismo (OMT);
- Association of Hotels, Restaurants, Pubs and Cafes and similar establishments in Europe (HOTREC).

Participação e acompanhamento de projetos associativos:

- Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE);
- Universidade NOVA de Lisboa (NOVA IMS);
- Universidade do Algarve;
- Universidade do Minho;
- Universidade Nova de Lisboa (Nova Medical School);
- Universidade Nova de Lisboa (Instituto de História de Arte);
- Universidade de Coimbra;
- Universidade de Évora;
- Universidade do Algarve;
- Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa Instituto Politécnico de Viana do Castelo;
- Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril;
- Escola Superior de Comunicação Social (ESCS).

Conhecimento e Relações Institucionais

Conhecimento e Relações Institucionais



Relação com *stakeholders* no domínio de atuação do Empreendedorismo e Inovação:

ABAP - Associação Beira Atlântico Parque	IDTC - Instituto para a Investigação e Desenvolvimento dos Territórios Criativos
Acredita Portugal	Incubadora Curia Tecnoparque
ADRAL - Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo	IEFF - Incubadora de Empresas da Figueira da Foz - Associação para o Desenvolvimento Empresarial
Agência DNA Cascais	IEM - Instituto Empresarial do Minho
AIRO - Associação Empresarial da Região Oeste	IEUA - Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro
AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu	INOPOL - Academia de Empreendedorismo do Politécnico de Coimbra
Associação BLC3 Campus de Tecnologia e Inovação	IPN Incubadora - Associação para o Desenvolvimento de Atividades de Incubação de Ideias e Empresas
Associação para o Desenvolvimento do Régia-Douro Park	Instituto Politécnico do Porto Startup Porto
Associação Parque de Ciência e Tecnologia Almada/Setúbal – MADAN PARQUE	IUPEN - Incubadora Urbana Polinucleada de Empresas e Negócios
Associação Porto Digital	NEST
Parkubis - Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã SA	Nova SBE - Entrepreneurship Hub
Audax ISCTE - IUL	OBITEC - Associação Óbidos Ciência e Tecnologia
BBA - Associação Nacional para os Biorrecursos Marinhos e Biotecnologia Azul	OPEN - Associação para Oportunidades Específicas de Negócio
Bic Minho - Oficina de Inovação, SA	PLAY - Projects Lab Alliance for You
Business Factory / Município de Mafra	Startup Lisboa AIEL - Associação para a Inovação e Empreendedorismo de Lisboa
CEC - Conselho Empresarial do Centro / CCIC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro	StartUP Portugal - Associação Portuguesa para a Promoção do Empreendedorismo
CEI - Centro de Empresas Inovadoras	TAGUSVALLEY - Parque Tecnológico do Vale do Tejo
Desmor, EM, SA	Universidade do Algarve
Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa	Universidade Nova de Lisboa, Nova Medical School Faculdade de Ciências Médicas
Gesentrepreneur Empreendedorismo Sustentável	UPTEC - Associação de Transferência de Tecnologia da Universidade do Porto
IB - Agência de Dinamização Económica, EM	WRC Agência de Desenvolvimento Regional, EIM, S.A.

Relação com stakeholders no domínio de atuação das EHT:

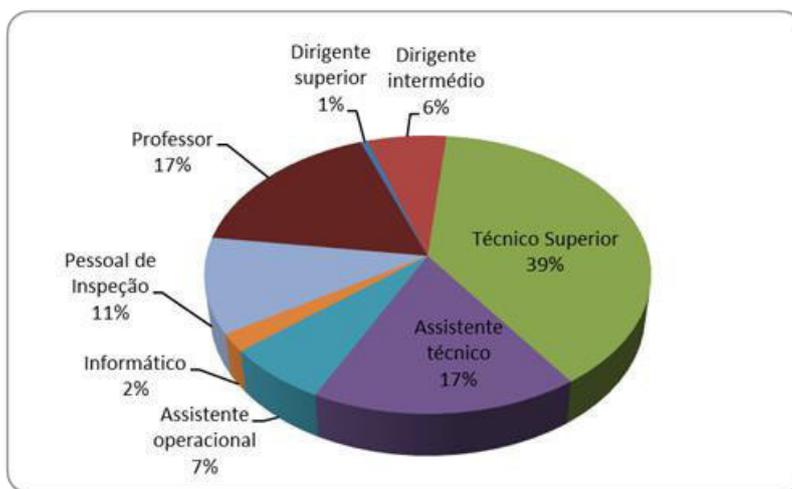
- Subcomissão para a Regulação e Fiscalização de Substância Lícitas;
- Fórum Álcool e Saúde (compromisso “Serviço Responsável de Bebidas Alcoólicas” com a ANEBE - Associação Nacional de Bebidas Espirituosas;
- Conselho Setorial para a Qualificação – área turismo e lazer, ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional;
- Fórum Certificação do IPQ - Instituto Português de Qualidade;
- Conselho Setorial para a Qualificação – área turismo e lazer, ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional;
- Comissão Setorial para a Educação e Formação, IPQ - Instituto Português da Qualidade;
- Conselhos Pedagógicos das EHT;
- Grupo de Salvaguarda e Dinamização da Dieta Mediterrânica;
- Direção da EURHODIP – *The Leading Hotel Schools in Europe*;
- Vice-Presidência da AEHT – Associação Europeia das Escolas de Hotelaria e Turismo.

2. RECURSOS

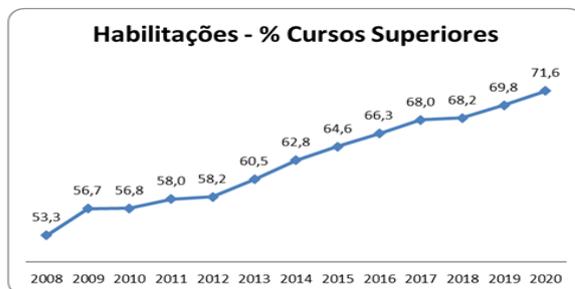
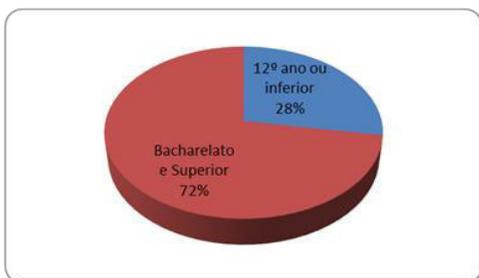
2.1. RECURSOS HUMANOS

O total de trabalhadores efetivos em exercício de funções, à data de 31 de dezembro de 2020, era de 677.

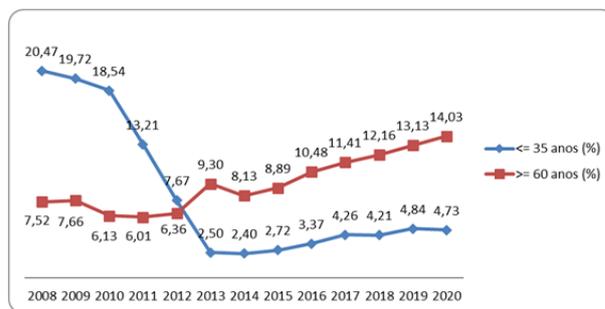
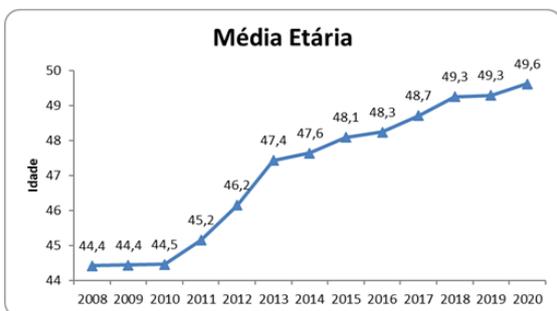
■ Grupos Profissionais:



■ **Nível Habilitacional:**



■ **Idade:**



2.2. RECURSOS FINANCEIROS

O Turismo de Portugal I. P., instituto público dotado de autonomia financeira e património próprio, tem nas Receitas Próprias a sua principal fonte de receita.

Destacam-se neste campo as verbas provenientes do imposto especial sobre o jogo, do imposto especial sobre o jogo online, bem como as restantes contrapartidas pecuniárias decorrentes da aplicação da Lei do Jogo¹, os juros remuneratórios da concessão de financiamentos, os juros de aplicações de excedentes de tesouraria e os reembolsos de financiamentos concedidos.

Para além das Receitas Próprias, constituem ainda receita do Instituto as transferências recebidas no âmbito dos programas comunitários em vigor:

■ **Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER)**

Estas transferências, operacionalizadas pela AdC (ex. IFDR), enquanto organismo coordenador, e recebidas pelo Turismo de Portugal, enquanto organismo pagador intermédio, têm por destino assegurar os compromissos assumidos no âmbito dos

¹ Constituem receitas próprias do Turismo de Portugal, I. P., 77.5% das verbas do Imposto Especial Jogo, sendo que, 20% do imposto total se encontram consignados à aplicação em planos de investimento aprovados pelo Governo, de interesse para o sector do turismo e executados nos concelhos onde se localizam os Casinos das respetivas zonas de Jogo – DL 422/89, de 2 dezembro com a redação dada pelo DL 10/95, de 19 de janeiro. A receita proveniente das contrapartidas pagas pelas concessionárias no âmbito da prorrogação dos prazos dos contratos de concessão fica, exclusivamente, afeta a finalidades de interesse turístico, em projetos PIQTUR e outros projetos de interesse turístico localizados nos municípios com casinos – DL 275/01, de 17 de outubro e Portaria 384/02, de 10 de abril.

financiamentos concedidos ao abrigo do PORTUGAL 2020, a projetos de investimento no setor do Turismo. Embora com menor relevância, este Instituto é ainda destinatário de fundos FEDER, enquanto entidade beneficiária, no âmbito de projetos aprovados ao abrigo de sistemas de incentivos do COMPETE2020 e do LISBOA2020 e desenvolvidos pelo Turismo de Portugal no campo de ação das suas competências e atribuições.

■ **Fundo Social Europeu (FSE)**

Estas transferências destinam-se ao apoio da formação ministrada pela rede de Escolas de Hotelaria e Turismo tuteladas pelo instituto.

Esta componente de formação tem como principais diretrizes a preparação dos jovens para o primeiro emprego, bem como a qualificação dos profissionais do setor que pretendam desenvolver e certificar as suas competências. O Turismo de Portugal é, neste âmbito, entidade beneficiária de incentivos concedidos ao abrigo do POCH², sendo as transferências, neste caso, operacionalizadas pelo IGFSE, enquanto organismo coordenador do programa.

Regista-se, igualmente, uma componente de receita associada a este fundo europeu diretamente relacionada com projetos aprovados ao abrigo de sistemas de incentivo da AMA e desenvolvidos pelo Turismo de Portugal no campo de ação das suas competências e atribuições, nomeadamente no âmbito da transformação digital do Turismo de Portugal.

■ **Fundo de Coesão**

Estas transferências ocorrem em resultado do Turismo de Portugal ser entidade beneficiária, no âmbito de projetos aprovados ao abrigo do POSEUR, os quais visam, primordialmente, a eficiência energética e a sustentabilidade ambiental.

O Turismo de Portugal I. P., autoridade turística nacional, não tem por objetivo, no âmbito da sua missão e atribuições, a obtenção de lucro económico.

A par da atividade que tem desenvolvido e que tem expressão no crescimento sustentado das exportações nacionais do setor do turismo, o Turismo de Portugal, I. P. tem realizado um esforço muito significativo para contribuir para a redução do défice das contas públicas nacionais.

PARTE II – RECOMENDAÇÕES DO CPC, CORRUPÇÃO E CONCEITOS DE RISCO

3. REFERÊNCIAS DO PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO DO TURISMO DE PORTUGAL

O Turismo de Portugal, I.P., procurou fazer um PPRG enquadrado em normas nacionais e internacionais, de referência, a seguir indicadas:

- Recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção;
- Plano de Prevenção de riscos de Gestão do Tribunal de Contas (TC);

² POCH - Programa Operacional Capital Humano

- Norma AS/NZS 4360:2004 sobre a Gestão de Risco;
- Norma NP ISO 31000:2012 "*Risk management – Principles and guidelines*";
- FERMA – "*Federation of European Risk Management Associations*", norma europeia de Gestão de Riscos que fornece disciplina à terminologia e coerência à função de Gestão de Riscos das organizações. Utiliza as noções da ISO Guide 73 RM (2003) e evidencia as boas práticas de gestão;
- COSO ERM *Framework – "Enterprise Risk Management"*, modelo relativo à gestão de risco das empresas;
- COBIT – "*Control Objectives for Information and Related Technologies*", modelo abrangente dos princípios aceites mundialmente, bem como de ferramentas e modelos analíticos desenvolvidos para suportar a gestão da informação e a tecnologia;
- Guião de Boas Práticas para a Prevenção e o Combate à Corrupção na Administração Pública dos Organismos Estratégicos do Controlo Interno dos Organismos Estratégicos de Controlo Interno da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (OECI-CPLP);
- Guia EUROSAI – Boas Práticas da Gestão da Qualidade das Auditorias nas ISC.

4. RECOMENDAÇÕES DO CONSELHO DE PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO

A Recomendação do CPC, de 1 de julho de 2009, dirigiu-se aos órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos, para avaliação dos riscos nas áreas da contratação e concessão de benefícios públicos, por conterem riscos elevados de corrupção que importa prevenir, determinando a criação de planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas.

O CPC enunciou um conjunto de elementos que os Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas devem conter, a saber:

- Identificação relativamente a cada área ou departamento, dos riscos de corrupção e infrações conexas;
- Indicação das medidas adotadas que previnam a ocorrência dos riscos identificados;
- Definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do plano, sob a direção do órgão dirigente máximo;
- Elaboração anual de um relatório sobre a execução do plano.

Assim, com a introdução e implementação do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, pelo Turismo de Portugal, I.P., em 2009, veio reconhecer o PPRG como instrumento de gestão útil e dinâmico e evidenciou a necessidade posterior de atualização, de acordo com as exigências da Instituição.

Em 2019, o CPC emitiu a Recomendação n.º 4/2019, de 2 de outubro, sobre prevenção de riscos de corrupção na contratação pública, deliberou recomendar, entre outras, que todas as entidades que celebrem contratos públicos:

- Reforcem a atuação na identificação, prevenção e gestão de riscos de corrupção e infrações conexas nos contratos públicos, quanto à sua formação e execução,

devendo, em especial, fundamentar a decisão de contratar, a escolha do procedimento, a estimativa do valor do contrato e a escolha do adjudicatário;

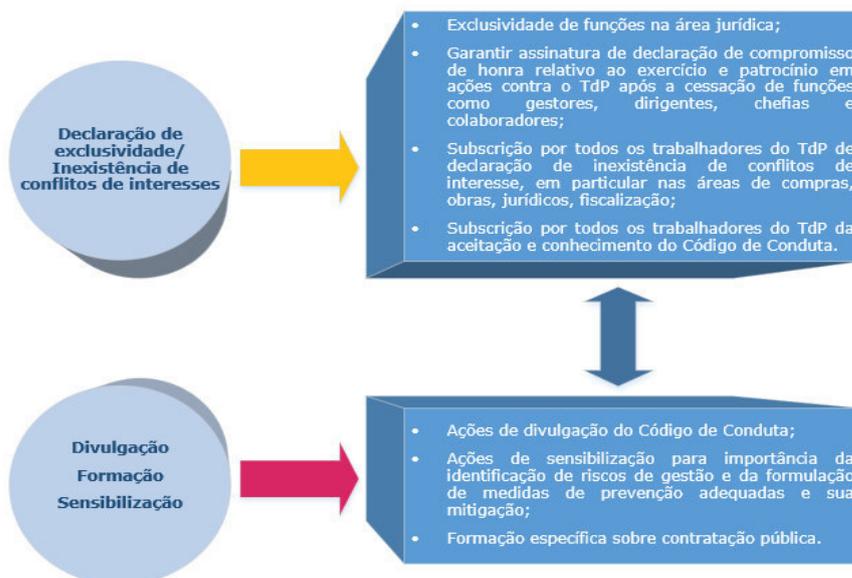
- Incentivem a existência de recursos humanos com formação adequada para a elaboração e aplicação das peças procedimentais respetivas, em especial, do convite a contratar, do programa do concurso e do caderno de encargos;
- Assegurem o funcionamento dos mecanismos de controlo de eventuais conflitos de interesses na contratação pública, designadamente os previstos no CCP e no Código do Procedimento Administrativo;
- Privilegiem o recurso a procedimentos concorrenciais em detrimento da consulta prévia e do ajuste direto;
- Assegurem que os gestores dos contratos são possuidores dos conhecimentos técnicos que os capacitem para o acompanhamento permanente da execução dos contratos e para o cabal cumprimento das demais obrigações decorrentes da lei.

Mais recentemente, a Recomendação n.º 3/2020 do CPC, de 8 de janeiro, sobre gestão de conflitos de interesses determina, a todas as entidades do Setor Público e a todas as demais entidades, independentemente da sua natureza, que tomam decisões, movimentam dinheiros ou valores, principalmente que:

- Criem e apliquem mecanismos de acompanhamento e de gestão de conflitos de interesses, devidamente publicitados, designadamente manuais de boas práticas e códigos de conduta que incluam, também, os períodos que antecedem e sucedem o exercício de funções públicas, em conformidade com o quadro legal e os valores éticos da organização;
- Incluam nos seus planos de prevenção dos riscos de corrupção e infrações conexas, e respetivos relatórios de execução, referência sobre a gestão de conflitos de interesses relativamente a todas as áreas de atuação, com identificação das situações de conflitos de interesses para cada área funcional da sua estrutura orgânica, tendo em conta os resultados de autoavaliações que realizem sobre a respetiva política de gestão de conflitos de interesses;
- Implementem medidas adequadas a prevenir e gerir situações de conflitos de interesses, reais, aparentes ou potenciais, quer envolvam trabalhadores que deixaram o cargo público para exercer funções privadas, quer trabalhadores que transitam do sector privado para o exercício de cargos públicos e sejam detentores de interesses privados que possam vir a colidir com o interesse geral no exercício de cargo público;
- Atribuem particular atenção, dado o risco potencial acrescido, às situações de duplas circulações entre o sector público e o privado, designadas por “duplas portas giratórias”, quer do sector privado > sector público > sector privado, quer do sector público > sector privado > sector público;
- Garantam a subscrição de declarações de interesses, incompatibilidades e impedimentos, pelos dirigentes e trabalhadores, relativamente a cada procedimento que lhes seja confiado no âmbito das suas funções e no qual tenham influência, nas quais assumam de forma inequívoca a inexistência de impedimentos ou de interesses privados que possam colocar em causa a isenção e o rigor que deve pautar a sua ação;

- Identifiquem e caracterizem áreas de risco, designadamente as que resultem das situações de acumulação de funções, cujo tratamento deve ser efetuado no âmbito e nos mesmos termos do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e infrações conexas;
- Procedam regularmente a uma autoavaliação da respetiva política de gestão de conflitos de interesses.

Principais medidas que decorrem de recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção em matéria de Contratação Pública e Conflito de Interesses:



O CPC recomenda ainda aos órgãos de fiscalização, controlo e inspeção do Setor Público que, nas suas ações, incluam a verificação e reporte da matéria objeto da presente Recomendação.

De referir que o Turismo de Portugal considerou, na elaboração do presente Plano, as referidas Recomendações, bem como o Guião do CPC para elaboração dos Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção, de setembro de 2009.

4.1. RECOMENDAÇÕES SOBRE O CÓDIGO DE CONDUTA

Em matéria de Código de Conduta, é de salientar que o Turismo de Portugal tem vindo a pautar a sua atuação de acordo com a Recomendação do CPC de 7 de novembro de 2012 e com as orientações da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2016³, de 8 de setembro, publicada no Diário da República de 21 de setembro, criou o seu Código de Conduta em 17 de dezembro de 2009, consumando desde aquela data o recomendado no artigo 12.º, que dispõe que os membros do Governo devem estimular a adoção de códigos de conduta nos serviços que dirigem.

O Código de Conduta e Ética Profissional do Turismo de Portugal, I.P., tem por finalidade enquadrar os princípios estruturantes e valores centrais do Instituto num conjunto de regras éticas e deontológicas, enquanto modelo comportamental a observar na atividade quotidiana

³ Diploma que aprova o Código de Conduta do Governo, definindo orientações de conduta para os membros do Governo e dos seus gabinetes e, indiretamente, para os demais dirigentes superiores da Administração Pública.

dos seus colaboradores, de molde a promover uma imagem de responsabilidade, seriedade e excelência do Instituto.

Recentemente reformulado, o Código repercute entre outras matérias as relativas a ofertas institucionais e hospitalidade.

Salienta-se que o Turismo de Portugal dispõe, igualmente, de Código de Conduta para o Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos, decorrente das especiais responsabilidades e especificidades da função do respetivo corpo inspetivo, aprovado⁴ em 15 de julho de 2016.

Os referidos Códigos encontram-se publicitados na *intranet* do TdP e na página de *Internet* do Instituto e do Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos, conforme dispõe o art.º 19.º da Lei n.º 52/2019, de 31 de julho.

4.2. PREVENÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSES

Relativamente à apresentação da Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses no setor público⁵, o Turismo de Portugal tem atendido ao cumprimento da Recomendação do CPC, de 7 de novembro de 2012, reforçada mais recentemente pela alínea g) do n.º 1 da Recomendação n.º 3/2020, de 17 de julho, contemplando-a no Código de Conduta e ainda no Documento Princípios Fundamentais Orientadores e de Enquadramento da Atividade (vd. Ponto 10. Independência na tomada de decisões⁶), assinado em 15 de julho de 2010.

4.3. RECOMENDAÇÃO SOBRE ACUMULAÇÃO DE FUNÇÕES

O enquadramento normativo da autorização para acumulação de funções, quer se trate de um pedido de renovação ou de um pedido inicial, encontra-se previsto nos artigos 19.º a 24.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

Assim e em cumprimento do disposto na Recomendação n.º 3/2020 do CPC, atrás mencionada, o Turismo de Portugal integrou como medidas no seu PPRGCIC a adoção da Declaração de Acumulação de Funções.

Anualmente, a Direção de Recursos Humanos (DRH) requer a referida declaração tendo em vista a necessária aferição, controlo e fiscalização do cumprimento das garantias de imparcialidade no desempenho de funções públicas dos colaboradores do Instituto.

Nesse processo, a DRH notifica todos os colaboradores que se encontram em acumulação de funções, quer públicas quer privadas, informando-os que a mesma não traduz ou confere um direito adquirido do colaborador, configurando antes um regime de exceção, que necessita de ser renovado anualmente, devendo a fiscalização ser efetuada pelos superiores hierárquicos,

⁴ Cf. Ata n.º 16/2016/CJ, de 15 de julho de 2016.

⁵ Designadamente a alínea j) do ponto 3. do Anexo à Recomendação do CPC de 7 de novembro de 2012, bem como no artigo 24.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, e ainda nos artigos 44.º a 51.º do Código do Procedimento Administrativo, relativamente ao zelo pela imparcialidade dos trabalhadores em funções públicas e pelo afastamento de conflitos de interesses.

⁶ “*Todos os que participem em procedimentos de aquisição de bens e serviços, empreitadas, ou atribuição de financiamentos, subsídios, patrocínios ou de qualquer forma de concessão de apoio financeiro devem apresentar uma declaração de independência anual e genérica, donde conste que não estão impedidos de intervir nos processos tramitados no Turismo de Portugal e se comprometem a declarar qualquer impedimento que se venha a suscitar numa situação concreto*”.

independentemente do impulso dos próprios colaboradores, através da verificação e regularização do respetivo processo de acumulação.

De salientar que, no Turismo de Portugal e salvo disposição em contrário, a acumulação de funções, independentemente da sua natureza e ainda que a título gratuito, carece de autorização do Conselho Diretivo.

4.4. A CRIAÇÃO DO MECANISMO DE ALERTA E DE RELATO

A denúncia (ou o *whistleblowing*⁷, utilizando o termo inglês), termo usado para “fazer uma divulgação” ou “lançar um alerta”, que é um dos instrumentos principais no combate à corrupção, fraude e crimes conexos é reconhecido, tanto por organizações internacionais (como a OCDE, o Conselho da Europa, a UNODC, ou a OBEGEF) como pela sociedade civil (Transparency International, Global Integrity, Public Concern at Work), incluindo o setor privado⁸.

Com o objetivo da alteração do paradigma social e cultural em prol da transparência, integridade e cidadania ativa, a denúncia de ocorrências que podem configurar eventuais irregularidades desempenha um papel fundamental na exposição da corrupção, fraude, má gestão e outras ações ilegais que ameaçam o bom funcionamento das organizações públicas e por inerência a boa gestão dos dinheiros públicos⁹.



Fonte: Combate à corrupção – um ciclo virtuoso. Fonte: Transparency International (2009)

A fim de prosseguir os seus objetivos enquanto Autoridade Turística Nacional, o Turismo de Portugal adota mecanismos de controlo visando a prevenção e deteção do risco de fraude, bem como de outros riscos operacionais relevantes e institui meios adequados, autónomos e independentes, de receção, tratamento, de resposta e acompanhamento de comunicação de irregularidades que envolvam o Instituto.

⁷ A primeira definição de *whistleblowing* surgiu, em 1985, como sendo a “divulgação, por membros de uma organização (presente ou passada) e a pessoas ou organizações que possam de facto agir, de práticas ilegais, imorais ou ilegítimas sob controlo dos seus empregadores” - na edição de 1985 de Marcia P. Miceli, Janet Pollex Near e Terry M. Dworkin, *Whistle-blowing in Organizations*, Routledge.

⁸ Designadamente, *Association of Certified Fraud Examiners*, PricewaterhouseCoopers, Deloitte.

⁹ Com um enfoque especial na denúncia de crimes e de infrações que vão contra o interesse público e concomitantemente o conceito de denúncia para fins do processo penal, conforme está previsto no art.º 246.º do Código de Processo Penal, que refere a comunicação de crimes às autoridades competentes.

Neste contexto, o Turismo de Portugal integrou, em 2019, no seu modelo de gestão um mecanismo adicional de prevenção específico de alerta e denúncia de eventuais práticas de atos ilícitos, designando-se *whistleblowing*¹⁰, de acordo com as recomendações e as boas práticas emanadas por organismos internacionais de reconhecido prestígio no âmbito da defesa de políticas de anticorrupção.

Para esse efeito disponibilizou, um endereço de mail específico na *intranet*, para que os seus colaboradores que detenham informação verdadeira, credível, e indiciadora da prática de quaisquer irregularidades relativas à atividade desenvolvida pelos seus serviços centrais e dependentes possam efetuar a denúncia confidencial dessas situações.

O Conselho Diretivo, com o apoio do Departamento de Auditoria e Controlo de Gestão, compromete-se a rastrear e controlar os alertas recebidos que sejam considerados pertinentes e devidamente fundamentados, bem como a tratar os dados sob confidencialidade e em estrito cumprimento da legislação aplicável em matéria de proteção de dados, preservando o anonimato de quem deu o alerta, bem como do visado ou visados, a fim de protegê-los de eventuais intimidações ou retaliações de qualquer natureza¹¹.

De referir ainda que, em sede de procedimentos de averiguação interna das denúncias reportadas e em resultado dessas diligências, poderão ser acionados os correspondentes mecanismos legais para efeitos de apuramento de responsabilidade civil, financeira, disciplinar e criminal a imputar ao(s) agente(s) infrator(es) por parte das entidades competentes.

No caso de denuncia de situações de corrupção, todo e qualquer trabalhador da Administração Pública tem o dever legal de denúncia do cometimento de infrações de que tenha conhecimento no exercício dessas funções ou por causa delas, beneficiando das garantias dos denunciantes, previstas no artigo 4.º da Lei n.º 19/2008, de 21 de abril, com a última alteração dada pela Lei n.º 30/2015, de 22 de abril.

Importa referir que a corrupção, enquanto crime público que é, impõe às autoridades competentes a obrigação de investigar logo que tenham notícia do crime, seja por denúncia ou por outra forma. A denúncia pode ser feita à Polícia Judiciária, ao Ministério Público ou a qualquer outra autoridade judiciária ou policial, verbalmente ou por escrito, e não está sujeita a qualquer formalidade especial, podendo ainda ser efetuada eletronicamente, através da página online da Procuradoria-Geral da República (<https://simp.pgr.pt/dciap/denuncias/>). A eventual omissão do dever de denúncia ou participação gera responsabilidade disciplinar e/ou penal consoante a gravidade da situação omitida.

¹⁰ Segundo o Manual "Guidance for Employers and Code of Practice – Department for Business Innovation & Skills, 2015" a definição de "Whistleblowing" pode ser traduzido como um alerta, sobre atos ou informações relacionados com corrupção, atividades ilícitas, fraudulentas ou irregularidades, a pessoas ou organizações que poderão intervir, envolvendo organizações do setor público ou privado e que são motivo de preocupação por ameaçarem o interesse público.

¹¹ Dentro do sistema jurídico português, o único dispositivo que se refere especificamente à proteção de denunciante é o art.º 4.º da Lei n.º 19/2008, de 21 de abril. Este artigo, inserido numa lei geral de medidas de combate à corrupção, vem estabelecer um princípio genérico de proteção dos trabalhadores da Administração Pública e do setor empresarial do Estado face a eventuais represálias em consequência de uma denúncia de crime que tenham realizado.

5. PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

A prevenção da corrupção nas organizações públicas pretende como fim último a prossecução do interesse público e contempla, entre outras medidas, designadamente as seguintes:

- Adoção de boas práticas de transparência e visibilidade dos processos públicos;
- Criação de instrumentos de gestão com um propósito preventivo¹², nomeadamente:
 - O Código de Ética e de Conduta;
 - Manuais de boas práticas, no sentido de se estabilizar, em documentos adequados, por cada unidade orgânica ou por cada procedimento administrativo, o modo de execução concreta de cada tarefa funcional;
 - Mapeamento preventivo de áreas e fatores de risco à corrupção, por ser determinante identificar quais são e onde se encontram as fragilidades das operações, para que se adotem medidas de controlo destinadas a prevenir a concretização de ocorrências não previstas, indesejadas e até potencialmente negativas;
 - Publicitação de informação pública, de fácil compreensão pelo cidadão, que permita entender e interpretar de forma clara e objetiva;
 - Criação de sistemas informatizados com informações atualizadas sobre a gestão de recursos públicos, que contenham todas as etapas de execução da receita e da despesa pública.

A Lei n.º 30/2015, de 22 de abril, foi publicada no sentido de dar cumprimento às recomendações dirigidas a Portugal em matéria de corrupção pelo Grupo de Estados do Conselho da Europa contra a Corrupção (GRECO), pelas Nações Unidas e pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

Mais recentemente, com a aprovação¹³ da Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, que tem como grande desígnio transformar, reforçando os valores da cidadania nas suas várias dimensões; criando instituições transparentes, acessíveis e respeitadas pelos cidadãos; melhorando a capacidade financeira do Estado, a sua capacidade de gestão e controlo dos dinheiros públicos e alterando a perceção interna e externa em matéria de permeabilidade das instituições nacionais à corrupção e à fraude.

A estratégia prossegue, no longo prazo, os objetivos que se passa a sintetizar:

- A promoção da transparência e da integridade como valores comuns, integrantes de uma cultura partilhada por todos os cidadãos;
- O fortalecimento das instituições públicas e da confiança que os cidadãos nelas devem depositar;
- O fomento e a garantia de existência de igualdade de tratamento e de oportunidades para todos os cidadãos;

¹² Como refere João Maia, fevereiro de 2018, em "Prevenir a corrupção nas organizações públicas – a estratégia dos 5 vértices, Jornal i".

¹³ Resolução do Conselho de Ministros n. 37/2021, de 06 de abril.

- A melhoria da saúde das finanças públicas, do ambiente de negócios e do desempenho da economia;
- O reforço da segurança interna quanto a ameaças externas.

O documento estratégico considera os principais riscos e os obstáculos mais fortes ao enfrentamento eficaz dos fenómenos corruptivos identificando sete prioridades, a seguir:

1. Melhorar o conhecimento, a formação e as práticas institucionais em matéria de transparência e integridade.
2. Prevenir e detetar os riscos de corrupção na ação pública.
3. Comprometer o setor privado na prevenção, deteção e repressão da corrupção.
4. Reforçar a articulação entre instituições públicas e privadas.
5. Garantir uma aplicação mais eficaz e uniforme dos mecanismos legais em matéria de repressão da corrupção, melhorar os tempos de resposta do sistema judicial e assegurar a adequação e efetividade da punição.
6. Produzir e divulgar periodicamente informação fiável sobre o fenómeno da corrupção.
7. Cooperar no plano internacional no combate à corrupção.

Para além de constituir um importante instrumento de gestão para o Turismo de Portugal, este Plano pretende desenvolver um sistema de prevenção, gestão e controlo de risco, baseado no processo de melhoria contínua da gestão do Instituto que permita aferir das responsabilidades que ocorram na gestão de recursos públicos.

5.1. CONCEITO DE CORRUPÇÃO

Em geral, o termo corrupção consiste na prática de um qualquer ato, ou a sua omissão, contra o recebimento ou a promessa de uma qualquer compensação que não seja devida, para o próprio, ou para terceiro que, numa dada circunstância, constitui crime.

Na esfera de atuação pública, a aceção mais corrente da palavra corrupção reporta-se à apropriação ilegítima da coisa pública, entendendo-se no uso ilegal (ou socialmente imoral) por parte dos titulares de cargos públicos e dos funcionários públicos ou equiparados do poder político, administrativo, judicial e financeiro que detêm, com o objetivo de transferir valores financeiros ou outras vantagens/benefícios indevidos para determinados indivíduos ou grupos, obtendo por isso qualquer vantagem ilícita (ou socialmente imoral).

A corrupção pode ser sujeita a diversas classificações, consoante as situações em causa. O Código Penal prevê, no seu Título V (Dos crimes contra o Estado), o crime de corrupção, bem como um conjunto de crimes conexos igualmente prejudiciais ao bom funcionamento das organizações e dos mercados, todos eles constituindo ilícito penal, como seja:

- Recebimento Indevido de Vantagem (Artigo 372.º) - o funcionário que, no exercício das suas funções ou por causa delas, por si, ou por interposta pessoa, com o seu

consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que não lhe seja devida;

- Corrupção Passiva para ato ilícito (Artigo 373.º, n.º 1) - o funcionário que por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para a prática de um qualquer ato ou omissão contrários aos deveres do cargo, ainda que anteriores àquela solicitação ou aceitação;
- Corrupção Passiva para ato lícito (Artigo 373.º, n.º 2) - se o ato ou omissão não forem contrários aos deveres do cargo e a vantagem não lhe for devida;
- Corrupção Ativa (Artigo 374.º) – o comportamento de quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a funcionário, ou a terceiro por indicação ou com conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial com o fim indicado no n.º 1 do artigo 373.º.

O princípio orientador de todo o funcionário e agente da Administração Pública deve ser o de que não devem existir quaisquer vantagens indevidas ou mesmo a mera promessa destas para assumir um determinado comportamento, seja ele lícito ou ilícito, ou por ação ou omissão¹⁴.

5.2. CONCEITO DE INFRAÇÕES CONEXAS

As infrações conexas são igualmente prejudiciais ao bom funcionamento das instituições e constituem crimes previstos no Código Penal¹⁵, cujas definições se apresentam em termos resumidos de seguida:

- Abuso de Confiança (Artigo 205.º) – o comportamento de quem ilegítimamente se apropriar de coisa móvel ou animal que lhe tenha sido entregue por título não translativo da propriedade;
- Tráfico de influência (Artigo 335.º) – o comportamento de quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para abusar da sua influência, real ou suposta, junto de qualquer entidade pública;
- Suborno (Artigo 363.º) – pratica um ato de suborno quem convencer ou tentar convencer outra pessoa, através de dádiva ou promessa de vantagem patrimonial ou não patrimonial, a prestar falso depoimento ou declaração em processo judicial, ou a prestar falso testemunho, perícia, interpretação ou tradução, sem que estes venham a ser cometidos;
- Peculato (Artigo 375.º) – a conduta do funcionário que ilegítimamente se apropriar, em proveito próprio ou de outra pessoa, de dinheiro ou qualquer coisa móvel, pública

¹⁴ Como cita Almeida Costa em "Sobre o crime de corrupção" (Coimbra, 1987), "(...) ao transaccionar com o cargo, o empregado público corrupto coloca os seus poderes funcionais ao serviço dos seus interesses privados, o que equivale a dizer que, abusando da posição que ocupa, se sub-roga ou substitui ao Estado, invadindo a respectiva esfera de actividade. A corrupção (própria ou imprópria) traduz-se, por isso, sempre numa manipulação do aparelho de Estado pelo funcionário que, assim, viola a «autonomia funcional» da Administração, ou seja, em sentido material, invade a «legalidade administrativa» e os princípios da igualdade e da imparcialidade".

¹⁵ Decreto-Lei n.º 48/95, de 15 de março.

ou particular, que lhe tenha sido entregue, esteja na sua posse ou lhe seja acessível em razão das suas funções;

- **Peculato de Uso (Artigo 376.º)** – o funcionário que fizer uso ou permitir que outra pessoa faça uso, para fins alheios àqueles a que se destinem, de coisa imóvel, de veículos, de outras coisas móveis, públicas ou particulares, que lhe forem entregues, estiverem na sua posse ou lhe forem acessíveis em razão das suas funções;
- **Participação Económica em Negócio (Artigo 377.º)** - o comportamento do funcionário que, com intenção de obter, para si ou para terceiro, participação económica ilícita, lesar em negócio jurídico os interesses patrimoniais que, no todo ou em parte, lhe cumpre, em razão da sua função, administrar, fiscalizar, defender ou realizar;
- **Concussão (Artigo 379.º)** – a conduta do funcionário que, no exercício das suas funções ou de poderes de facto delas decorrentes, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, receber, para si, para o Estado ou para terceiro, mediante indução em erro ou aproveitamento de erro da vítima, vantagem patrimonial que lhe não seja devida, ou seja superior à devida, nomeadamente contribuição, taxa, emolumento, multa ou coima;
- **Abuso de Poder (Artigo 382.º)** - o comportamento do funcionário que abusar de poderes ou violar deveres inerentes às suas funções, com intenção de obter, para si ou para terceiro, benefício ilegítimo ou causar prejuízo a outra pessoa;
- **Violação de segredo por funcionário (Artigo 383.º)** - o funcionário que, sem estar devidamente autorizado, revelar segredo de que tenha tomado conhecimento ou que lhe tenha sido confiado no exercício das suas funções, ou cujo conhecimento lhe tenha sido facilitado pelo cargo que exerce, com intenção de obter, para si ou para outra pessoa, benefício, ou com a consciência de causar prejuízo ao interesse público ou a terceiros.

Estabilizados os conceitos, foram previamente identificadas as Infrações Conexas a considerar no âmbito do PPRGCIC, partindo de um conjunto de eventos de risco identificados nas diferentes áreas de atuação do Instituto.



Fonte: Código Penal

6. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

6.1. CONCEITO DE RISCO E GESTÃO DO RISCO

Nos termos da Recomendação do CPC de 4 de maio de 2017, risco é a combinatória da probabilidade de ocorrência de um evento e das suas consequências.

Pode definir-se risco como efeito da incerteza na consecução dos objetivos¹⁶. Traduz a Direção-Geral do Tribunal de Contas (DGTC), como seja, o evento, situação ou circunstância futura com probabilidade de ocorrência e potencial consequência positiva ou negativa na consecução dos objetivos de uma unidade organizacional.

Ainda, segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2004), o risco pode ser definido como a possibilidade de um evento ocorrer e afetar negativamente a realização de objetivos. Tal evento pode ter origem em fontes internas ou externas à entidade e causar, tanto impactos positivos, como negativos.

Efetivamente, o risco é hoje um elemento integrante na gestão onde grande quantidade de informação e de dados são processados a níveis cada vez mais rápidos, pelo que identificar e mitigar riscos é um desafio para qualquer organização.

A organização que tenha maior oportunidade de crescimento enfrenta também maior incerteza e requer uma gestão do risco mais atenta, não só para controlar os riscos com que se depara, mas também para orientar o crescimento na direção certa, com base no impacto das várias oportunidades associadas ao risco em toda a organização¹⁷.

Já no que refere à gestão do risco é o conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que respeita ao risco¹⁸. Consubstancia o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades¹⁹.

O aspeto principal de uma boa gestão de riscos é a identificação e tratamento dos mesmos. O seu objetivo é o de acrescentar valor, de forma sustentada, a todas as atividades da organização.

Assim, a "gestão do risco deve ser organizada ao nível dos programas, projetos e atividades principais e ao nível de funções e departamentos e desenvolvida através das etapas próprias do processo de gestão de risco"²⁰, com o objetivo de assegurar a salvaguarda do interesse coletivo.

Existem vários fatores que levam a que uma organização, entidade, processo ou desenvolvimento de uma atividade estejam sujeitos a um maior ou menor risco de gestão. No entanto, de entre esses fatores destacam-se:

¹⁶ Cf. Norma ISO 31000:2012, "*Risk management – Principles and guidelines*".

¹⁷ In Farrel, J., K. Hooper, et al. (2009). *Placing a value on enterprise risk management*. KPMG International.

¹⁸ Cf. Norma ISO 31000:2012, "*Risk management – Principles and guidelines*".

¹⁹ Cf. Norma de Gestão de Riscos, FERMA, ISO Guide 73 RM (2003).

²⁰ In Plano de Prevenção de riscos de Gestão incluindo os riscos de corrupção e infrações conexas da DGTC.

- A qualidade da governação;
- A integridade das operações e dos processos;
- As metodologias e ferramentas de suporte;
- A qualidade do sistema de controlo interno;
- A motivação dos colaboradores;
- A informação e comunicação.

A gestão do risco é uma responsabilidade de todos os colaboradores da organização e deve ser intrínseca a esta através da sua liderança, cultura, integração com os processos e envolvimento quer dos membros dos órgãos de gestão, quer dos colaboradores com funções dirigentes e dos demais²¹.

De acordo com a Norma ISO 31000, o processo de gestão do risco deverá ser uma componente da gestão, integrado na cultura e práticas organizacionais e feito à medida dos processos da atividade da organização, que compreende várias fases, a saber:

- Comunicação e consulta às partes interessadas, transversal a todas as fases do processo, e que deverão facilitar troca de informação verdadeira, pertinente, precisa e compreensível, respeitando os aspetos de confidencialidade e de integridade pessoal, dado que os seus pontos de vista e as suas perceções do risco podem ter um impacto significativo nas decisões tomadas;
- Estabelecimento do contexto, que consubstancia o elemento basilar que incorpora a cultura da organização e que estabelece as bases segundo as quais é entendido e gerido o risco. Envolve a definição de diretrizes e procedimentos necessários para auxiliar a apetência para o risco, os valores éticos, os recursos humanos, a estrutura organizativa, assim como as respetivas políticas de gestão e o ambiente de trabalho. O estabelecimento do contexto compreende duas perspetivas mutuamente complementares:
 - O contexto externo, ambiente no qual a organização procura atingir os seus objetivos, envolvendo fatores culturais, sociais, políticos, regulamentares, financeiros, tecnológicos, económicos, entre outros;
 - O contexto interno, ambiente no seio da organização que pode influenciar a forma como a organização irá gerir o risco. Neste, o processo de gestão do risco deve estar alinhado com a estratégia da organização, a sua cultura, os processos, a estrutura, o sistema de informação, a responsabilidade, a competência entre outras;
- Apreciação do risco (*risk assessment*), que é dividida em três etapas:
 - Identificação do risco (*risk identification*) corresponde à identificação, levantamento e caracterização de todos os riscos reais e potenciais que a organização está exposta, independentemente das suas consequências. Ou seja, a organização deve identificar fontes do risco, áreas de impacto, eventos (incluindo alterações das circunstâncias), constituindo uma lista abrangente dos riscos baseada em eventos

²¹ Cf. Norma ISO:2018

que possam criar, melhorar, prevenir, prejudicar, acelerar ou retardar a consecução dos objetivos.

De salientar que na identificação dos riscos a organização deverá utilizar técnicas e ferramentas de identificação de riscos que sejam adequadas aos seus objetivos e às suas capacidades, assim como aos riscos a que está sujeita. Bem como deverão ser envolvidas as pessoas com o conhecimento adequado;

- Análise do risco (*risk analysis*) implica desenvolver uma compreensão do risco.

Este é analisado, determinando as consequências associadas a todos os riscos identificados anteriormente e as suas verosimilhanças e outros atributos do risco. O modo como estas são expressas e como são combinadas para determinar um nível de risco, devendo refletir a informação disponível, o tipo de risco e o propósito para o qual a saída da apreciação do risco é para ser utilizada e de que forma.

A análise também pode ser efetuada com graus de detalhe variáveis, consoante o risco, a finalidade da análise e da informação, bem como dos dados e recursos disponíveis. Em função disso irá atribuir valores, podendo a análise ser qualitativa, semi-quantitativa ou quantitativa, ou a combinação destas;

- Avaliação do risco, cuja finalidade é apoiar a tomada de decisões, baseando-se nos resultados da análise do risco, sobre quais os riscos que necessitam de tratamento e a prioridade na implementação do tratamento. A organização irá comparar os valores obtidos na segunda etapa com os seus critérios do risco, ordenando-os, desta forma, por ordem de relevância.

- Tratamento do risco será baseado, entre outros aspetos, na apreciação de todos os riscos a que a organização esteja exposta e implica a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas posições. Traduz-se num processo cíclico que compreende:

- Apreciar um tratamento do risco;
- Decidir se os níveis do risco residual são toleráveis. Caso não o sejam, há que gerar um novo tratamento do risco;
- Apreciar a eficácia desse tratamento.

Por outro lado, as opções de tratamento do risco, podem incluir:

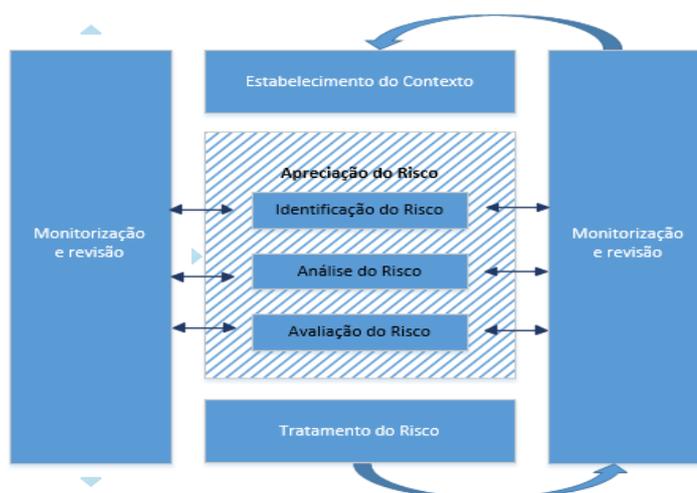
- Evitar o risco mediante a decisão de não iniciar ou continuar a atividade portadora do risco;
- Assumir ou aumentar o risco de forma a perseguir uma oportunidade;
- Remover a fonte do risco;
- Alterar a verosimilhança;
- Alterar as consequências;
- Partilhar o risco com outra(s) parte(s), incluindo contratos e financiamento do risco;
- Reter o risco com base em decisão informada.

Uma vez implementado, o tratamento proporciona ou modifica controlos.

- Monitorização e revisão, no sentido de assegurar que os riscos estão a ser geridos conforme previsto, implementando modificações ao sistema na medida do necessário.

Conforme refere a Norma, a monitorização e revisão deverão ser uma parte planeada do processo de gestão do risco e envolver verificação ou vigilância regular. Pode ser periódica ou *ad hoc*.

A figura a seguir pretende ilustrar o processo de gestão do risco descrito de acordo com as orientações da Norma ISO 31000:



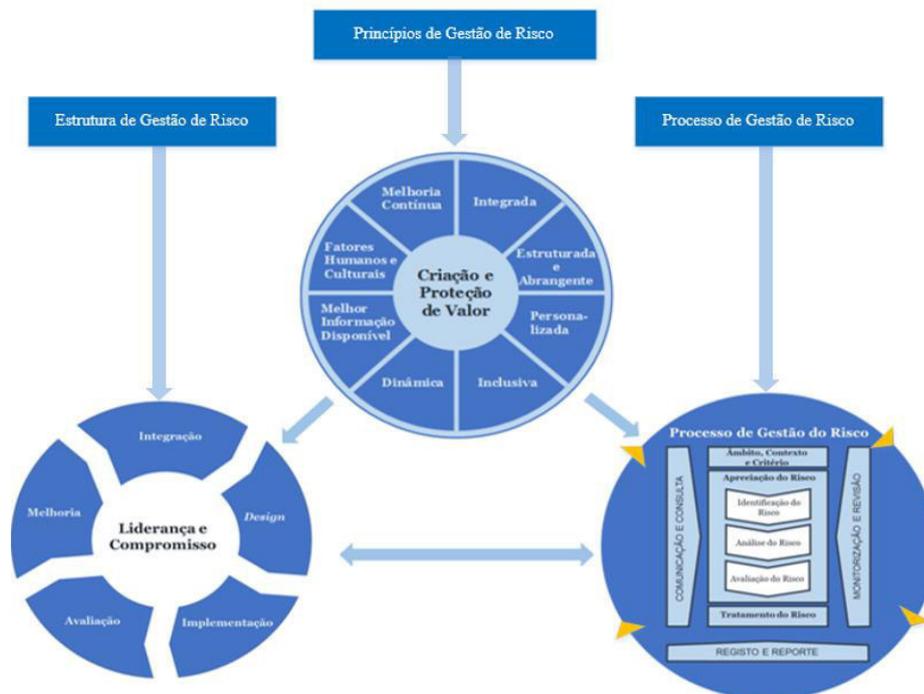
Fonte: Norma ISO 31000:2012

Assim, a fase principal da gestão do risco é a identificação de riscos iminentes a qualquer atividade e/ou entidade, a sua classificação e o tratamento do mesmo, no sentido de aumentar a probabilidade de êxito e de reduzir tanto a probabilidade de insucesso como a incerteza da concretização de todos os objetivos globais de uma organização.

A Norma ISO 31000:2018 revista recentemente recomenda que a gestão do risco seja parte da estrutura, dos processos, dos objetivos, da estratégia e das atividades da organização, colocando um maior enfoque na criação de valor como o fator chave da gestão do risco.

Reforça, igualmente, a necessidade de ter presente outros princípios relacionados como a melhoria contínua, o envolvimento das partes interessadas, a sua personalização à organização e a consideração dos fatores humanos e culturais, conforme se constata no esquema infra.

Princípios, Estrutura e Processo da Gestão do Risco



Fonte: NP ISSO 31 000:2018.

O seu conteúdo foi aperfeiçoado no sentido de refletir um modelo de sistemas abertos que troca informação com regularidade com o seu ambiente externo, no sentido de se adaptar a um leque mais alargado de necessidades e contextos.

7. RESPONSABILIDADES E METODOLOGIA ADOTADA

O presente Plano, na continuidade do anterior, foi construído com base num modelo dinâmico de avaliação dos riscos do Instituto com o envolvimento dos dirigentes responsáveis pelas unidades orgânicas do Turismo de Portugal, por forma a:

- Garantir uma abordagem coerente e refletir a realidade de todos os serviços;
- Assegurar a operacionalidade do plano;
- Identificar as situações potenciadoras de eventual risco, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas, relativamente às atividades e/ou processos críticos desenvolvidos e definir as medidas de prevenção de risco, com as ações a desenvolver e a serem tratadas por cada unidade orgânica;
- Avaliar o grau de risco segundo os critérios de probabilidade e de impacto previsível para a organização através de uma matriz;
- Sensibilizar todos os dirigentes e colaboradores para o seu papel e responsabilidade na procura contínua de oportunidades de melhoria e no combate à corrupção e infrações conexas.

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

DECISOR	FUNÇÃO E RESPONSABILIDADES
Conselho Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor do Plano; • Define a estrutura, os critérios da gestão de risco e estabelece a revisão do plano.
Diretores Coordenadores e Diretores	<ul style="list-style-type: none"> • Responsáveis no seu âmbito de atuação pela organização, bem como da execução e eficácia das medidas de prevenção e de acompanhamento do Plano; • Identificam e comunicam ao CD os riscos que importem de prevenir.
Diretora do Departamento de Auditoria e Controlo de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanha a execução das medidas previstas e indicadas no Plano, mediante a realização de ações de auditoria; • Promove a comunicação com as direções e os departamentos do Instituto no âmbito da gestão de riscos; • Procede à revisão do Plano.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Devem conhecer e ter perceção da existência dos riscos e do nível de responsabilidade associada e contribuir para a melhoria contínua da gestão de riscos; • Devem comunicar à respetiva Direção/Unidade Orgânica os riscos ou ineficiências identificadas relativamente às medidas de controlo adotadas.

Caracterizadas as principais áreas de atuação do Instituto, procurou-se identificar e classificar os respetivos riscos que lhe estão associados, atendendo à combinação de duas variáveis - Probabilidade de Ocorrência e Impacto Previsível, caso se verificarem, segundo uma escala com os níveis elevado, moderado e fraco, a saber:

Probabilidade de ocorrência

- Elevada – forte possibilidade de ocorrência e escassez de possibilidades de obviar o evento mesmo com as decisões e ações adicionais essenciais;
- Moderada – possibilidade de ocorrência, mas com hipóteses de evitar o evento através de decisões e de ações adicionais para evitar o risco;
- Fraca – possibilidade de ocorrência, mas com hipótese de obviar o evento com o controlo existente para o tratar.

Impacto Previsível

- Elevado – se decorrerem prejuízos financeiros significativos para o Estado e a violação grave dos princípios associados ao interesse público, lesando a credibilidade do Turismo de Portugal e do próprio Estado;
- Moderado – se a situação de risco comportar prejuízos financeiros para o Estado e perturbar o normal funcionamento do Turismo de Portugal;
- Fraco – se a situação de risco em causa não provocar prejuízos financeiros para o Estado, ou não tiver especial significado, e não causar danos relevantes na credibilidade e funcionamento do Turismo de Portugal.

Da conjugação destes dois fatores resulta a graduação do risco (GR), que se apresenta na Matriz:

		PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (PO)		
		ELEVADA	MODERADA	FRACA
IMPACTO PREVISÍVEL (IP)	ELEVADO	MUITO ELEVADO	ELEVADO	MODERADO
	MODERADO	ELEVADO	MODERADO	FRACO
	FRACO	MODERADO	FRACO	MUITO FRACO

Esta matriz, com três escalas de impacto e de probabilidade e com cinco níveis de riscos, foi definida tendo presente que Turismo de Portugal dispõe de PPRG desde 2009 e que muitas medidas de controlo foram, entretanto, adotadas. Este facto reduz, de forma significativa, o grau de risco em determinadas atividades pese embora a estrutura orgânica do Instituto tenha sofrido alterações, genericamente, as competências das suas unidades orgânicas mantiveram-se.

Assim, os riscos definidos como risco elevado e risco muito elevado são indicativos de necessidade de controlos mais rígidos, enquanto os riscos classificados como risco fraco e risco moderado seriam um indicativo para controlos mais moderados. Ressalta, também, que em alguns casos não haveria necessidade de implementar controlos e/ou retirar controlos, dependendo da área de risco, se já tinha sido objeto de medida preventiva implementada anteriormente²², ou não.

PARTE III – OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO E MEDIDAS PREVENTIVAS

8. CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO

A presente revisão, resulta da reflexão e contributo de todas as unidades orgânicas do TdP, pretendendo-se que vigore para o período 2021-2026, durante o qual se procederá à validação factual da conformidade entre as normas estabelecidas no presente Plano e a sua aplicação.

O DACG fará o acompanhamento periódico do Plano, elaborando, para o efeito, o respetivo relatório anual. Este documento basear-se-á nos contributos das Direções/unidades orgânicas envolvidas, através de formulários e de ações específicas do Departamento de Auditoria.

O reforço dos procedimentos de controlo interno implica a validação e permanente atualização do Plano, pelo que compete aos dirigentes do Instituto supervisionar e garantir a execução/ implementação das medidas de tratamento de riscos propostas para as suas unidades orgânicas. Este acompanhamento sistemático facilitará a elaboração do ponto de situação anual de execução do Plano, de modo que seja claro, objetivo e conciso, devendo o

²² No atual Plano foram consideradas algumas áreas de risco que têm merecido medidas preventivas, na sua maioria já implementadas nos últimos anos.

mesmo ser remetido ao DACG até ao final do mês de janeiro de cada ano civil, e contemplar a seguinte informação:

- As medidas adotadas;
- As evidências;
- A graduação atual do risco;
- Os riscos que foram eliminados, bem como os riscos cujo impacto foi reduzido e os que se mantêm;
- As medidas a manter e as novas medidas a adotar;
- Justificação das medidas não adotadas;
- Identificação de novos riscos, com a respetiva graduação e indicação das propostas de medidas a adotar.

Após recolha da informação indicada, incluindo os dados de monitorização dos processos, caberá ao DACG proceder à elaboração do Relatório de Execução Anual, por forma a dar cumprimento à alínea d) do ponto 1.1. da Recomendação n.º 1/2009 do CPC, de 1 de julho.

9. REVISÃO DO PLANO E PERIODICIDADE

A periodicidade definida para a revisão do presente Plano é de 5 anos, por forma a garantir a estabilização e implementação das medidas propostas.

A atualização e proposta de revisão do PPRGCIC deve resultar da análise dos respetivos relatórios de monitorização, acompanhamento do Plano e eventuais alterações orgânicas de fundo.

De salientar que, sempre que surjam riscos elevados sobre os quais importe prevenir, os dirigentes e demais responsáveis devem informar o CD, e, atendendo aos objetivos estratégicos do Turismo de Portugal, I.P., promover a adequação dos processos do Instituto a uma mais eficiente gestão de risco.

10. DIVULGAÇÃO E PUBLICITAÇÃO

Em cumprimento do estabelecido na Recomendação n.º 1/2010, de 7 de abril, do CPC, o presente Plano deve ser objeto de divulgação a todos os colaboradores através de correio eletrónico e de publicitação no portal interno e no sítio oficial do Turismo de Portugal.

Outrossim, nos termos da Recomendação n.º 1/2009, de 1 de julho, do CPC, deve ser remetida cópia deste documento para:

- O Conselho de Prevenção da Corrupção;
- Os órgãos de superintendência, tutela e controlo.

11. MEDIDAS PREVENTIVAS

Nos termos da Recomendação n.º 1/2015 do CPC, e face aos eventos de risco ponderados pelas diferentes unidades orgânicas e correspondente graduação, resultante da aplicação da matriz da probabilidade de ocorrência e impacto previsto, emergiu a identificação dos riscos de gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas e respetivas medidas preventivas, mapeados por unidade orgânica/direção de serviços, que se segue:

Matriz de Risco do CD

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
Gestão Geral	Não cumprimento da execução do QUAR e do Plano Anual de Atividades do TdP.	FRACO	FRACO	MUITO FRACO	Monitorização semestral do QUAR. Cada Unidade Orgânica monitoriza as suas atividades e fornece contributos à DGC, em sede do exercício de prestação de contas do Instituto.	Acompanhamento e supervisão hierárquica da atividade.
	Conflito de interesses decorrente de: <ul style="list-style-type: none"> • Acumulação de funções; • Favorecimento de interesses; • Atividades privadas concorrenciais; • Uso de informação privilegiada; • Aceitação indevida de ofertas. 	FRACO	MODERADO	FRACO	Código de Conduta; Cumprimento da legislação relativa a incompatibilidades e conflitos de interesses; Avaliação rigorosa de situações de acumulação e incompatibilidade; Emissão de declaração da existência de situações que sejam geradoras de conflitos de interesses pelos membros do CD.	Atualização da Declaração de Ausência de Conflitos de Interesses sempre que existam alterações às condições subjacentes à subscrição inicial.
Assegurar a separação das funções aprovação, controlo, realização dos auxílios públicos, bem como autorização e contabilização dos respetivos pagamentos.	Sujeição da atuação do Conselho Diretivo a pressões externas, designadamente, tráfico de influências, participação económica em negócio, abuso de poder.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	A separação das 3 funções está assegurada pela distribuição das mesmas por unidades e sub-unidades orgânicas independentes. Mecanismo de Alerta e Relato.	Prática da colegialidade da decisão; Segregação de responsabilidades ao nível dos membros do Conselho Diretivo.

Matriz de Risco - DGC

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
Análise técnica de candidaturas ao abrigo do Regulamento de Financiamentos do Turismo de Portugal	Incumprimento dos deveres de isenção, de imparcialidade.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	A partir de 2021, segregação das funções de análise e acompanhamento de candidaturas.	Supervisão dos procedimentos, pelo Diretor.
Para todas as atividades desenvolvidas pela DGC.	Conflito de interesses decorrente de: <ul style="list-style-type: none"> • Acumulação de funções; • Atividades privadas concorrenciais; • Uso de informação privilegiada; • Aceitação indevida de ofertas. 	FRACO	ELEVADO	MODERADO		Cumprimento da legislação relativa a incompatibilidades e conflitos de interesses; Avaliação rigorosa de situações de acumulação e incompatibilidade; Emissão de declaração da existência de situações que sejam geradoras de conflitos de interesses, quer pelos técnicos quer pelos dirigentes.

Matriz de Risco do DACG

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
Execução de auditorias internas.	Favorecimento, suborno, quebra de sigilo.	FRACO	MODERADO	FRACO	Trabalho de campo efetuado por dois elementos e não por um técnico individualmente; Utilização de mecanismos de recolha de documentação de todos os elementos de prova da auditoria e dos elementos de suporte; Instrumentos de trabalho definidos em Manuais de Auditoria e orientações técnicas; Frequência de formação específica na área de auditoria interna.	Cada auditoria identifica os técnicos que constituíram a equipa de trabalho.
Para todas as atividades desenvolvidas pelo Departamento.	Existência de conflitos de interesses por parte dos trabalhadores envolvidos nas Equipas de Trabalho, com o risco de existir parcialidade na emissão das apreciações e/ou conclusões: <ul style="list-style-type: none">• Acumulação de funções;• Favorecimento de interesses;• Uso de informação privilegiada;• Aceitação indevida de ofertas.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	Cumprimento da legislação relativa a incompatibilidades e conflitos de interesses; Avaliação rigorosa de situações de acumulação e incompatibilidade; Emissão de declaração da existência de situações que sejam geradoras de conflitos de interesses, quer pelos técnicos quer pelo dirigente.	Emissão de declaração da existência de situações que sejam geradoras de conflitos de interesses, quer pelos técnicos, quer pelo dirigente. Estas Declarações deverão ser parte integrante do dossier do processo.
Realizar ações de auditoria.	Inadequação na aplicação de métodos e técnicas com o objetivo de favorecer e/ou omitir intencionalmente; Utilização indevida de informação confidencial.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	Carta de Auditoria Interna; Cumprir o Código de Conduta;	Plano Anual de Auditorias Internas do TdP, I.P.; Limitação do âmbito e tempo, dos acessos aos suportes aplicativos;
Acompanhar a implementação de recomendações formuladas nos relatórios de auditoria interna e de auditoria externa.	Insuficiente acompanhamento pelo DACG, das recomendações constantes dos relatórios de auditoria.	FRACO	MODERADO	FRACO	Manual de Procedimentos de Auditoria.	Reforço do sistema de controlo interno: segregação de funções; Rotatividade de equipas e/ou auditores; Realização de ações de followup.
Acompanhamento do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.	Risco de falha no acompanhamento e no reporte da execução do Plano.	MODERADO	MODERADO	MODERADO		Avaliação anual do cumprimento do Plano.

Matriz de Risco da DVO

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO DO RISCO	
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO	MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
DE Ordenamento Turístico - Acompanhamento e emissão de pareceres sobre Instrumentos de Gestão Territorial (IGT), que podem vir a ter reflexos em interesses de investimento de entidades privadas. O parecer é dirigido a uma outra entidade pública e constitui um elemento necessário à instrução do processo.	Favorecimento de potenciais promotores ou outros potenciais interessados.	MODERADO	FRACO	FRACO	Processo de emissão de pareceres assenta numa segregação de funções, existindo 3 fases com diferentes intervenientes: 1.º nível: emissão de parecer técnico; 2.º nível: decisão intermédia do diretor de departamento e do diretor coordenador que habilitam o CD ou a vogal com competência delegada a decidir a final.	No caso específico de Planos de Urbanização e de Planos de Pormenor (mais expostos ao risco identificado), para além do mecanismo referido na coluna anterior, ainda que de forma não sistemática, atenta a insuficiência de meios humanos e o facto de os pareceres terem de ser emitidos em prazo estipulado por lei, que é curto, procura-se assegurar uma segunda apreciação por técnico não interveniente nas apreciações anteriores.
DE Ordenamento Turístico - Emissão de pareceres (com carácter vinculativo, se negativos), sobre projetos de loteamento em que haja intenção de instalar empreendimentos turísticos, que têm reflexos em interesses de investimentos de entidades privadas. O Parecer vai instruir um processo tramitado pela autarquia respetiva (CM), embora o interessado direto seja um particular.	Favorecimento do promotor.	ELEVADO	FRACO	MODERADO	Processo de emissão de pareceres assenta numa segregação de funções, existindo 3 fases com diferentes intervenientes: 1.º nível: emissão de parecer técnico; 2.º nível: decisão intermédia do diretor de departamento e do diretor coordenador que habilitam o CD ou a vogal com competência delegada a decidir a final.	Para além do mecanismo referido na coluna anterior, ainda que de forma não sistemática, atenta a insuficiência de meios humanos e o facto de os pareceres terem de ser emitidos em prazo estipulado por lei, que é curto, procura-se assegurar uma segunda apreciação por técnico não interveniente nas apreciações anteriores.
DE Ordenamento Turístico - emissão de pareceres no âmbito do Regime Jurídico da Reserva Agrícola Nacional.	Favorecimento de promotor.	ELEVADO	FRACO	MODERADO	Segregação de funções. Formulários, especificação de elementos que acompanham o pedido de parecer. Modelos de requerimento para pedidos de utilização turística de solos inseridos na Reserva Agrícola Nacional.	Para além do mecanismo referido na coluna anterior, ainda que de forma não sistemática, atenta a insuficiência de meios humanos e o facto de os pareceres terem de ser emitidos em prazo estipulado por lei, que é curto, procura-se assegurar uma segunda apreciação por técnico não interveniente nas apreciações anteriores.
DE Ordenamento Turístico - emissão de pareceres sobre estudos de impacte ambiental de empreendimentos turísticos.	Favorecimento de promotor.	MODERADO	FRACO	FRACO	Segregação de funções. Especificação dos limiares de sujeição a avaliação de impacte ambiental.	Para além do mecanismo referido na coluna anterior, ainda que de forma não sistemática, atenta a insuficiência de meios humanos e o facto de os pareceres terem de ser emitidos em prazo estipulado por lei, que é curto, procura-se assegurar uma segunda apreciação por técnico não interveniente nas apreciações anteriores.

Matriz de Risco da DVO

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO DO RISCO	
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO	MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
Ordenamento Turístico - apreciação de candidaturas a reconhecimento de projetos de Potencial Interesse Nacional (PIN) e funções de gestor de processo de PIN turísticos.	Favorecimento de promotor.	MODERADO	FRACO	FRACO	Disponibilização aos potenciais promotores dos efeitos de reconhecimento de projetos como PIN. Disponibilização aos potenciais promotores dos requisitos legais para apresentação de candidatura a PIN.	Para além do mecanismo referido na coluna anterior, ainda que de forma não sistemática, atenta a insuficiência de meios humanos e o facto de os pareceres terem de ser emitidos em prazo estipulado por lei, que é curto, procura-se assegurar uma segunda apreciação por técnico não interveniente nas apreciações anteriores.
DE Estruturação da Oferta - Emissão de pareceres (não vinculativos), sobre pedidos de informação prévia, comunicação prévia e licenciamento de projetos de arquitetura para instalação de empreendimentos turísticos, cuja posterior classificação é da competência do Turismo de Portugal.	Favorecimento de promotor, embora o parecer do Turismo de Portugal ter deixado de ser obrigatório e vinculativo, é, no entanto, frequente e sempre comunicado à entidade licenciadora.	MODERADO	FRACO	FRACO	Processo de emissão de pareceres assenta numa segregação de funções, existindo até 4 fases com diferentes intervenientes: 1.º nível: emissão de parecer técnico; 2.º nível: decisão intermédia do diretor de departamento, do diretor coordenador ou do vogal do CD com competência delegada.	Para além do mecanismo referido na coluna anterior, ainda que de forma não sistemática, atenta a insuficiência de meios humanos, procura-se assegurar uma segunda apreciação por técnico não interveniente nas apreciações anteriores.
DE Estruturação da Oferta - Dispensar requisitos de classificação em sede de pareceres de informação prévia, comunicação prévia e licenciamento de projetos de arquitetura para instalação de empreendimentos turísticos, cuja posterior classificação é da competência do Turismo de Portugal, ou ainda, em sede de auditoria de classificação ou qualquer outra fase da vida do empreendimento.	Favorecimento de promotor.	ELEVADO	FRACO	MODERADO	Processo de dispensa de requisitos assenta numa segregação de funções, existindo até 4 fases com diferentes intervenientes: 1.º nível: emissão de parecer técnico; 2.º nível: decisão intermédia do diretor de departamento, do diretor coordenador ou do vogal do CD com competência delegada.	Para além do mecanismo referido na coluna anterior, existência de listagem em pasta pública das diferentes situações de dispensa.
DE Estruturação da Oferta - Fixar a capacidade máxima e atribuir a classificação dos empreendimentos turísticos na competência do Turismo de Portugal.	Favorecimento de promotor.	ELEVADO	FRACO	MODERADO	O procedimento assenta numa segregação de funções, existindo até 5 fases com diferentes intervenientes: 1.º nível: auditoria de classificação do empreendimento turístico por equipa constituída por 2 técnicos; 2.º nível: informação de auditoria assinada por ambos os técnicos; 3.º nível: decisão intermédia do diretor de departamento, do diretor coordenador ou do vogal do CD com competência delegada.	Para além do mecanismo referido na coluna anterior, considerando que, nos termos da legislação aplicável, a classificação dos empreendimentos turísticos é oficiosamente revista de cinco em cinco anos, a constituição das equipas de auditoria é alterada.

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO DO RISCO	
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO	MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
DE Estruturação da Oferta - Organizar e manter atualizado o Registo Nacional de Agentes de Animação Turística (RNAAT) - DL N.º 108/2009, de 15.05, na redação em vigor. Validação dos elementos entregues com a mera comunicação prévia (v.g. o Seguro de Responsabilidade Civil e Seguro de acidentes pessoais, bem como o pagamento da taxa). E verificação da manutenção dos requisitos para o exercício da atividade.	Falta de rigor na instrução do processo (existe contacto direto do Turismo de Portugal com representantes de interesses privados envolvidos).	ELEVADO	FRACO	MODERADO	Processo de elaboração dos registos pelos técnico e colaboradores do Departamento	Equacionar, ainda que de forma não sistemática, atenta a insuficiência de meios humanos, uma segunda verificação por técnico não interveniente nas verificações anteriores.
DE Estruturação da Oferta - Organizar e manter atualizado o Registo Nacional das Agências de Viagens e Turismo (RNAVT). Validação dos elementos entregues com a mera comunicação prévia (v.g. o Seguro de Responsabilidade Civil e Fundo de Garantia de Viagens e Turismo, bem como o pagamento da taxa). E verificação da manutenção dos requisitos para o exercício da atividade.	Falta de rigor na instrução do processo. (existe contacto direto do Turismo de Portugal com representantes de interesses privados envolvidos).	ELEVADO	FRACO	MODERADO	Processo de elaboração dos registos pelos técnico e colaboradores do Departamento.	Equacionar, ainda que de forma não sistemática, atenta a insuficiência de meios humanos, uma segunda verificação por técnico não interveniente nas verificações anteriores.
Equipa Multidisciplinar de Apoio Especializado à Oferta Turística - Realizar reuniões com os promotores e equipas projetistas para acompanhamento e análise dos projetos de arquitetura e elaborar relatórios de reunião que poderão posteriormente ser apresentados nas câmaras municipais no âmbito dos procedimentos de controlo prévio das obras de edificação dos empreendimentos turísticos.	Há contacto direto do Turismo de Portugal com representantes de interesses privados envolvidos.	ELEVADO	FRACO	MODERADO	Processo de elaboração dos relatórios assenta na segregação de funções, existindo 3 fases com diferentes intervenientes: 1.º nível: reunião com a presença da chefe de equipa e de um técnico da Direção; 2.º nível: relatório elaborado por ambos; 3º nível: decisão intermédia do diretor coordenador com competência delegada.	Para além do mecanismo referido na coluna anterior, todos os relatórios são colocados em plataforma do serviço em formato aberto (com leitura por qualquer colaborador) e, ainda que de forma não sistemática, atenta a insuficiência de meios humanos, procura-se assegurar uma segunda apreciação por técnico não interveniente nas apreciações anteriores.
Equipa Multidisciplinar de Apoio Especializado à Oferta Turística - Emissão de pareceres sobre a documentação previsionial (plano de atividades e orçamento) e de prestação de contas da atividade das cinco entidades regionais de turismo, bem como sobre os projetos a financiar pelo Turismo de Portugal e respetiva libertação das verbas correspondentes.	Falta de rigor na instrução do processo (existe contacto direto do Turismo de Portugal com os representantes das cinco entidades regionais de turismo).	ELEVADO	FRACO	MODERADO	Processo de elaboração dos pareceres assenta na segregação de funções, existindo 5 fases com diferentes intervenientes: 1.º nível: emissão do parecer técnico; 2.º nível: decisão intermédia da chefe de equipa, do diretor coordenador, do vogal do CD com competência delegada e ainda, consoante as matérias, do membro do Governo responsável pela área do turismo.	Para além do mecanismo referido na coluna anterior, os pareceres são colocados em plataforma do serviço em formato aberto (com leitura por qualquer colaborador) e, ainda que de forma não sistemática, atenta a insuficiência de meios humanos, procura-se assegurar uma segunda apreciação por técnico não interveniente nas apreciações anteriores.

Matriz de Risco da DVO

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO DO RISCO	
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO	MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
DE dinamização da oferta e dos recursos, EM projetos transversais à oferta turística e EM valorização turística do interior - 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).	ELEVADO	MODERADO	ELEVADO	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.	Para além dos mecanismos referidos na coluna anterior são feitas apresentações, de periodicidade mensal, à Direção divulgando o ponto de situação dos programas / projetos / produtos e todas as iniciativas levadas a cabo para o seu desenvolvimento.
EM projetos transversais à oferta turística e EM valorização turística do interior - Promover concursos ou outros projetos destinados ao setor privado (ex: através do Programa REVIVE).	Falta de rigor na instrução do processo (existe contacto direto do Turismo de Portugal com representantes de interesses privados envolvidos).	ELEVADO	MODERADO	ELEVADO	Os procedimentos para implementação e desenvolvimentos destes projetos 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, de outras Direções e das chefias intermédias, por outro lado, as reuniões técnicas com participação dos privados são concretizadas com a presença de mais do que um colaborador, sempre que possível.	Para além dos mecanismos referidos na coluna anterior são feitas apresentações, de periodicidade mensal, à Direção divulgando o ponto de situação dos concursos
Equiipa Multidisciplinar de Apoio Especializado à Oferta Turística - Emissão de pareceres sobre a relevância turística dos projetos e ações incluídas nos Planos de Obras dos Municípios, cujo procedimento de financiamento com recurso a verbas provenientes das receitas do Jogo dos Casinos é apreciado pelo Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos.	Falta de independência e de rigor na emissão de pareceres (contacto indireto com os municípios).	FRACO	FRACO	MUITO FRACO	Processo de elaboração dos pareceres assenta na segregação de funções, existindo 5 fases com diferentes intervenientes: 1.º nível: emissão do parecer técnico; 2.º nível: decisão intermédia da chefe de equipa, do diretor coordenador e do vogal do CD.	Para além do mecanismo referido na coluna anterior, os pareceres são colocados em plataforma do serviço em formato aberto (com leitura por qualquer colaborador) e, ainda que de forma não sistemática, atenta a insuficiência de meios humanos, procura-se assegurar uma segunda apreciação por técnico não interveniente nas apreciações anteriores.
Para todas as atividades desenvolvidas pela DVO.	Conflito de interesses decorrente de: • Acumulação de funções; • Atividades privadas concorrenciais; • Uso de informação privilegiada; • Aceitação indevida de ofertas.	FRACO	FRACO	MUITO FRACO		Cumprimento da legislação relativa a incompatibilidades e conflitos de interesses; Avaliação rigorosa de situações de acumulação e incompatibilidade; Emissão de declaração da existência de situações que sejam geradoras de conflitos de interesses, quer pelos técnicos quer pelos dirigentes.

Matriz de Risco da DAI

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
Análise, contratação e acompanhamento de projetos candidatos a incentivos financeiros	Sistema de informação permitir erros ou falta de uniformidade nos critérios de seleção utilizados na avaliação dos projetos apresentados ao abrigo das Linhas do Turismo de Portugal.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	Utilização de ferramentas informáticas com cálculos automáticos e validações. Disponibilização, às equipas de análise, de FAQs recolhidas durante o período de apresentação de candidaturas para apoio na elaboração de pareceres.	Criação de Manual de Procedimentos para análise, aprovação e acompanhamento de projetos submetidos ao abrigo das Linhas de Financiamento do Turismo de Portugal.
	Favorecimento ou prejuízo nas decisões tomadas.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	Disponibilização de procedimentos internos para elaboração de pareceres; Adoção de um processo de decisão transparente. O processo de decisão tem vários estádios, sendo que o parecer efetuado pelo técnico é validado pelo Diretor do Departamento, pelo Diretor da DAI e aprovado pelo membro do Conselho Diretivo. No sistema de análise estão identificados todos os intervenientes na tomada de decisão. Há segregação de funções entre a análise e aprovação, e o acompanhamento e execução dos apoios.	
	Conflito de interesses decorrente de: <ul style="list-style-type: none"> • Acumulação de funções; • Favorecimento de interesses; • Atividades privadas concorrenciais; • Uso de informação privilegiada; • Aceitação indevida de ofertas. 	MODERADO	MODERADO	MODERADO	A par do que já sucede nas candidaturas submetidas aos sistemas de incentivos (PT2020), é nossa intenção assegurar que a nova plataforma SGPI possua o mesmo requisito técnico, assegurando que cada interveniente nas diversas etapas do ciclo de vida de uma candidatura se responsabilize sobre a matéria de conflito de interesses.	Criação de ordens de serviço que expliquem procedimento interno nestes domínios, a par da criação do novo sistema SGPI.

Matriz de Risco da DAV

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
Contratação pública /Aquisição de Bens e serviços.	Ineficiência na instrução dos processos de contratação. Incumprimento dos requisitos legais.	Fraço	ELEVADO	MODERADO	Validação de todos os procedimentos com a Direção Jurídica, no que se refere à tramitação dos procedimentos adjudicatórios de aquisição de bens e serviços nas modalidades de ajuste direto.	Colaborar na criação de um manual (institucional) estruturado com instruções que regulem os procedimentos de planeamento e tramitação processual de aquisição de bens e serviços.
Procedimentos pré-contratuais.	Deficiente elaboração de Cadernos de Encargos que pode comprometer o procedimento contratual.	Fraço	ELEVADO	MODERADO	O Turismo de Portugal, I.P., recorre, sempre que necessário, a especialistas externos para preparação de cadernos de encargos.	Definição rigorosa dos requisitos técnicos a constar dos cadernos de encargos.
	Procedimento prejudicado pela inexistência de procedimentos de controlo interno, destinados a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais.	Fraço	MODERADO	Fraço	Procedimentos desenvolvidos internamente pela Direção, recorrendo sempre a validação da Direção Jurídica.	Criar e implementar procedimentos de controlo interno a aplicar destinados a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais.
Celebração e execução do contrato.	Deficiente execução do contrato - incumprimento contratual (total ou parcial)	MODERADO	ELEVADO	ELEVADO	São elaborados relatórios de acompanhamento e/ou de avaliação do desempenho do fornecedor/prestador de serviços, tendo em vista a verificação do grau de cumprimento do contrato e a eventual aplicação de cláusulas penais por incumprimento.	Acompanhamento pelo gestor de contrato da execução contratual e financeira do projeto / contrato, nomeadamente através de relatórios (a providenciar pelos adjudicatários) que comprovem a execução financeira e material dos procedimentos. Em processos complexos (como os das campanhas de meios), acresce a utilização de métodos adicionais de verificação através de ferramentas digitais específicas para o processo de forma a obter comprovantes da execução e avaliar a correta execução dos planos aprovados.
	Deficiente execução do contrato - incumprimento contratual (total ou parcial).	MODERADO	ELEVADO	ELEVADO	Implementação de modelo standard de elaboração de relatórios de acompanhamento e/ou avaliação do desempenho do fornecedor/prestador de serviços.	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. O contratante apresentará essa informação mensalmente.
	Deficiente execução do contrato - incumprimento contratual (total ou parcial).	MODERADO	ELEVADO	ELEVADO	Instituição de mecanismos de verificação e avaliação da qualidade dos bens e serviços, nomeadamente através da contratação de auditoria externa, se necessário.	Criação de mecanismos de duplo controlo para avaliação da qualidade / quantidade dos bens e serviços adquiridos.
Procedimentos Formais.	Deficiente instrução do processo de pedido de apoio financeiro por parte dos promotores, o que poderá originar ineficiências administrativas.	MODERADO	MODERADO	MODERADO	Criação de um regulamento de concessão de incentivos para apoio a Eventos, com regras claras e objetivos. É constituído um processo para cada pedido de concessão de benefícios públicos em suporte informático, nomeadamente através da aplicação SGPI.	Constituição e sistematização de um processo em suporte informático para cada tipológica de concessão de benefícios.

Matriz de Risco da DAV

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
Controlo interno.	Favorecimento indevido de beneficiário de um processo de concessão de benefício.	Fraco	MODERADO	Fraco	Implementação de um sistema de segregação das funções de análise/accompanhamento dos projetos que permita aferir, nas diferentes fases do processo, o integral cumprimento dos normativos legais e dos procedimentos internos instituídos. Em todos os casos, o processo decisório tem diversas fases, que mitigam os riscos.	Instituir mecanismos que permitam despistar situações de favoritismo injustificado de beneficiário de um processo de concessão de benefício, nomeadamente referenciais de avaliação de mérito.
	Favoritismo injustificado de fornecedor / prestador de serviços.	Fraco	MODERADO	Fraco	Implementação de mecanismos de controlo interno que permitam despistar situações de favoritismo injustificado.	Instituir mecanismos que permitam despistar situações de favoritismo injustificado de um prestador de serviços.
	<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de mecanismos que permitam regular o controle de participação de empresas em feiras e workshops; Admissão de empresas que não estejam devidamente habilitadas para atuar comercialmente nos mercados internacionais. 	MODERADO	MODERADO	MODERADO	Existência de mecanismo de registo digital em plataforma única (Portal Feiras e Eventos).	Criação de mecanismos que permitam regular o controle de participação de empresas em feiras e <i>workshops</i> , devidamente publicitadas em regulamento próprio, e que permita aferir a adequação a adequação de cada empresa ao evento em questão.
Para todas as atividades desenvolvidas pelo Departamento.	Conflito de interesses decorrente de: <ul style="list-style-type: none"> Acumulação de funções; Favorecimento de interesses; Atividades privadas concorrenciais; Uso de informação privilegiada; Aceitação indevida de ofertas. 	FRACO	MODERADO	Fraco		Cumprimento da legislação relativa a incompatibilidades e conflitos de interesses; Avaliação rigorosa de situações de acumulação e incompatibilidade; Emissão de declaração da existência de situações que sejam geradoras de conflitos de interesses, quer pelos técnicos quer pelos dirigentes.
Ações de apoio à Venda	Conflito de interesses; Incumprimento dos deveres de isenção, de imparcialidade.	FRACO	MODERADO	Fraco		Conhecimento e respeito pelos princípios éticos relativos ao desempenho de funções públicas; Supervisão dos procedimentos legais, pelo Diretor.

Matriz de Risco da DFR

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO DO RISCO	
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO	MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
Admissão de Alunos	Viciação da Seleção. Falta documentos legalmente exigíveis.	FRACO	MODERADO	FRACO	Existência de regulamentação, regras e <i>software</i> de suporte ao processo de seleção, que é divulgado em todas as suas fases. Existência de uma etapa formal de confirmação da validação de documentos originais no Portal das escolas de hotelaria e turismo (EHT).	1. Escolher aleatoriamente uma amostra de processos para verificação; 2. Enviar no final de cada fase de admissão o Inquérito de Satisfação de Candidatos; 3. Realização de verificações regulares aleatórias de processos de matrícula.
Atribuição de apoios sociais extraordinarios no âmbito da pandemia	Atribuição indevida de apoios sociais.	FRACO	FRACO	MUITO FRACO	Validação necessária do Conselho Diretivo	Escolher aleatoriamente uma amostra de processos para verificação.
Recrutamento de Formadores	Falta de rigor no processo de seleção de formadores.	FRACO	MODERADO	FRACO	Seleção efetuada com base na Bolsa de Formadores, com regras de candidatura definidas e divulgadas em portal próprio (Portal das Escolas); Criação de Guião de Recrutamento e Seleção de Formadores; Divulgação de vagas para a Bolsa de Formadores do TP para aumentar a abrangência e a transparência do processo.	Melhoria do sistema de registo dos dados dos formadores de forma a incorporar um sistema de atualização e validação dos documentos necessários; Implementação de procedimentos de validação das regras existentes; Criação de Guião de Recrutamento e Seleção.
Protocolos com entidades externas	Falta de rigor na formalização dos protocolos, nomeadamente na redação das cláusulas. Ausência de acompanhamento da execução dos Protocolos celebrados pela DFR e pelas Escolas.	FRACO	FRACO	MUITO FRACO	Existência de protocolos, previamente validados pela DJU para a implementação de projetos e atividades de interesse mútuo e definição de metodologia de monitorização.	Criação de uma base de dados de protocolos existentes, que possam ser utilizados por todas as escolas; Criação de uma base de dados de protocolos existentes em cada uma das Escolas, para partilha de boas práticas de colaboração com outras entidades externas.
Identificação de Fornecedores nos processos de contratação pública de bens e serviços	Conflito de interesses na seleção de fornecedores a convidar.	MODERADO	ELEVADO	ELEVADO	Composição do juri do procedimento com elementos da área técnica e da área administrativa e financeira.	Definição de regras de normalização deste procedimento.
Atividades de responsabilidade Social	Inexistência de procedimentos de gestão e organização destas atividades, nomeadamente no que respeita ao registo da receita e às formas de entrega dos apoios às IPSS/Associações.	MODERADO	MODERADO	MODERADO	Existência de registos das atividades e realização de relatórios mensais de <i>report</i> .	Definição de regras e procedimentos de normalização desta tipologia de atividades.
Recuperação de credito	Perda de receita.	MODERADO	MODERADO	MODERADO	Implementação de Mecanismos regulares de recuperação do crédito a nível de cada escola.	Criação de regras definidas transversais de controlo e recuperação de credito aplicáveis à rede.

Matriz de Risco da DFR

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO DO RISCO	
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO	MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
Recebimentos em Dinheiro	Desvios e falhas nos registos e recebimentos.	FRACO	MODERADO	FRACO	Existência de sistema informático de suporte (POS) com execução diária e por utilizador de folhas de caixa.	Eliminar totalmente os pagamentos em dinheiro, através da criação de sistemas por cartão.
Processo de prestação dos serviços (serviços de formação, serviços de alojamento, aluguer de espaços, catering, banquetes e eventos)	Custos materiais e perdas de receita (serviços orçamentados sem adjudicações confirmadas e com penalizações para as desistências).	FRACO	MODERADO	FRACO	Orçamentos para os serviços solicitados, o que permite calcular as necessidades. Algumas escolas têm sistemas semelhantes ao processo de adjudicação, mas estes procedimentos não estão normalizados, nem generalizados.	Implementar um sistema de pedidos de orçamento e adjudicação dos serviços com compromissos, com a possibilidade de efetuar adiantamentos para confirmação do serviço, (tipo sinal) que comprometam o cliente e penalizem no caso de desistência do serviço em cima da hora.
Gestão matérias-primas nas Escolas	Ausência de evidência de registos, nomeadamente, de requisições, identificação e justificação de desvios e quebras.	FRACO	MODERADO	FRACO	Existência de sistemas de requisições e controlo de existências, bem como de entregas às áreas funcionais.	Está a ser disseminado pela rede de escolas o Sistema SAGE (Sistema Administrativo de Gestão de Económico) que reúne todas estas funcionalidades.
Para todas as atividades desenvolvidas pela DFR e pela Rede Escolar	Conflito de interesses decorrente de: <ul style="list-style-type: none"> • Acumulação de funções; • Favorecimento de interesses; • Atividades privadas concorrenciais; • Uso de informação privilegiada; • Aceitação indevida de ofertas. 	FRACO	ELEVADO	MODERADO	Todas as acumulações de funções são previamente autorizadas pelo Conselho Diretivo, respeitando o Regulamento interno específico.	<p>Cumprimento da legislação relativa a incompatibilidades e conflitos de interesses;</p> <p>Avaliação rigorosa de situações de acumulação e incompatibilidade;</p> <p>Emissão de declaração da existência de situações que sejam geradoras de conflitos de interesses, quer pelos técnicos quer pelos dirigentes.</p>

Matriz de Risco do SRIJ

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
Exercício de funções inspetivas no âmbito da fiscalização da atividade de jogo <i>online</i> e de base territorial	Eventual diminuição da integridade da informação constante nos relatórios de atividade de jogo online das entidades exploradoras, reduzindo o alcance e eficácia do sistema de monitorização e inspeção na aplicação do modelo regulatório.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	Segregação de funções através da realização das funções por vários intervenientes.	Reforço do mapa de pessoal.
		FRACO	ELEVADO	MODERADO	Utilização de sistemas informáticos de controlo e fiscalização do jogo.	Reforço do mapa de pessoal. Realização de auditoria ao sistema de informação.
		FRACO	ELEVADO	MODERADO	Avaliação e controlo permanente da integridade da informação.	Reforço do mapa de pessoal. Realização de auditoria ao sistema de informação.
	Eventual diminuição do rigor nas tarefas inspetivas, contribuindo para que sejam omitidos, subavaliados ou não sejam denunciados casos de jogo (ilícito).	FRACO	ELEVADO	MODERADO	Através da solicitação das autoridades policiais (ASAE, PSP, GNR ou outros), o Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos do Turismo de Portugal, I.P. (SRIJ) destaca inspetores que vão como peritos dar apoio a essas autoridades, integrando equipas mistas, na realização de ações inspetivas relacionadas com o jogo ilícito (uso de máquinas ou atividades não licenciadas para jogos de fortuna ou de azar). A iniciativa pode também pertencer ao SRIJ que contacta aquelas autoridades policiais no sentido da realização de ações conjuntas. Os Inspectores devem elaborar relatório de todas as ações realizadas. As ações e relatórios são supervisionados pelo Diretor do SRIJ, que de forma aleatória acompanha presencialmente algumas das diligências. Existe um risco baixo de corrupção dos inspetores para que sejam omitidos ou não sejam denunciados casos de jogo (ilícito) que possam ser alvo de inspeção, dada a intervenção ser feita sempre por equipas compostas por mais de um inspetor e a supervisão que é efetuada.	Formação direcionada para questões ligadas às TIC; Reforço do mapa de pessoal

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
Exercício de funções inspetivas no âmbito da fiscalização da atividade de jogo <i>online</i> e de base territorial	Eventual risco de falhas nas tarefas inspetivas incidentes na operação de jogo, quer nos casinos, quer nos bingos, deixando de ser assinaladas falhas ou ilicitudes por parte das concessionárias, bem como ignorar ganhos indevidos por parte dos jogadores, nomeadamente em situações de conluio.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	Equipas integradas por mais do que um inspetor, com composição multidisciplinar. Existe rotatividade entre os inspetores na sua atividade de inspeção a casinos e salas de bingo. Está implementado um modelo de inspeção mais flexível, com base em ações de inspeção aleatórias, de natureza global ou temática e suportadas numa forte componente tecnológica (sistema de videovigilância - CCTV) que permite um controlo e monitorização da atividade do jogo à distância.	Reforço do mapa de pessoal.
	Eventual risco de falhas nas tarefas inspetivas incidentes na operação de jogo, quer nos casinos, quer nos bingos, deixando de ser assinaladas falhas ou ilicitudes por parte das concessionárias, bem como ignorar ganhos indevidos por parte dos jogadores, nomeadamente em situações de conluio.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	Utilização de ferramentas informáticas de suporte para as tarefas inspetivas no controlo e fiscalização da atividade de jogo.	Registo em suporte digital de uma grande quantidade de informação ligada à atividade fiscalizada.
	Eventual risco de falhas nas tarefas inspetivas incidentes na operação de jogo, quer nos casinos, quer nos bingos, deixando de ser assinaladas falhas ou ilicitudes por parte das concessionárias, bem como ignorar ganhos indevidos por parte dos jogadores, nomeadamente em situações de conluio.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	Equipas integradas por mais do que um inspetor, com composição multidisciplinar. Existe rotatividade entre os inspetores na sua atividade de inspeção a casinos e salas de bingo. Está implementado um modelo de inspeção mais flexível, com base em ações de inspeção aleatórias, de natureza global ou temática e suportadas numa forte componente tecnológica (sistema de videovigilância - CCTV) que permite um controlo e monitorização da atividade do jogo à distância.	Reforço do mapa de pessoal.
	Eventual risco de falhas nas tarefas inspetivas incidentes na operação de jogo, quer nos casinos, quer nos bingos, deixando de ser assinaladas falhas ou ilicitudes por parte das concessionárias, bem como ignorar ganhos indevidos por parte dos jogadores, nomeadamente em situações de conluio.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	Utilização de ferramentas informáticas de suporte para as tarefas inspetivas no controlo e fiscalização da atividade de jogo.	Registo em suporte digital de uma grande quantidade de informação ligada à atividade fiscalizada
	IEJ - Apuramento e liquidação de imposto inferior ao devido, com consequente diminuição de receita.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	Segregação de funções através da realização das funções por vários intervenientes.	Definição e implementação dos processos e procedimentos de trabalho para a operacionalização da atividade.
	IEJO - Apuramento e liquidação de imposto inferior ao devido, com consequente diminuição de receita.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	Segregação de funções através da realização das funções por vários intervenientes.	Definição e implementação dos processos e procedimentos de trabalho para a operacionalização da atividade.

Matriz de Risco do SRIJ

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
Exercício de funções inspetivas no âmbito da fiscalização da atividade de jogo <i>online</i> e de base territorial	Conflito de interesses decorrente de: <ul style="list-style-type: none"> • Acumulação de funções; • Favorecimento de interesses; • Atividades privadas concorrenciais; • Uso de informação privilegiada; • Aceitação indevida de ofertas. 	FRACO	FRACO	MUITO FRACO	Emissão de parecer pelo respetivo dirigente aquando de acumulação de funções; Declarações a que alude o n.º 5 do artigo 67.º do CCP assinadas e guardadas informaticamente; Aprovação, pela Comissão de Jogos, e dessimação pelos trabalhadores e dirigentes do SRIJ do Código de Conduta do SRIJ.	Cumprimento da legislação relativa a incompatibilidades e conflitos de interesses; Avaliação rigorosa de situações de acumulação e incompatibilidade; Emissão de declaração da inexistência de situações que sejam geradoras de conflitos de interesses, quer pelos técnicos quer pelos dirigentes.

Matriz de Risco da DINT

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
Para todas as atividades desenvolvidas pelo departamento	<p>Conflito de interesses decorrente de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favorecimento de interesses; • Uso de informação privilegiada; • Aceitação indevida de ofertas. 	FRACO	MUITO FRACO	MUITO FRACO	Validação pelo CD da informação formal que é prestada.	Cumprimento da legislação relativa à atividade pública. Fundamentação técnica e jurídica dos pareceres.
Comunicação	Fraca comunicação e visibilidade do trabalho desenvolvido na área dos Assuntos Europeus.	FRACO	MUITO FRACO	MUITO FRACO	<p>Envio periódico de conteúdos para as várias UO, via intranet.</p> <p>Envio periódico de conteúdos para os stakeholders do setor.</p>	<p>Falta de conhecimento e compreensão pelos parceiros externos (e internos).</p> <p>Maior necessidade de partilha atempada de informação sobre a atividade realizada.</p>

Matriz de Risco da DFT

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
Aquisição e gestão de equipamento informático.	<p>Conhecimento pessoal de interessados;</p> <p>Oferecimentos ilegais;</p> <p>Falta de transparência nos procedimentos.</p>	FRACO	FRACO	MUITO FRACO	Controlos gerais dos sistemas informáticos e controlos aplicacionais.	<p>Aplicação do Código de Conduta dos Trabalhadores;</p> <p>Confirmar se os prestadores de serviços externos cumprem os requisitos legais e regulamentares, a par das obrigações contratuais;</p> <p>Existência de manuais de procedimentos.</p>
Apoio interno ao utilizador.	<p>Conhecimento pessoal de interessados;</p> <p>Atendimento interno privilegiado;</p> <p>Risco de perda, modificação ou adulteração de informação por intrusão;</p> <p>Risco de interrupção de serviço contínuo e consequente perda de informação.</p>	FRACO	MODERADO	FRACO	Controlos gerais dos sistemas informáticos e controlos aplicacionais.	<p>Aplicabilidade do Código de Conduta dos Trabalhadores;</p> <p>Confirmar se os prestadores de serviços externos cumprem os requisitos legais e regulamentares e as obrigações contratuais;</p> <p>A existência de manuais de procedimentos.</p>
Inventariação do Imobilizado.	<p>Existência de bens inventariados e não existentes no local registado;</p> <p>Não registo contabilístico e inventariação de bens adquiridos pelo Turismo de Portugal;</p> <p>Possibilidade de não existir a colocação da vinheta de inventário no respetivo bem.</p>	MODERADO	MODERADO	MODERADO	SICGesT	<p>Contratualização de uma prestação de serviços para a inventariação e contabilização em SNC-AP dos bens móveis;</p> <p>Melhorar os procedimentos de controlo dos bens móveis.</p>
Execução orçamental dos sistemas de incentivos/linhas de apoio no âmbito das iniciativas COVID-19.	<p>Fiabilidade e coerência dos dados, atendendo ao grande volume de pedidos de pagamento com origem SGPI ou SGO, recebidos em suporte excel.</p>	MODERADO	FRACO	FRACO	Excel/SGPI/SGO/IGCP	<p>Prever e implementar no novo ERP financeiro e na nova aplicação de gestão de créditos do TP, funcionalidades que permitam, num contexto de big data, o processamento por lotes.</p>
Gestão da Frota.	<p>Existência de circulação de viaturas do TP com autorização de deslocação para um período diferente do utilizado.</p>	MODERADO	MODERADO	MODERADO	SICGesT	<p>Desenvolvimento interno de uma aplicação que permita que a autorização da deslocação e a requisição da viatura sejam feitos num único processo.</p>
Para todas as atividades desenvolvidas pela Direção.	<p>Conflito de interesses decorrente de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acumulação de funções; • Favorecimento de interesses; • Atividades privadas concorrenciais; • Uso de informação privilegiada; • Aceitação indevida de ofertas. 	FRACO	ELEVADO	MODERADO	Cumprimento da legislação relativa a incompatibilidades e conflitos de interesses;	<p>Cumprimento da legislação relativa a incompatibilidades e conflitos de interesses;</p> <p>Avaliação rigorosa de situações de acumulação e incompatibilidade;</p> <p>Emissão de declaração da existência de situações que sejam geradoras de conflitos de interesses, quer pelos técnicos quer pelos dirigentes.</p>

Matriz de Risco da DRH

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO DO RISCO	
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO	MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
Processamento de remunerações, abonos e encargos	Manipulação do processamento	FRACO	MODERADO	FRACO	Acompanhamento pelo Fiscal Único; Participação de diversos intervenientes no processo, tanto centralmente como nos serviços desconcentrados; Utilização de Webservice com SICGeT para transmissão de dados contabilísticos e de execução orçamental; Manual de processamento de salários.	Reforço do controlo interno, através de verificações das alterações efetuadas em sede de processamento salarial.
Para todas as atividades desenvolvidas pela Direção	Divulgação de informação confidencial	FRACO	FRACO	MUITO FRACO	Manter o sistema de registo automático de verificação da assiduidade e pontualidade e o sistema de gestão documental em perfeitas condições e verificação regular da segurança dos acessos parametrizados nos Software de registo de assiduidade: SINGAP e sistema de gestão documental Q2.	Reforço do controlo interno; Reforço da sensibilização para o dever de sigilo de todas as áreas do Instituto que tenham contacto com estas matérias.
Procedimento concursal de dirigentes intermédios	Favorecimento	FRACO	FRACO	MUITO FRACO	Nomeação de júri, composto por elementos internos e externos; Grelhas de avaliação e Entrevista preenchidas, Publicação dos avisos dos concursos em Diário da Republica; Atas do júri que aprovaram as grelhas de avaliação; Atas do júri com a nomeação.	Reforço do controlo interno, através de verificações semestrais da documentação em causa.
Para todas as atividades desenvolvidas pela Direção	Conflito de interesses decorrente de: <ul style="list-style-type: none"> •Acumulação de funções; • Favorecimento de interesses; • Atividades privadas concorrenciais; • Uso de informação privilegiada; • Aceitação indevida de ofertas. 	FRACO	FRACO	MUITO FRACO	Cumprimento da legislação relativa a incompatibilidades e conflitos de interesses; Avaliação rigorosa de situações de acumulação e incompatibilidade; Emissão de declaração da existência de situações que sejam geradoras de conflitos de interesses, quer pelos técnicos quer pelos dirigentes. Cumprimento das normas do Código de Conduta nesta matéria.	Reforço do controlo interno; Reforço da sensibilização para o tema do conflito de interesses e acumulação de funções, através de divulgação de comunicação interna sobre o regime legal a cumprir.

Matriz de Risco da DJU

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
Assessoria Jurídica - Prestação de apoio jurídico à atividade do Turismo de Portugal.	Praticar ou propor soluções não conformes com os regimes legais aplicáveis.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	<p>Atividade realizada por elementos da Direção Jurídica (DJU), coadjuvados, sempre que se trate de matérias de maior complexidade, por assessoria jurídica externa pelos escritórios de advogados contratados em regime de avença;</p> <p>Consulta e divulgação das alterações legislativas pela Direção/CD e por todas as Unidades Orgânicas com intervenção ou interesse nas matérias em causa.</p>	<p>Participação em ações de formação;</p> <p>Reuniões periódicas com pontos de situação;</p> <p>Reforço de RH da DJU.</p>
Assessoria (elaboração de pareceres e informações jurídicas de apoio e enquadramento à decisão).	Afetar negativamente decisões do Conselho Diretivo.	FRACO	MODERADO	FRACO		<p>Distribuição aleatória dos processos (salvo maior especialização);</p> <p>Segregação de funções, face à intervenção de outras UO no processo;</p> <p>Monitorização por parte do Diretor, para além da análise do serviço a que se destinam e ainda pelo CD.</p>
	Quebra dos deveres de isenção e imparcialidade.	FRACO	FRACO	MUITO FRACO		
Emitir pareceres e assegurar apoio de natureza técnica ao CD e demais unidades orgânicas do TdP.	<p>Conflito de interesses;</p> <p>Incumprimento dos deveres de isenção, de imparcialidade;</p> <p>Deficiente enquadramento legal das questões em análise.</p>	FRACO	ELEVADO	MODERADO		<p>Conhecimento e respeito pelos princípios éticos relativos ao desempenho de funções públicas;</p> <p>Supervisão dos procedimentos legais, pelo Diretor.</p>
Elaborar pareceres/peças processuais/informações de natureza jurídica.	Manipulação de fundamentação (restrição de informação/consultas) para elaboração de proposta de decisão, com intenção de favorecer ilicitamente.	FRACO	ELEVADO	MODERADO		<p>Conhecimento e respeito pelos princípios éticos relativos ao desempenho de funções públicas;</p> <p>Exclusividade de funções;</p> <p>Supervisão dos procedimentos legais e conferência por 2ª pessoa (Diretor).</p>

Matriz de Risco da DJU

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
Recuperação de créditos.	Possibilidade de serem tomadas decisões, que podem, eventualmente, beneficiar promotores em incumprimento, em detrimento dos interesses do Instituto.	MODERADO	ELEVADO	MODERADO	A intervenção da DJU neste domínio é normalmente feita a pedido de outras UO e também pelo CD, daqui resultando desde logo uma segregação de funções, assegurada por uma distribuição aleatória de processos. Neste contexto as medidas e mecanismos de controlo existentes, interno e externos, mitigam em muito, senão mesmo praticamente anulam, os riscos decorrentes deste factor, face por um lado, à intervenção/participação de outros departamentos e áreas do Instituto na instrução e enquadramento da análise jurídica (medida interna) e por outro, pela assessoria externa prestada por escritórios de advogados contratados em regime de avença (medida externa).	Manutenção e aprofundamento dos níveis de controlo em prática, decorrentes da aplicação dos mecanismos internos (cooperação interdepartamental) e externos (assessoria jurídica externa); Reforço de RH da DJU; Participar em ações de formação.
Recuperação extra-judicial de créditos - Desenvolvimento de iniciativas relativas à negociação extra judicial de incumprimentos contratuais.	Apresentar propostas ou iniciativas que possam prejudicar os interesses e posição jurídicas do Instituto.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	Atividade realizada pela DJU, coadjuvada, sempre que necessário, por assessoria jurídica externa através dos escritórios de advogados contratados em regime de avença para apoio no âmbito do patrocínio judicial; Solução final aprovada pelo Conselho Diretivo do Instituto.	Cooperação próxima entre os serviços do Instituto e a assessoria jurídica externa prestada por profissionais independentes.
Contencioso Judicial - Representação em Tribunal em ações judiciais em que o Turismo de Portugal é Parte.	Possibilidade de conluio entre funcionários do Instituto e as contrapartes em litígio.	FRACO	FRACO	MUITO FRACO	A representação dos interesses do Turismo de Portugal é assegurada por advogados externos ao Instituto.	
Contratação Pública: Aquisição de Bens e Serviços e Empreitadas de Obras Públicas.	Inexistência de um Manual de Procedimentos com instruções que regulem os procedimentos de preparação, elaboração e tramitação processual de aquisição de bens e serviços ou de empreitadas.	FRACO	FRACO	MUITO FRACO	Existência na <i>intranet</i> do Instituto de várias minutas orientadoras dos processos de aquisição pública; Elaboração de Nota Circular Interna anual com as regras aplicáveis às aquisições de serviços; Envio a todas as Direções de Circular sobre procedimentos a observar com a DECP, através de mensagem electrónica.	Atualização permanente da página da <i>Intranet</i> dedicada à contratação pública com minutas, notas e explicações; Participação em ações de formação por parte dos elementos que constituem o Departamento de Contratação Pública (DECP).

Matriz de Risco da DJU

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
<p>Contratação Pública:</p> <p>Aquisição de Bens e Serviços e Empreitadas de Obras Públicas.</p>	Não cumprimento do estabelecido no Código dos Contratos Públicos.	FRACO	ELEVADO	MODERADO		<p>Criar e divulgar o Manual de Procedimentos de Contratação Pública, solicitando a participação das várias direções de Serviços, dos Departamentos, gabinetes e Equipas e a consequente divulgação e aplicabilidade;</p> <p>Manter atualizado em permanência os elementos, documentos e legislação relacionados com os Procedimentos de Contratação Pública;</p> <p>Manter permanente articulação com as várias UO do Instituto, implementando as melhores práticas face às necessidades evidenciadas;</p> <p>Participar em ações de Formação.</p>
	Incorreções na avaliação inicial da necessidade de aquisição.	FRACO	FRACO	MUITO FRACO	<p>Total segregação de funções;</p> <p>Elaboração obrigatória de demonstração expressa da necessidade da aquisição pelas UO, através da elaboração de uma Informação de Serviço;</p> <p>Verificação pelo DECP da conformidade, coerência e exequibilidade do pedido de modo a assegurar a devida fundamentação e a preparar a adequada decisão de contratar;</p> <p>Submissão do processo decisório a nível hierárquico superior.</p>	<p>Manter permanente articulação com as várias UO do Instituto, implementando as melhores práticas face às necessidades evidenciadas.</p>
	Autorização da despesa acima dos limites autorizados.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	<p>Verificação pelo DECP do cumprimento das delegações de competências em matéria de autorização da realização da despesa;</p> <p>Implementação da segregação de funções.</p>	<p>Manter informação atualizada no sistema documental partilhado do Instituto com todas as delegações e subdelegações de competências vigentes, revogadas e caducadas - <i>intranet</i>.</p>
	Inobservância dos limiares de contratação.	FRACO	ELEVADO	MODERADO	<p>A verificação dos valores de cada contratação e a despesa gerada é efetuada pela DFT através de um sistema integrado de gestão financeira e contabilística (SICGesT), que garante o cumprimento dos limiares de contratação, a cobertura financeira e orçamental de cada aquisição e a sua integração no Plano de Atividades do Instituto;</p> <p>Controlo realizado pelo DECP em conjunto com a DFT;</p> <p>Existência total de segregação de funções.</p>	<p>Manutenção de mecanismos controladores do ponto de situação.</p>

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
<p>Contratação Pública:</p> <p>Aquisição de Bens e Serviços e Empreitadas de Obras Públicas.</p>	<p>Não cumprimento dos formalismos legais em matéria de disciplina orçamental.</p>	FRACO	ELEVADO	MODERADO	<p>Controlo realizado pelo DECP em conjunto com a DFT;</p> <p>Existência total de segregação de funções.</p>	<p>Manutenção de mecanismos controladores do ponto de situação.</p> <p>Coordenação e articulação, relativamente aos pedidos de autorização realizados a entidades externas, designadamente por via da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Economia.</p>
	<p>Não fixação, nas peças do procedimento, das especificações técnicas, tendo em conta a natureza das prestações objeto do contrato a celebrar.</p>	FRACO	ELEVADO	MODERADO	<p>Preparação detalhada e o mais consistente e completa possível das peças do procedimento, por forma a traduzir de modo claro, objetivo e transparente os termos e condições a observar pelos concorrentes, permitindo à entidade adjudicante a prossecução do interesse público inerente à contratação em causa, a fim de poder escolher a melhor proposta para as necessidades que pretende ver satisfeitas, diminuindo simultaneamente a potencialidade de conflitos;</p> <p>Articular com as UO as versões finais das peças preparadas a submeter à aprovação final do órgão com competência para a decisão de contratar a realização da despesa;</p> <p>Submissão do processo decisório a nível hierárquico superior.</p>	<p>Manutenção de mecanismos controladores do ponto de situação e estreita articulação com as UO que manifestam a necessidade de contratar;</p> <p>Reforço de RH da DJU/DECP;</p> <p>Participar em ações de formação.</p>
	<p>Falhas na composição e formação dos júris.</p>	FRACO	ELEVADO	MODERADO	<p>Segregação de funções;</p> <p>Constituição do júri por elementos extra DECP, com conhecimentos na(s) matéria(s) a contratar;</p> <p>Rotatividade do pessoal, na medida dos recursos humanos disponíveis.</p>	<p>Manutenção dos mecanismos de controlo;</p> <p>Implementação de boas práticas.</p>
	<p>Não seleção da melhor proposta por favorecimento de candidatos e/ou abuso de poder.</p>	FRACO	ELEVADO	MODERADO	<p>Obrigatoriedade dos membros do júri subscreverem a declaração de inexistência de conflitos de interesses, conforme modelo previsto no Anexo XIII do Código dos Contratos Públicos na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto;</p> <p>Implementação das melhores práticas e princípios inerentes ao exercício da atividade administrativa e às regras da contratação pública, em especial da legalidade, da prossecução do interesse público, da imparcialidade, da boa fé, da tutela da confiança, da sustentabilidade e da responsabilidade, da transparência, da igualdade de tratamento e da não discriminação, objetividade e confidencialidade.</p>	<p>Manutenção dos mecanismos de controlo;</p> <p>Implementação de boas práticas;</p> <p>Participação em ações de formação.</p>

Matriz de Risco da DJU

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
<p>Contratação Pública:</p> <p>Aquisição de Bens e Serviços e Empreitadas de Obras Públicas.</p>	<p>Discricionaridade na avaliação das propostas, das reclamações e denúncias e adoção de critérios de avaliação distintos para situações semelhantes.</p>	FRACO	ELEVADO	MODERADO	<p>Visar permanentemente as boas práticas e os princípios inerentes ao exercício da atividade administrativa e às regras da contratação pública;</p> <p>Ter presente o histórico de contratações;</p> <p>Aplicação de soluções semelhantes a situações idênticas e soluções diferenciadas para situações diferentes, norteadas permanentemente por juízos de equidade e justiça material, com devida publicitação a todos os interessados das soluções tomadas.</p>	<p>Manutenção dos mecanismos de controlo;</p> <p>Implementação de boas práticas;</p> <p>Participação em ações de formação.</p>
	<p>Inexistência ou deficiente aplicação de penalizações por incumprimento parcial ou total de contratos verificado pelo Departamento Requisitante.</p>	FRACO	MODERADO	FRACO	<p>Inclusão no Caderno de Encargos e nos contratos de cláusulas penais e níveis de serviços, com previsão de níveis de serviços a prestar, sempre que aplicáveis.</p> <p>Reporte da situação de incumprimento e aplicação das cláusulas.</p>	<p>Manutenção dos mecanismos de controlo;</p> <p>Implementação de boas práticas.</p>
	<p>Possibilidade de favorecimento fornecedores/prestadores de serviços.</p>	FRACO	MODERADO	FRACO	<p>Existe segregação de tarefas entre os serviços proponentes das aquisições (Unidades Orgânicas) e o que elabora, acompanha e valida a versão final das peças dos procedimentos (DECP).</p> <p>Nos procedimentos mais complexos, onde se incluem empreitadas de obras públicas, face à insuficiência de recursos internos, o Turismo de Portugal recorre a assessoria jurídica externa para a elaboração de projetos e peças dos procedimentos.</p> <p>A tramitação dos procedimentos de aquisição é realizada, quase que integralmente, através da plataforma eletrónica de contratação pública que garante a desmaterialização dos procedimentos, a igualdade de tratamento e de informação entre todos os interessados em participar nos procedimentos.</p> <p>Os procedimentos tramitados fora da plataforma, assumem carácter excecional, são objeto de fundamentação e dispensados pelo órgão competente para a decisão de contratar.</p>	<p>Manutenção dos mecanismos de controlo;</p> <p>Implementação de boas práticas;</p> <p>Participação em ações de formação;</p> <p>Reforço em RH do DECP.</p>

Matriz de Risco da DJU

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
<p>Contratação Pública:</p> <p>Aquisição de Bens e Serviços e Empreitadas de Obras Públicas.</p>	<p>Medidas de controlo de deteção de situações indiciadoras de conluio entre concorrentes e de eventual corrupção de funcionários.</p>	FRACO	FRACO	MUITO FRACO	<p>Existência de segregação de tarefas entre os serviços proponentes das aquisições e o serviço que prepara, valida, acompanha e tramita os procedimentos de aquisição;</p> <p>Existência de um sistema de controlo financeiro, contabilístico e orçamental, com informações em tempo real, que assegura o nível e o volume das contratações por fornecedor/prestador de serviço;</p> <p>Todas as aquisições são aprovadas pelo órgão competente para contratar depois de validadas juridicamente pelo DJU/DECP e financeiramente pelo DFT/DCGO.</p>	<p>Participação em ações de formação;</p> <p>Reforço e atualização permanentes dos mecanismos de controlo internos existentes;</p> <p>Aprofundamento da articulação e cooperação interna.</p>

Matriz de Risco do DCOM

ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	ESCALA DE RISCO			MEDIDAS DE CONTROLO ADOTADAS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
		PROBABILIDADE	IMPACTO	GRADUAÇÃO DO RISCO		
Aquisição de Bens e Serviços	Ausência de mecanismos de controlo que previnam eventuais/potenciais situações de favorecimento na contratação de prestadores de serviços ou na aquisição de bens.	FRACO	FRACO	MUITO FRACO	Por força da segregação de funções implementada no Instituto e das regras inerentes ao Código dos Contratos Públicos, o DCOM não necessita de adotar medidas específicas de controlo.	Estrito cumprimento da legislação em vigor para a Contratação Pública
	Sobreorçamentação.	MODERADO	FRACO	FRACO	Por força da segregação de funções implementada no Instituto e das regras inerentes ao Código dos Contratos Públicos, o DCOM não necessita de adotar medidas específicas de controlo.	Estrito cumprimento da legislação em vigor para a Contratação Pública
Prestação de informação aos Órgãos de Comunicação Social.	Disponibilização indevida de informação de carácter reservado ou sigiloso.	FRACO	MODERADO	FRACO	Validação pelo CD da informação formal que é prestada.	Definição e implementação de procedimento interno que permite identificar o responsável pela autorização e prestação de informação aos OCS.
Divulgação de informação aos <i>stakeholders</i> do turismo.	Ausência de equidade na abrangência e no <i>timing</i> de disponibilização	FRACO	MODERADO	MODERADO	Validação, pelo responsável do Departamento, da informação formal que é enviada.	Construção e atualização das bases de dados contendo apenas contactos públicos das entidades. O envio de informação via mail e especificamente direcionada aos stakeholders está centralizada em 2 colaboradores do Departamento. O conteúdo que é transmitido, os destinatários (segmentação das bases de dados) e o envio é previamente validado - seja pelo responsável do Departamento ou, no limite, pelo Conselho Diretivo.
Aquisição de suportes comunicacionais p/ oferta institucional a entidades nacionais e internacionais.	Disponibilização indevida de suportes comunicacionais.	MODERADO	FRACO	FRACO	Validação pelo responsável do Departamento, mediante avaliação da pertinência da solicitação efetuada.	Gestão do stock de ofertas institucionais realizada em mapa próprio identificando as existências e a justificação das saídas. A gestão do stock é assegurada por 2 colaboradores do Departamento.
Para todas as atividades desenvolvidas pelo Departamento.	Conflito de interesses decorrente de: <ul style="list-style-type: none"> Acumulação de funções; Atividades privadas concorrenciais. 	FRACO	MODERADO	MUITO FRACO	Todos as situações existentes no Departamento são alvo de análise prévia e da consequente autorização por parte do CD, conforme superiormente determinado.	Cumprimento da legislação relativa a incompatibilidades e conflitos de interesses; Avaliação rigorosa de situações de acumulação e incompatibilidade; Emissão de declaração da existência de situações que sejam geradoras de conflitos de interesses, quer pelos técnicos quer pelos dirigentes.
Emitir pareceres e assegurar apoio de natureza técnica ao CD e demais unidades orgânicas do TdP.	Conflito de interesses; Incumprimento dos deveres de isenção, de imparcialidade.	FRACO	MODERADO	FRACO	Para além da validação final do responsável pelo Departamento, e desde que exequível, procura-se sempre o envolvimento de mais do que um membro da equipa nesta atividade.	Conhecimento e respeito pelos princípios éticos relativos ao desempenho de funções públicas; Supervisão dos procedimentos legais, pelo Diretor.