



Relatório de Avaliação
Plano de Prevenção de Riscos de
Corrupção e Infrações Conexas



Abril de 2026



PARECER	DESPACHO
---------	----------

Relatório de Avaliação Intercalar do Plano de Prevenção de
Riscos de Corrupção e Infrações Conexas



REPÚBLICA
PORTUGUESA

CULTURA, JUVENTUDE
E DESPORTO



ACADEMIA
NACIONAL
DE BELAS-ARTES



LISTA DE SIGLAS

ANBA	Academia Nacional de Belas Artes
DL	Decreto Lei
IGAC	Inspeção Geral das Atividades Culturais
MENAC	Mecanismo Nacional Anticorrupção
PCN	Programa de Cumprimento Normativo
PPR	Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
RGPC	Regime Geral da Prevenção da Corrupção
ESPAP	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública



REPÚBLICA
PORTUGUESA

CULTURA, JUVENTUDE
E DESPORTO



ACADEMIA
NACIONAL
DE BELAS-ARTES



ÍNDICE

1. Introdução	9
2. Grau de implementação das medidas preventivas e corretivas	11
3. Conclusão	15
4. Proposta	17
ANEXOS	19

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1	Situações de risco máximo e elevado e medidas preventivas por áreas transversais	12
Quadro 2	Grau de implementação das diversas medidas por área de atividade – outubro 2025	13
Quadro 3	Grau de implementação das diversas medidas por área de atividade – abril 2026	13
Quadro 4	Grau de implementação das medidas preventivas	14



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas da Direção (Mesa)	21
Anexo 2	Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas às áreas transversais de atividade – Secretariado da Presidência	22
Anexo 3	Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais à Gestão de Recursos e Tecnologias de Informação e Comunicação – Secretariado da Presidência	25
Anexo 4	Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas às áreas transversais de atividade – Arquivo	27
Anexo 5	Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais à Gestão de Recursos e Tecnologias de Informação e Comunicação – Arquivo	29
Anexo 6	Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas às áreas transversais de atividade – Biblioteca	31
Anexo 7	Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais à Gestão de Recursos e Tecnologias de Informação e Comunicação – Biblioteca	33
Anexo 8	Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas às áreas transversais de atividade – Secretaria	35
Anexo 9	Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais à Gestão de Recursos e Tecnologias de Informação e Comunicação – Secretaria	37



Anexo 10	Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas às áreas transversais	39
Anexo 11	Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais à Gestão de Recursos e Tecnologias de Informação e Comunicação	41



1. Introdução

A prevenção da corrupção e infrações conexas foi reforçada com a aprovação do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), através do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, instrumento legislativo que também institui o Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC). O diploma tem por missão a criação de um mecanismo orientador para a promoção da transparência e da credibilidade das entidades, bem como a implementação de instrumentos de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas nas instituições, com a descrição de conceitos, apresentação de situações anómalas, bem como a identificação de medidas preventivas de atos de corrupção.

Intrínseco aos instrumentos normativos estabelecidos pelo MENAC e pelo RGPC encontra-se também o Regime Geral de proteção de Denunciantes de Infrações, aprovada pela Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro, que transpõe a Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2019. Norma que estabelece os meios e os canais de denúncia e sua divulgação, as autoridades competentes para resolução da denúncia, bem como as medidas de proteção aos denunciantes de atos de corrupção ou infrações conexas.

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção da Academia Nacional de Belas Artes (ANBA) foi produzido como um instrumento orientador para as diferentes áreas de atividade, e teve por base recomendações transmitidas pela Inspeção Geral das Atividades Culturais (IGAC).



REPÚBLICA
PORTUGUESA

CULTURA, JUVENTUDE
E DESPORTO



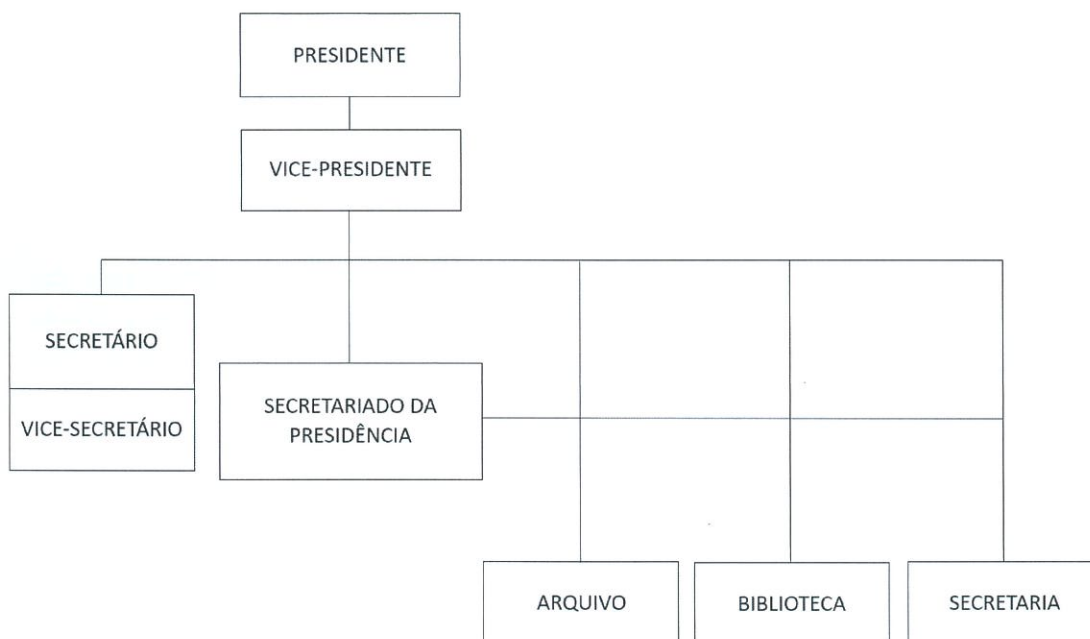


2. Grau de implementação das medidas preventivas e corretivas

A ANBA é uma instituição de utilidade pública, sob tutela do membro do Governo responsável pela área da Cultura, que, no desenvolvimento da sua atividade, deve justificar a sua existência de forma eficiente e transparente perante os cidadãos, almejando uma melhoria contínua na sua relação com a sociedade.

A ANBA é um serviço da administração direta do Estado, que partilha funções relativas aos Serviços de Recursos Humanos, Financeiros e de Contabilidade com a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP).

A estrutura funcional da ANBA organiza-se em conformidade com o seguinte organigrama:



A identificação dos riscos máximos e/ou elevados incluídos no PPR da instituição teve em consideração as diferentes atividades e procedimentos inerentes à missão da ANBA, segundo as orientações contidas no Guia n.º 1/2023 do MENAC¹.

¹ MENAC, *Os instrumentos do Regime Geral de Prevenção da Corrupção: algumas indicações e notas explicativas sobre cuidados metodológicos para a sua elaboração, adoção e dinamização*, Setembro de 2023.

O objetivo do PPR, como instrumento normativo, é a implementação de comportamentos que promovam a credibilidade, a eficiência e a transparência da ANBA, em conformidade com a legislação e as normas divulgadas pelo MENAC. Nesse âmbito, numa análise genérica, foram identificados os seguintes riscos de nível máximo e/ou elevado:

Quadro 1 - Situações de risco máximo e elevado e medidas preventivas por áreas transversais

Área	Riscos	Medidas
Direção (Mesa)	2	2
Secretariado da Presidência, Arquivo, Biblioteca e Secretaria (Medidas transversais às áreas de atividade)	10	16
Secretariado da Presidência, Arquivo, Biblioteca e Secretaria (transversais às áreas de Gestão de Recursos e Tecnologias de Informação e Comunicação)	10	11
Total	22	29

De salientar que, devido às características inerentes às atividades da ANBA, existem alguns riscos transversais às áreas de Gestão de Recursos e Tecnologias de Informação e Comunicação que se aplicam somente à Secretaria, nomeadamente os relacionados com a contratação pública, a contabilidade e o fundo de maneiio. Acresce a essa situação, o facto das referidas tarefas serem compartilhadas com os Serviços Financeiros e de Contabilidade da ESPAP. Tal realidade impõe à ANBA a adoção de procedimentos inerentes aos serviços da ESPAP, que, como se compreenderá adiante, se refletem nesta análise intercalar à monitorização da implementação das medidas preventivas.

Com o objetivo de conseguir resultados concretos e fiáveis, a monitorização das medidas preventivas de risco máximo e/ou elevado foi efetuada em duas etapas. Numa primeira fase, foi pedida a colaboração dos responsáveis por cada área de atividade da ANBA: a Direção, o Secretariado da Presidência, o Arquivo, a Biblioteca e a Secretaria. A finalidade era adquirir um resultado fidedigno da avaliação do grau de implementação das medidas preventivas previamente estabelecidas no PPR em cada sector.

Para efeitos de avaliação do grau de implementação das medidas preventivas estabeleceram-se os seguintes critérios:

- “Sim” – medida implementada
- “Em curso” – medida em desenvolvimento, mas não concluída
- “Não” – medida não implementada

Num segundo momento, efetuou-se a análise de todos os dados recolhidos anteriormente. Desta avaliação obteve-se uma visão genérica das medidas preventivas que foram implementadas na totalidade, das que se encontram em desenvolvimento, assim como das que ainda não foram executadas.

Assim, tendo em consideração os dados disponibilizados pelos responsáveis de cada área de atividade da ANBA, concluiu-se que apesar de ser necessário algum esforço para a melhoria dos procedimentos a adotar, a maioria das medidas preventivas foram implementadas.

Quadro 2 - Grau de implementação das diversas medidas por área de atividade, em outubro de 2025

Áreas de Actividade	Medidas direção	Medidas transversais às áreas de atividade	Medidas transversais às áreas de Gestão de Recursos e Tecnologias de Informação e Comunicação	Total de Medidas por áreas de actividade	Grau de Implementação N.º Medidas/ Percentagem		
					Sim	Em curso	Não
Direção (Mesa)	2	0	0	2	0%	50%	0%
Secretariado da Presidência	0	16	7	23	59%	30%	9%
Arquivo	0	16	7	23	66%	26%	8%
Biblioteca	0	16	7	23	0%	0%	0%
Secretaria	0	16	11	27	74%	22%	4%

Quadro 3 - Grau de implementação das diversas medidas por área de atividade, em abril de 2026

Áreas de Actividade	Medidas direção	Medidas transversais às áreas de atividade	Medidas transversais às áreas de Gestão de Recursos e Tecnologias de Informação e Comunicação	Total de Medidas por áreas de actividade	Grau de Implementação N.º Medidas/ Percentagem		
					Sim	Em curso	Não
Direção (Mesa)	2	0	0	2	0%	50%	0%
Secretariado da Presidência	0	16	7	23	96%	4%	0%
Arquivo	0	16	7	23	91%	9%	0%
Biblioteca	0	16	7	23	91%	9%	0%
Secretaria	0	16	11	27	96%	4%	0%

A monitorização realizada em cada área de atividade da ANBA permite a seguinte leitura:

- Direção (Mesa): as duas medidas preventivas encontram-se em desenvolvimento (Anexo 1);
- Secretariado da Presidência: a maioria das medidas preventivas relativas às áreas transversais da instituição têm vindo a ser implementadas (Anexo 2 e 3);
- Arquivo: a maioria das medidas preventivas relativas às áreas transversais da instituição têm vindo a ser implementadas (Anexo 4 e 5)
- Biblioteca: é verificável que a maioria das medidas preventivas relativas às áreas transversais da instituição têm vindo a ser implementadas (Anexo 6 e 7).
- Secretaria: a maioria das medidas preventivas relativas às áreas transversais da instituição foram implementadas, e, por se tratar da secção de atividade da ANBA



que compartilha os serviços com a ESPAP, também apresenta um maior grau de implementação das medidas preventivas relativas às áreas transversais à gestão de recursos e tecnologias de informação e comunicação (Anexo 8 e 9).

A análise realizada entre outubro de 2025 e a presente data, recolhida junto das diferentes áreas de atividade da ANBA possibilitou a compreensão do grau de implementação de cada medida preventiva na instituição. Para tal, de maneira a uniformizar os dados, uma vez que uma mesma medida preventiva pode estar totalmente implementada numa secção de atividade, mas em desenvolvimento ou sem implementação noutra área de atividade, optou-se por considerar o grau de implementação dessa mesma medida de acordo com a sua percentagem de implementação (Anexos 10 e 11).

Assim, da informação reportada pelos responsáveis de cada área de atividade sobre a implementação das medidas, entre outubro de 2025 e na presente data, apurou-se o resultado abaixo:

Quadro 4 – Grau de implementação das medidas preventivas

Áreas	Medidas	Grau de Implementação Outubro 2025			Grau de Implementação Abril 2026		
		Sim	Em curso	Não	Sim	Em curso	Não
Direção (Mesa)	2	–	2	–	–	2	–
Medidas transversais às áreas de atividade (Secretariado da Presidência, Arquivo, Biblioteca e Secretaria)	16	15	1	–	15	1	–
Medidas transversais às áreas de Gestão de Recursos e Tecnologias de Informação e Comunicação (Secretariado da Presidência, Arquivo, Biblioteca e Secretaria)	11	10	1	–	10	1	–
Total	29	25	4	0	25	4	0
%	100%	86%	14%	0%	86%	14%	0%

Em suma, após a implementação do *Plano de Prevenção de Riscos Anticorrupção*, em abril de 2024, a ANBA tem demonstrado um desenvolvimento positivo na implementação das medidas preventivas de risco máximo e/ou elevado estabelecidas no PPR, constatando-se atualmente que:

- 86% encontram-se implementadas;
- 14% estão em desenvolvimento;
- 0% não foram implementadas.



3. Conclusão

Em 2024 a ANBA procedeu à elaboração e aprovação dos instrumentos normativos inerentes ao mecanismo anticorrupção, tendo sido implementado um *Código de Conduta* e um *Plano de Prevenção de Riscos Anticorrupção*. Neste âmbito, entende-se que o respeito pelos princípios e deveres gerais de conduta e a aplicação de medidas preventivas dos riscos de corrupção, inclusos nestes documentos, promovem a eficiência e viabilizam a transparência das atividades da ANBA perante as instituições e o público em geral.

Na avaliação intercalar realizada em outubro de 2025, verificou-se que a grande maioria as diretrizes inclusas nos instrumentos normativos foram adotadas. Contudo, apesar do elevado grau de implementação, especialmente no que concerne às medidas preventivas de correção dos riscos de corrupção e crimes conexos, apesar de ocorrerem melhorias, continuam a existir áreas que carecem de atenção, nomeadamente na partilha de conhecimento interno sobre as atividades das diferentes áreas de atuação da ANBA, reflexo da ausência de uma prática habitual de reuniões de trabalho.

Atualmente é possível verificar que a ANBA tem desenvolvido esforços contínuos para a aplicação das medidas preventivas de correção dos riscos de corrupção e crimes conexos nas suas áreas de atuação. Porém, continua a ser importante, a realização de reuniões de trabalho regulares entre a Direção (Mesa) e os técnicos superiores da instituição.



REPÚBLICA
PORTUGUESA

CULTURA, JUVENTUDE
E DESPORTO




ACADEMIA
NACIONAL
DE BELAS-ARTES



4. Proposta

Submete-se o presente relatório para aprovação superior, com proposta de comunicação ao Mecanismo Nacional Anticorrupção, à Inspeção Geral das Atividades Culturais e a Sua Excelência a Ministra da Cultura, nos termos na alínea a) do n.º 4 do artigo 6.º do Regime Geral da Prevenção da Corrupção, aprovado em anexo ao DL n.º 109-E/2021, de 09/12.



Lisboa, 23 de abril de 2026.



REPÚBLICA
PORTUGUESA

CULTURA, JUVENTUDE
E DESPORTO



ACADEMIA
NACIONAL
DE BELAS-ARTES



REPÚBLICA
PORTUGUESA

CULTURA, JUVENTUDE
E DESPORTO



ANEXOS



REPÚBLICA
PORTUGUESA

CULTURA, JUVENTUDE
E DESPORTO



ACADEMIA
NACIONAL
DE BELAS-ARTES

ANEXO 1

Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas da Direção (Mesa)

Riscos	Análise e classificação do risco			Medidas preventivas/corretivas	Grau de Implementação	Fundamentação da não implementação
	PO	IP	GR			
Clareza e objetividade na definição dos objetivos estratégicos.	M	A	E	Articulação entre as atividades para a correta definição dos objetivos operacionais em função da estratégia.	Em curso	
Inexistência de segregação de competências.	M	A	E	Delegar competências, criando graus intermédios de decisão.	Em curso	

Notas:

- (1) (PO) Probabilidade de ocorrência: Alta (A) / Média (M) / Baixa (B)
 (2) (IP) Impacto Previsível: Alto (A) / Médio (M) / Baixo (B)
 (3) (GR) Graduação do Risco: Máximo (Má) / Elevado (E) / Moderado (M) / Fraco (F) / Mínimo (Mí).

Grau de implementação das medidas:

Sim, medida implementada na totalidade

Em curso, medida cuja implementação ainda não foi concluída

Não, medida ainda não implementada

ANEXO 2

 Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais às áreas de atividade
Secretariado da Presidência

Riscos	Análise e classificação do risco			Medidas preventivas/corretivas	Grau de Implementação	Fundamentação da não implementação
	PO	IP	GR			
Violação da política de privacidade e de proteção de dados	A	A	Má	Sensibilização para a política de privacidade e proteção de dados pessoais.	Sim	
				Reforço, no código de conduta, com disposições que reforcem o dever funcional de confidencialidade.	Sim	
Comportamentos e atitudes inadequados nos contactos institucionais	A	A	Má	Observância do código de conduta.	Sim	
Conflito de interesses	M	A	E	Ampla divulgação do regime de impedimentos e incompatibilidades.	Sim	
				Declaração de inexistência de conflitos de interesses, por cada trabalhador.	Sim	
Incumprimento de prazos de respostas no âmbito de procedimentos administrativos	M	A	E	Ampla sensibilização e divulgação dos prazos exigíveis pelo CPA e legislação específica.	Sim	
Violação dos deveres funcionais gerais e especiais de sigilo, objetividade, imparcialidade e confidencialidade no desenvolvimento da sua atividade	A	A	E	Ações de sensibilização sobre ética e deontologia profissional.	Sim	
				Acompanhamento e supervisão sistemática das atividades de ANBA.	Sim	
Ausência de uniformidade no tratamento processual	M	A	E	Criação de modelos padronizados e instruções de trabalho.	Sim	
Apropriação ou utilização indevida de recursos em proveito próprio	M	A	E	Implementação de mecanismos de controlo dos recursos disponíveis na ANBA.	Sim	
Inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções	M	A	E	Adequação das necessidades formativas ao perfil exigido.	Sim	
				Processos de recrutamento que garantam a adequada seleção de recursos.	Sim	
Deficiente articulação entre as diferentes áreas de atuação da ANBA, que comprometem um bom serviço aos cidadãos	M	A	E	Otimizar o conhecimento sobre a ANBA numa perspetiva integrada e potenciar a consciência estratégica.	Sim	

				Partilha de conhecimento interno sobre a atividade de todas as áreas de atuação da ANBA.	Em curso	
Deficiente informação e atitudes inadequadas nas interações com o exterior	M	A	E	Ações de sensibilização para a importância da comunicação institucional.	Sim	
				Regras claras para a comunicação institucional.	Sim	

Notas:

- (1) (PO) Probabilidade de ocorrência: Alta (A) / Média (M) / Baixa (B)
 (2) (IP) Impacto Previsível: Alto (A) / Médio (M) / Baixo (B)
 (3) (GR) Graduação do Risco: Máximo (Má) / Elevado (E) / Moderado (M) / Fraco (F) / Mínimo (Mf).

Grau de implementação das medidas:

- Sim, medida implementada na totalidade
 Em curso, medida cuja implementação ainda não foi concluída
 Não, medida ainda não implementada

ANEXO 3

Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais à Gestão de Recursos e
Tecnologias de Informação e Comunicação
Secretariado da Presidência

Âmbito	Riscos	Análise e classificação do risco			Medidas preventivas/corretivas	Grau de Implementação	Fundamentação da não implementação
		PO	IP	GR			
Gestão de expediente	Extravio de documentos de entrada e de saída	A	A	Má	Maior eficiência e eficácia na gestão da documentação e mitigar os riscos de extravio.	Sim	
Planeamento	Inobservância dos prazos de elaboração de instrumentos de gestão (Plano de Atividades)	A	A	Má	Planear e mobilizar recursos para os prazos definidos.	Sim	
	Deficiente acompanhamento da execução dos indicadores do Plano de Atividades	A	A	Má	Aumentar a responsabilidade das áreas de atividade da ANBA através da adoção de boas práticas já desenvolvidas na Administração Pública.	Sim	
	Falta de evidências por parte das áreas de atividade da ANBA para justificação dos indicadores do Plano de Atividades	M	A	E	Reuniões periódicas de monitorização dos indicadores.	Em curso	
Atendimento telefónico	Não encaminhamento ou encaminhamento inadequado	M	A	E	Criação de template/checklist/pasta comum partilhada para registo de evidências.	Sim	
Gestão, qualificação e motivação dos recursos humanos	Tratamento desigual de trabalhadores	A	A	Má	Sensibilização para a importância de um atendimento eficiente e eficaz.	Sim	
		M	A	E	Fundamentação adequada de todas as decisões relativas a trabalhadores, quer a requerimento dos próprios, quer por deveres de informação institucional.	Sim	

Notas:

- (1) (PO) Probabilidade de ocorrência: Alta (A) / Média (M) / Baixa (B)
 (2) (IP) Impacto Previsível: Alto (A) / Médio (M) / Baixo (B)
 (3) (GR) Graduação do Risco: Máximo (Má) / Elevado (E) / Moderado (M) / Fraco (F) / Mínimo (Mf).

Grau de implementação das medidas:

- Sim, medida implementada na totalidade
 Em curso, medida cuja implementação ainda não foi concluída
 Não, medida ainda não implementada

ANEXO 4

Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais às áreas de atividade

Arquivo

Riscos	Análise e classificação do risco			Medidas preventivas/corretivas	Grau de Implementação	Fundamentação da não implementação
	PO	IP	GR			
Violação da política de privacidade e de proteção de dados	A	A	Má	Sensibilização para a política de privacidade e proteção de dados pessoais.	Sim	
				Reforço, no código de conduta, com disposições que reforcem o dever funcional de confidencialidade.	Sim	
Comportamentos e atitudes inadequados nos contactos institucionais	A	A	Má	Observância do código de conduta.	Sim	
Conflito de interesses	M	A	E	Ampla divulgação do regime de impedimentos e incompatibilidades.	Sim	
				Declaração de inexistência de conflitos de interesses, por cada trabalhador.	Sim	
Incumprimento de prazos de respostas no âmbito de procedimentos administrativos	M	A	E	Ampla sensibilização e divulgação dos prazos exigíveis pelo CPA e legislação específica.	Sim	
Violação dos deveres funcionais gerais e especiais de sigilo, objetividade, imparcialidade e confidencialidade no desenvolvimento da sua atividade	A	A	E	Ações de sensibilização sobre ética e deontologia profissional.	Sim	
				Acompanhamento e supervisão sistemática das atividades de ANBA.	Sim	
Ausência de uniformidade no tratamento processual	M	A	E	Criação de modelos padronizados e instruções de trabalho.	Sim	
Apropriação ou utilização indevida de recursos em proveito próprio	M	A	E	Implementação de mecanismos de controlo dos recursos disponíveis na ANBA.	Sim	
Inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções	M	A	E	Adequação das necessidades formativas ao perfil exigido.	Sim	
				Processos de recrutamento que garantam a adequada seleção de recursos.	Sim	
Deficiente articulação entre as diferentes áreas de atuação da ANBA, que comprometem um bom serviço aos cidadãos	M	A	E	Otimizar o conhecimento sobre a ANBA numa perspetiva integrada e potenciar a consciência estratégica.	Sim	

				Partilha de conhecimento interno sobre a atividade de todas as áreas de atuação da ANBA.	Em curso	
Deficiente informação e atitudes inadequadas nas interações com o exterior	M	A	E	Ações de sensibilização para a importância da comunicação institucional.	Sim	
				Regras claras para a comunicação institucional.	Sim	

Notas:

- (1) (PO) Probabilidade de ocorrência: Alta (A) / Média (M) / Baixa (B)
 (2) (IP) Impacto Previsível: Alto (A) / Médio (M) / Baixo (B)
 (3) (GR) Graduação do Risco: Máximo (Má) / Elevado (E) / Moderado (M) / Fraco (F) / Mínimo (Mf).

Grau de implementação das medidas:

Sim, medida implementada na totalidade
 Em curso, medida cuja implementação ainda não foi concluída
 Não, medida ainda não implementada

ANEXO 5

 Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais à Gestão de Recursos e
Tecnologias de Informação e Comunicação

Arquivo

Âmbito	Riscos	Análise e classificação do risco			Medidas preventivas/corretivas	Grau de Implementação	Fundamentação da não implementação
		PO	IP	GR			
Gestão de expediente	Extravio de documentos de entrada e de saída	A	A	Má	Maior eficiência e eficácia na gestão da documentação e mitigar os riscos de extravio.	Sim	
Planeamento	Inobservância dos prazos de elaboração de instrumentos de gestão (Plano de Atividades)	A	A	Má	Planear e mobilizar recursos para os prazos definidos.	Sim	
	Deficiente acompanhamento da execução dos indicadores do Plano de Atividades	A	A	Má	Aumentar a responsabilidade das áreas de atividade da ANBA através da adoção de boas práticas já desenvolvidas na Administração Pública.	Sim	
	Falta de evidências por parte das áreas de atividade da ANBA para justificação dos indicadores do Plano de Atividades	M	A	E	Reuniões periódicas de monitorização dos indicadores.	Em curso	
Atendimento telefónico	Não encaminhamento ou encaminhamento inadequado	M	A	E	Criação de template/checklist/pasta comum partilhada para registo de evidências.	Sim	
Gestão, qualificação e motivação dos recursos humanos	Tratamento desigual de trabalhadores	A	A	Má	Sensibilização para a importância de um atendimento eficiente e eficaz.	Sim	
		M	A	E	Fundamentação adequada de todas as decisões relativas a trabalhadores, quer a requerimento dos próprios, quer por deveres de informação institucional.	Sim	

Notas:

(1) (PO) Probabilidade de ocorrência: Alta (A) / Média (M) / Baixa (B)

(2) (IP) Impacto Previsível: Alto (A) / Médio (M) / Baixo (B)

(3) (GR) Graduação do Risco: Máximo (Má) / Elevado (E) / Moderado (M) / Fraco (F) / Mínimo (Mí).

Grau de implementação das medidas:

Sim, medida implementada na totalidade

Em curso, medida cuja implementação ainda não foi concluída

Não, medida ainda não implementada

ANEXO 6

Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais às áreas de atividade

Biblioteca

Riscos	Análise e classificação do risco			Medidas preventivas/corretivas	Grau de Implementação	Fundamentação da não implementação
	PO	IP	GR			
Violação da política de privacidade e de proteção de dados	A	A	Má	Sensibilização para a política de privacidade e proteção de dados pessoais.	Sim	
				Reforço, no código de conduta, com disposições que reforcem o dever funcional de confidencialidade.	Sim	
Comportamentos e atitudes inadequados nos contactos institucionais	A	A	Má	Observância do código de conduta.	Sim	
Conflito de interesses	M	A	E	Ampla divulgação do regime de impedimentos e incompatibilidades.	Sim	
				Declaração de inexistência de conflitos de interesses, por cada trabalhador.	Sim	
Incumprimento de prazos de respostas no âmbito de procedimentos administrativos	M	A	E	Ampla sensibilização e divulgação dos prazos exigíveis pelo CPA e legislação específica.	Sim	
Violação dos deveres funcionais gerais e especiais de sigilo, objetividade, imparcialidade e confidencialidade no desenvolvimento da sua atividade	A	A	E	Ações de sensibilização sobre ética e deontologia profissional.	Sim	
				Acompanhamento e supervisão sistemática das atividades de ANBA.	Sim	
Ausência de uniformidade no tratamento processual	M	A	E	Criação de modelos padronizados e instruções de trabalho.	Sim	
Apropriação ou utilização indevida de recursos em proveito próprio	M	A	E	Implementação de mecanismos de controlo dos recursos disponíveis na ANBA.	Sim	
Inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções	M	A	E	Adequação das necessidades formativas ao perfil exigido.	Sim	
				Processos de recrutamento que garantam a adequada seleção de recursos.	Sim	

Deficiente articulação entre as diferentes áreas de atuação da ANBA, que comprometem um bom serviço aos cidadãos	M	A	E	Otimizar o conhecimento sobre a ANBA numa perspetiva integrada e potenciar a consciência estratégica.	Sim	
				Partilha de conhecimento interno sobre a atividade de todas as áreas de atuação da ANBA.	Em curso	
Deficiente informação e atitudes inadequadas nas interações com o exterior	M	A	E	Ações de sensibilização para a importância da comunicação institucional.	Sim	
				Regras claras para a comunicação institucional.	Sim	

Notas:

- (1) (PO) Probabilidade de ocorrência: Alta (A) / Média (M) / Baixa (B)
 (2) (IP) Impacto Previsível: Alto (A) / Médio (M) / Baixo (B)
 (3) (GR) Graduação do Risco: Máximo (Má) / Elevado (E) / Moderado (M) / Fraco (F) / Mínimo (Mf).

Grau de implementação das medidas:

- Sim, medida implementada na totalidade
 Em curso, medida cuja implementação ainda não foi concluída
 Não, medida ainda não implementada

ANEXO 7

Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais à Gestão de Recursos e
Tecnologias de Informação e Comunicação
Biblioteca

Âmbito	Riscos	Análise e classificação do risco			Medidas preventivas/corretivas	Grau de Implementação	Fundamentação da não implementação
		PO	IP	GR			
Gestão de expediente	Extravio de documentos de entrada e de saída	A	A	Má	Maior eficiência e eficácia na gestão da documentação e mitigar os riscos de extravio.	Sim	
Planeamento	Inobservância dos prazos de elaboração de instrumentos de gestão (Plano de Atividades)	A	A	Má	Planear e mobilizar recursos para os prazos definidos. Aumentar a responsabilidade das áreas de atividade da ANBA através da adoção de boas práticas já desenvolvidas na Administração Pública.	Sim	
	Deficiente acompanhamento da execução dos indicadores do Plano de Atividades	A	A	Má	Reuniões periódicas de monitorização dos indicadores.	Em curso	
	Falta de evidências por parte das áreas de atividade da ANBA para justificação dos indicadores do Plano de Atividades	M	A	E	Criação de template/checklist/pasta comum partilhada para registo de evidências.	Sim	
Atendimento telefónico	Não encaminhamento ou encaminhamento inadequado	A	A	Má	Sensibilização para a importância de um atendimento eficiente e eficaz.	Sim	
Gestão, qualificação e motivação dos recursos humanos	Tratamento desigual de trabalhadores	M	A	E	Fundamentação adequada de todas as decisões relativas a trabalhadores, quer a requerimento dos próprios, quer por deveres de informação institucional.	Sim	

Notas:

- (1) (PO) Probabilidade de ocorrência: Alta (A) / Média (M) / Baixa (B)
 (2) (IP) Impacto Previsível: Alto (A) / Médio (M) / Baixo (B)
 (3) (GR) Graduação do Risco: Máximo (Má) / Elevado (E) / Moderado (M) / Fraco (F) / Mínimo (Mf).

Grau de implementação das medidas:

Sim, medida implementada na totalidade
 Em curso, medida cuja implementação ainda não foi concluída
 Não, medida ainda não implementada

ANEXO 8
**Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais às áreas de atividade
Secretaria**

Riscos	Análise e classificação do risco			Medidas preventivas/corretivas	Grau de Implementação	Fundamentação da não implementação
	PO	IP	GR			
Violação da política de privacidade e de proteção de dados	A	A	Má	Sensibilização para a política de privacidade e proteção de dados pessoais.	Sim	
				Reforço, no código de conduta, com disposições que reforcem o dever funcional de confidencialidade.	Sim	
Comportamentos e atitudes inadequados nos contactos institucionais	A	A	Má	Observância do código de conduta.	Sim	
Conflito de interesses	M	A	E	Ampla divulgação do regime de impedimentos e incompatibilidades.	Sim	
				Declaração de inexistência de conflitos de interesses, por cada trabalhador.	Sim	
Incumprimento de prazos de respostas no âmbito de procedimentos administrativos	M	A	E	Ampla sensibilização e divulgação dos prazos exigíveis pelo CPA e legislação específica.	Sim	
Violação dos deveres funcionais gerais e especiais de sigilo, objetividade, imparcialidade e confidencialidade no desenvolvimento da sua atividade	A	A	E	Ações de sensibilização sobre ética e deontologia profissional.	Sim	
				Acompanhamento e supervisão sistemática das atividades de ANBA.	Sim	
Ausência de uniformidade no tratamento processual	M	A	E	Criação de modelos padronizados e instruções de trabalho.	Sim	
Apropriação ou utilização indevida de recursos em proveito próprio	M	A	E	Implementação de mecanismos de controlo dos recursos disponíveis na ANBA.	Sim	
Inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções	M	A	E	Adequação das necessidades formativas ao perfil exigido.	Sim	
				Processos de recrutamento que garantam a adequada seleção de recursos.	Sim	

Deficiente articulação entre as diferentes áreas de atuação da ANBA, que comprometem um bom serviço aos cidadãos	M	A	E	Otimizar o conhecimento sobre a ANBA numa perspetiva integrada e potenciar a consciência estratégica.	Sim	
				Partilha de conhecimento interno sobre a atividade de todas as áreas de atuação da ANBA.	Em curso	
Deficiente informação e atitudes inadequadas nas interações com o exterior	M	A	E	Ações de sensibilização para a importância da comunicação institucional.	Sim	
				Regras claras para a comunicação institucional.	Sim	

Notas:

- (1) (PO) Probabilidade de ocorrência: Alta (A) / Média (M) / Baixa (B)
 (2) (IP) Impacto Previsível: Alto (A) / Médio (M) / Baixo (B)
 (3) (GR) Graduação do Risco: Máximo (Má) / Elevado (E) / Moderado (M) / Fraco (F) / Mínimo (Mf).

Grau de implementação das medidas:

- Sim, medida implementada na totalidade
 Em curso, medida cuja implementação ainda não foi concluída
 Não, medida ainda não implementada

ANEXO 9

Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais à Gestão de Recursos e
Tecnologias de Informação e Comunicação
Secretaria

Âmbito	Riscos	Análise e classificação do risco			Medidas preventivas/corretivas	Grau de Implementação	Fundamentação da não implementação
		PO	IP	GR			
Gestão de expediente	Extravio de documentos de entrada e de saída	A	A	Má	Maior eficiência e eficácia na gestão da documentação e mitigar os riscos de extravio.	Sim	
Planeamento	Inobservância dos prazos de elaboração de instrumentos de gestão (Plano de Atividades)	A	A	Má	Planear e mobilizar recursos para os prazos definidos.	Sim	
	Deficiente acompanhamento da execução dos indicadores do Plano de Atividades	A	A	Má	Reuniões periódicas de monitorização dos indicadores.	Sim	
	Falta de evidências por parte das áreas de atividade da ANBA para justificação dos indicadores do Plano de Atividades	M	A	E	Criação de template/checklist/pasta comum partilhada para registo de evidências.	Sim	
	Não encaminhamento ou encaminhamento inadequado	A	A	Má	Sensibilização para a importância de um atendimento eficiente e eficaz.	Sim	
Planeamento das compras e desenvolvimento do procedimento de contratação pública	Inexistência de segregação de funções	M	A	E	Identificação das funções ou tarefas que carecem de segregação de funções.	Sim	
	Fracionamento de despesa	M	A	E	Mapa de controlo da execução de cada contrato.	Sim	
Fundo de Maneio	Incorreta utilização de fundo de maneio	M	A	E	Verificação do fundo de maneio por parte o técnico competente.	Sim	
Contabilidade	Perda ou extravio de documentos relacionados com processos contabilísticos	M	A	E	Desmaterialização dos processos administrativos.	Sim	
Gestão, qualificação e motivação dos recursos humanos	Tratamento desigual de trabalhadores	M	A	E	Fundamentação adequada de todas as decisões relativas a trabalhadores, quer a requerimento dos próprios, quer por deveres de informação institucional.	Sim	

Notas:

- (1) (PO) Probabilidade de ocorrência: Alta (A) / Média (M) / Baixa (B)
 (2) (IP) Impacto Previsível: Alto (A) / Médio (M) / Baixo (B)
 (3) (GR) Graduação do Risco: Máximo (Má) / Elevado (E) / Moderado (M) / Fraco (F) / Mínimo (Mí).

Grau de implementação das medidas:

- Sim, medida implementada na totalidade
 Em curso, medida cuja implementação ainda não foi concluída
 Não, medida ainda não implementada

ANEXO 10

 Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais às áreas de atividade
(Secretariado da Presidência, Arquivo, Biblioteca e Secretaria)

Riscos	Análise e classificação do risco			Medidas preventivas/corretivas	Secretariado da Presidência	Arquivo	Biblioteca	Secretaria
	PO	IP	GR					
Violação da política de privacidade e de proteção de dados	A	A	Má	Sensibilização para a política de privacidade e proteção de dados pessoais.	Sim	Sim	Sim	Sim
				Reforço, no código de conduta, com disposições que reforcem o dever funcional de confidencialidade.	Sim	Sim	Sim	Sim
Comportamentos e atitudes inadequados nos contactos institucionais	A	A	Má	Observância do código de conduta.	Sim	Sim	Sim	Sim
Conflito de interesses	M	A	E	Ampla divulgação do regime de impedimentos e incompatibilidades.	Sim	Sim	Sim	Sim
				Declaração de inexistência de conflitos de interesses, por cada trabalhador.	Sim	Sim	Sim	Sim
Incumprimento de prazos de respostas no âmbito de procedimentos administrativos	M	A	E	Ampla sensibilização e divulgação dos prazos exigíveis pelo CPA e legislação específica.	Sim	Sim	Sim	Sim
Violação dos deveres funcionais gerais e especiais de sigilo, objetividade, imparcialidade e confidencialidade no desenvolvimento da sua atividade	A	A	E	Ações de sensibilização sobre ética e deontologia profissional.	Sim	Sim	Sim	Sim
				Acompanhamento e supervisão sistemática das atividades de ANBA.	Sim	Sim	Sim	Sim
Ausência de uniformidade no tratamento processual	M	A	E	Criação de modelos padronizados e instruções de trabalho.	Sim	Sim	Sim	Sim
Apropriação ou utilização indevida de recursos em proveito próprio	M	A	E	Implementação de mecanismos de controlo dos recursos disponíveis na ANBA.	Sim	Sim	Sim	Sim
Inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções	M	A	E	Adequação das necessidades formativas ao perfil exigido.	Sim	Sim	Sim	Sim
				Processos de recrutamento que garantam a adequada seleção de recursos.	Sim	Sim	Sim	Sim
Deficiente articulação entre as diferentes áreas de atuação da ANBA, que comprometem um bom serviço aos cidadãos	M	A	E	Otimizar o conhecimento sobre a ANBA numa perspetiva integrada e potenciar a consciência estratégica.	Sim	Sim	Sim	Sim

				Partilha de conhecimento interno sobre a atividade de todas as áreas de atuação da ANBA.	Em curso	Em curso	Em curso	Em curso
Deficiente informação e atitudes inadequadas nas interações com o exterior	M	A	E	Ações de sensibilização para a importância da comunicação institucional.	Sim	Sim	Sim	Sim
				Regras claras para a comunicação institucional.	Sim	Sim	Sim	Sim

Notas:

- (1) (PO) Probabilidade de ocorrência: Alta (A) / Média (M) / Baixa (B)
 (2) (IP) Impacto Previsível: Alto (A) / Médio (M) / Baixo (B)
 (3) (GR) Graduação do Risco: Máximo (Má) / Elevado (E) / Moderado (M) / Fraco (F) / Mínimo (Mí).

Grau de implementação das medidas:

Sim, medida implementada na totalidade
 Em curso, medida cuja implementação ainda não foi concluída
 Não, medida ainda não implementada

ANEXO 11

Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais à Gestão de Recursos e
Tecnologias de Informação e Comunicação
(Secretariado da Presidência, Arquivo, Biblioteca e Secretaria)

Âmbito	Riscos	Análise e classificação do risco			Medidas preventivas/corretivas	Secretariado da Presidência	Arquivo	Biblioteca	Secretaria
		PO	IP	GR					
Gestão de expediente	Extravio de documentos de entrada e de saída	A	A	Má	Maior eficiência e eficácia na gestão da documentação e mitigar os riscos de extravio.	Sim	Sim	Sim	Sim
Planeamento	Inobservância dos prazos de elaboração de instrumentos de gestão (Plano de Atividades)	A	A	Má	Planear e mobilizar recursos para os prazos definidos. Aumentar a responsabilidade das áreas de atividade da ANBA através da adoção de boas práticas já desenvolvidas na Administração Pública.	Sim	Sim	Sim	Sim
	Deficiente acompanhamento da execução dos indicadores do Plano de Atividades	A	A	Má	Reuniões periódicas de monitorização dos indicadores.	Sim	Em curso	Em curso	Sim
	Falta de evidências por parte das áreas de atividade da ANBA para justificação dos indicadores do Plano de Atividades	M	A	E	Criação de template/checklist/pasta comum partilhada para registo de evidências.	Sim	Sim	Sim	Sim
Atendimento telefónico	Não encaminhamento ou encaminhamento inadequado	A	A	Má	Sensibilização para a importância de um atendimento eficiente e eficaz.	Sim	Sim	Sim	Sim
Planeamento das compras e desenvolvimento do procedimento de contratação pública	Inexistência de segregação de funções	M	A	E	Identificação das funções ou tarefas que carecem de segregação de funções.	–	–	–	Sim
	Fracionamento de despesa	M	A	E	Mapa de controlo da execução de cada contrato.	–	–	–	Sim
Fundo de Maneio	Incorreta utilização de fundo de manei	M	A	E	Verificação do fundo de manei por parte o técnico competente.	–	–	–	Sim
Contabilidade	Perda ou extravio de documentos relacionados com processos contabilísticos	M	A	E	Desmaterialização dos processos administrativos.	–	–	–	Sim
Gestão, qualificação e motivação dos recursos humanos	Tratamento desigual de trabalhadores	M	A	E	Fundamentação adequada de todas as decisões relativas a trabalhadores, quer a requerimento dos próprios, quer por deveres de informação institucional.	Sim	Sim	Sim	Sim

Notas:

1) (PO) Probabilidade de ocorrência: Alta (A) / Média (M) / Baixa (B)

2) (IP) Impacto Previsível: Alto (A) / Médio (M) / Baixo (B)

3) (GR) Graduação do Risco: Máximo (Má) / Elevado (E) / Moderado (M) / Fraco (F) / Mínimo (Mí).

Grau de implementação das medidas:

Sim, medida implementada na totalidade

Em curso, medida cuja implementação ainda não foi concluída

Não, medida ainda não implementada