REPÚBLICA PORTUGUESA | CULTURA, JUVENTUDE E DESPORTO

# *Relatório de Avaliação Intercalar*

# *Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas*



ACADEMIA NACIONAL DE BELAS-ARTES

Outubro de 2026

REPÚBLICA PORTUGUESA | CULTURA, JUVENTUDE E DESPORTO

ACADEMIA NACIONAL DE BELAS-ARTES

| PARECER | DESPACHO |
| --- | --- |
| | De acordo<br>20/10/26 |

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

# LISTA DE SIGLAS

| | |
|---|---|
| ANBA | Academia Nacional de Belas Artes |
| DL | Decreto Lei |
| ESPAP | Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública |
| 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 |

# ÍNDICE

1. Introdução 11

2. Grau de implementação das medidas preventivas e corretivas 13

3. Conclusão 19

4. Proposta 21

ANEXOS 23

# ÍNDICE DE QUADROS


| | | |
|---|---|---|
| Quadro 1 | Situações de risco máximo e elevado e medidas preventivas por áreas transversais | 14 |
| Quadro 2 | Grau de implementação das diversas medidas por área de atividade, em abril 2025 | 15 |
| Quadro 3 | Grau de implementação das diversas medidas por área de atividade, em outubro 2025 | 15 |
| Quadro 4 | Grau de implementação das medidas preventivas | 16 |

# ÍNDICE DE ANEXOS


| | | |
|---|---|---|
| Anexo 1 | Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas da Direção (Mesa) | 25 |
| Anexo 2 | Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas às áreas transversais de atividade – Secretariado da Presidência | 27 |
| Anexo 3 | Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais à Gestão de Recursos e Tecnologias de Informação e Comunicação – Secretariado da Presidência | 29 |
| Anexo 4 | Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas às áreas transversais de atividade – Arquivo | 31 |
| Anexo 5 | Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais à Gestão de Recursos e Tecnologias de Informação e Comunicação – Arquivo | 33 |
| Anexo 6 | Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas às áreas transversais de atividade – Biblioteca | 35 |
| Anexo 7 | Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais à Gestão de Recursos e Tecnologias de Informação e Comunicação – Biblioteca | 37 |
| Anexo 8 | Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas às áreas transversais de atividade – Secretaria | 39 |
| Anexo 9 | Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais à Gestão de Recursos e Tecnologias de Informação e Comunicação – Secretaria | 41 |

| | | |
|---|---|---|
| Anexo 10 | Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas às áreas transversais | 43 |
| Anexo 11 | Grau de Implementação dos riscos e medidas preventivas transversais à Gestão de Recursos e Tecnologias de Informação e Comunicação | 45 |

# 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.

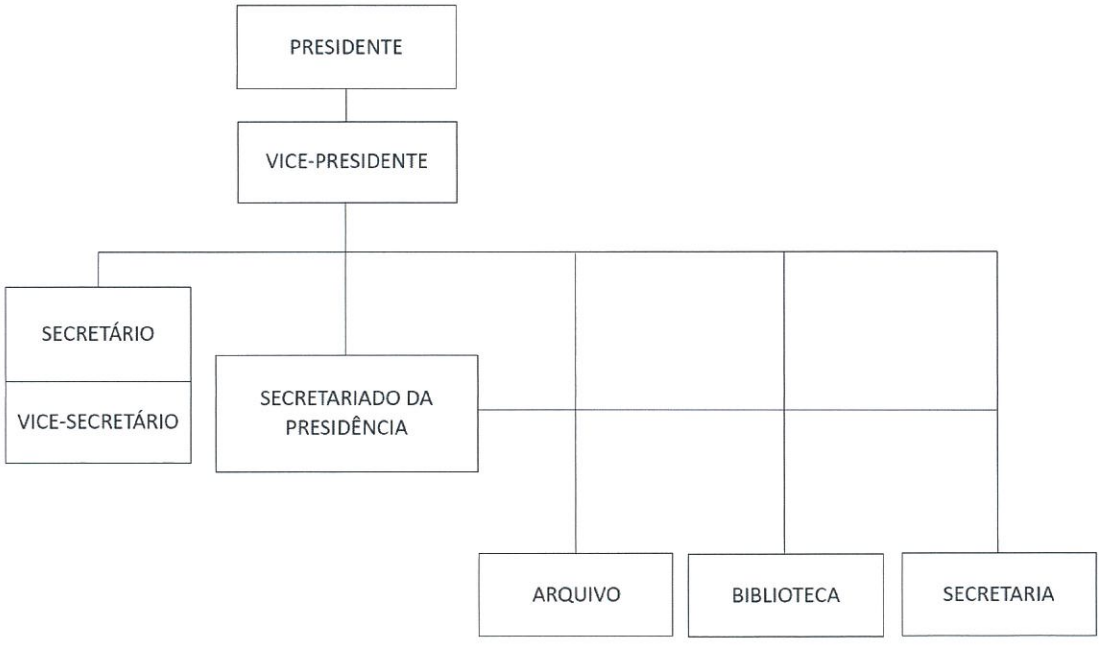
O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção da Academia Nacional de Belas Artes (ANBA) foi produzido como um instrumento orientador para as diferentes áreas de atividade, e teve por base recomendações transmitidas pela Inspeção Geral das Atividades Culturais (IGAC).

## 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 as 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 MENAC[1].

[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, em 2024, aquando da realização do PPR, 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 maneio. 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 a esses serviços, 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 tem vindo a ser efetuada em duas etapas. Numa primeira fase, é 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 é 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, efetua-se a análise de todos os dados recolhidos anteriormente. Desta avaliação obtém-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 manter o esforço para a melhoria dos procedimentos a adotar, durante o ano de 2026 a maioria das medidas preventivas foram implementadas.

Quadro 2 - 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%** | 2 **50%** | – **0%** |
| Secretariado da Presidência | 0 | 16 | 7 | **23** | 22 **96%** | 1 **4%** | 0 **0%** |
| Arquivo | 0 | 16 | 7 | **23** | 21 **91%** | 2 **9%** | 0 **0%** |
| Biblioteca | 0 | 16 | 7 | **23** | 21 **91%** | 2 **9%** | 0 **0%** |
| Secretaria | 0 | 16 | 11 | **27** | 26 **96%** | 1 **4%** | 0 **0%** |

Quadro 3 - Grau de implementação das diversas medidas por área de atividade, em outubro 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%** | 2 **50%** | – **0%** |
| Secretariado da Presidência | 0 | 16 | 7 | **23** | 22 **96%** | 1 **4%** | 0 **0%** |
| Arquivo | 0 | 16 | 7 | **23** | 21 **91%** | 2 **9%** | 0 **0%** |
| Biblioteca | 0 | 16 | 7 | **23** | 21 **91%** | 2 **9%** | 0 **0%** |
| Secretaria | 0 | 16 | 11 | **27** | 26 **96%** | 1 **4%** | 0 **0%** |

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

a) Direção (Mesa): as duas medidas preventivas mantêm-se em desenvolvimento (Anexo 1);
b) Secretariado da Presidência: entre abril e outubro de 2026 a maioria das medidas preventivas relativas às áreas transversais da instituição mantiveram-se implementadas e em desenvolvimento (Anexo 2 e 3);
c) Arquivo: entre abril e outubro de 2026 a maioria das medidas preventivas relativas às áreas transversais da instituição mantiveram-se implementadas e em desenvolvimento (Anexo 4 e 5)

d) Biblioteca: entre abril e outubro de 2026 a maioria das medidas preventivas relativas às áreas transversais da instituição mantiveram-se implementadas e em desenvolvimento (Anexo 6 e 7).

e) Secretaria: entre abril e outubro de 2026 a maioria das medidas preventivas relativas às áreas transversais da instituição mantiveram-se implementadas, e, por se tratar da secção de atividade da ANBA que compartilha os serviços com a ESPAP e a SGPCM, 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 abril de 2026 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 durante o ano de 2026 pelos responsáveis de cada área de atividade sobre a implementação das medidas, apurou-se o resultado abaixo:

Quadro 4 – Grau de implementação das medidas preventivas

| Áreas | Medidas | Grau de Implementação **Abril 2026** | | | Grau de Implementação **Outubro 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, desde 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.

Para além da análise à implementação das medidas preventivas anticorrupção nas diferentes áreas de atividades da Academia, a ANBA também tem tentado responder positivamente às recomendações provenientes da auditoria de monitorização da Inspeção Geral das Atividades Culturais (IGAC). Porém, devido à inexistência na ANBA de um especialista na área das tecnologias da informação, têm existido algumas dificuldades na concretização de todas as recomendações da auditoria da IGAC.

| N.º | Conclusões | Referenciação | N.º | Recomendações | Prazo para implementação | Observações |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | O quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), não se encontra publicitado. | 3.1 | 1 | Publicite o quadro de avaliação e responsabilização (QUAR). | 30 dias | A ANBA, por ser uma instituição com apenas seis trabalhadores no Mapa de Pessoal, não é abrangida pelo quadro de avaliação e responsabilização (QUAR) |
| 2 | Não publicita a informação referente aos compromissos plurianuais e pagamentos e recebimentos em atraso. | | 2 | Promova a publicação dos compromissos plurianuais e pagamentos e recebimentos em atraso. | 30 dias | A ANBA tem tentado proceder à divulgação dos compromissos plurianuais e recebimentos em atraso na página oficial da instituição. |
| 3 | O relatório de gestão de formação não foi publicitado. | | 3 | Garanta a elaboração do plano de formação adequado à dimensão do organismo e que o relatório de gestão de formação seja publicitado na página oficial da internet. | 2026 | |
| 4 | Os resultados da avaliação dos serviços, incluindo a autoavaliação não se encontram publicitados. | | 4 | Dê cumprimento às obrigações de publicitação referentes ao sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública. | Final do ciclo avaliativo em vigor | |
| 5 | O despacho que sustenta o planeamento da avaliação dos trabalhadores não contém os critérios para a ponderação curricular e a respetiva valoração. | | 5 | Garanta que o despacho da Direção que sustenta o planeamento da avaliação dos trabalhadores contenha os critérios para a ponderação curricular e a respetiva valoração. | Próximo ciclo avaliativo | |
| 6 | A Academia Nacional de Belas Artes não aderiu ao portal gov.pt. | | 6 | Diligencie pela adesão ao portal gov.pt. | 30 dias | A ANBA continua a tentar aderir ao portal gov.pt. Contudo, para a concretização deste processo seria fundamental obter apoio informático. |
| 7 | A informação disponível na página oficial da internet não se encontra em formato aberto. | | 7 | Assegure que doravante os documentos publicitados na página oficial da internet permitam a leitura por máquina no portal de dados abertos da administração pública. | Atividade contínua | A ANBA continua a tentar disponibilizar ficheiros passiveis de serem lidos por máquina, na sua página oficial, recorrendo a digitalização com conteúdo pesquisável. |

## 3. Conclusão

No mês de abril de 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.

Nesta avaliação intercalar, realizada em outubro de 2026, verificou-se a manutenção da grande maioria das 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, continuam a existir áreas que carecem de atenção. Neste âmbito, deve-se salientar o facto de, desde finais de 2024 até ao presente, se ter verificado uma melhoria significativa na partilha de conhecimento interno sobre as atividades das diferentes áreas de atuação da ANBA; porém continua a ser necessário incentivar mais a difusão da informação entre hierarquias.

Assim, é percetível o facto de a ANBA ter vindo a desenvolver esforços contínuos para a aplicação das medidas preventivas de correção dos riscos de corrupção e crimes conexos nas suas áreas de atuação.

## 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, 20 de Outubro de 2026.

# ANEXOS

# 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

Largo Academia Nacional Belas Artes, 2, 1200-005 Lisboa
TEL (+ 351) 213 467 091 | EMAIL: presidente@academiabelasartes.pt

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 (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 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 | |
| | | | | | 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 (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 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 (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 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 | |
| | | | | | 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 (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 (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 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. | Sim | |
| | | | | | 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 (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 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 (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 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 | |
| | | | | | 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. | 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 | |
| Atendimento telefónico | 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. | Sim | Sim | Sim | Sim |
| | | | | | 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 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 | 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