

# **RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO INTERCALAR PPR 2025**

AGÊNCIA PARA A REFORMA  
TECNOLÓGICA DO ESTADO

FICHA TÉCNICA

|                      |   |                        |            |
|----------------------|---|------------------------|------------|
| <b>Título</b>        | Relatório de Avaliação Intercalar PPR 2025  |                        |            |
| <b>Autor</b>         | Núcleo de Auditoria / ARTE - Agência para a Reforma Tecnológica do Estado   |                        |            |
| <b>Versão</b>        | 1.0   | <b>Data da versão</b>  | 02/10/2025 |
| <b>Revisto por</b>   | Núcleo de Auditoria   | <b>Data de revisão</b> | 02/10/2025 |
| <b>Classificação</b> | Público   | <b>N.º de páginas</b>  | 44         |
| <b>Referência</b>    | RL - 004  |                        |            |
| <b>Aprovado por</b>  | CD  | <b>Data Aprovação</b>  | 23/10/2025 |
| <b>Contactos</b>     | Morada: Rua de Santa Marta, n.º 55, 2.º e 3.º, 1150 - 294 Lisboa<br>Tel.: 21 723 12 00<br><a href="https://www.arte.gov.pt">https://www.arte.gov.pt</a> |                        |            |

| Histórico de alterações |        |                      |                     |
|-------------------------|--------|----------------------|---------------------|
| Data                    | Versão | Descrição            | Responsável         |
| 2/10/2025               | 1.0    | Criação do documento | Núcleo de Auditoria |

### ÍNDICE

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1.    | ENQUADRAMENTO .....  | 4  |
| 2.    | SÍNTESE.....   | 5  |
| 3.    | ORGANOGRAMA .....  | 5  |
| 4.    | RISCOS E MEDIDAS DE PREVENÇÃO.....                                     | 8  |
| 4.1.  | Equipa de Qualidade e Instrumentos de Gestão – EQIG .....              | 8  |
| 4.2.  | Gabinete Jurídico – GJ e Divisão de Contratação Pública – DCP .....    | 9  |
| 4.3.  | Gabinete Jurídico – GJ .....   | 10 |
| 4.4.  | Divisão de Contratação Pública - DCP .....                             | 11 |
| 4.5.  | Departamento de Administração Geral - DAG.....                         | 12 |
| 4.6.  | Equipa de Planeamento e Gestão - EPG .....                             | 14 |
| 4.7.  | Equipa de Marketing e Comunicação - EMC .....                          | 15 |
| 4.8.  | Equipa de Cibersegurança e Auditoria – ECA.....                        | 18 |
| 4.9.  | Direção de Estratégia e Política Digital – DEPD.....                   | 20 |
| 4.10. | Equipa de Financiamento e Avaliação – EFA.....                         | 22 |
| 4.11. | Equipa de Relações Internacionais - ERI .....                          | 24 |
| 4.12. | Direção de Infraestruturas Tecnológicas – DIT .....                    | 26 |
| 4.13. | Centro para a Inovação no Setor Público - LabX .....                   | 28 |
| 4.14. | Centro de Competências Digitais da Administração Pública – TicAPP..... | 31 |
| 4.15. | Divisão de Gestão da Rede de Atendimento – DGRA .....                  | 36 |
| 4.16. | Divisão de Atendimento Omnicanal – DAO .....                           | 37 |
| 5.    | DEFINIÇÕES, SIGLAS E ACRÓNIMOS .....                                   | 43 |

### 1. ENQUADRAMENTO

De acordo com o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, assim como as recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), a ARTE elaborou o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas em 2022 (PPR). O Plano foi revisto no ano corrente, ainda conforme a recomendação contida no n.º 5 do Artigo 6º do Decreto-Lei referido, e aprovado em 02/06/2025, doravante denominado Plano de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas 2025.

Segundo o n.º 4 do artigo 6.º do Regime geral da prevenção da corrupção, publicado em anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, a execução do PPR está sujeita a controlo, efetuado nos seguintes termos:

- a) Elaboração, no mês de outubro, de **relatório de avaliação intercalar nas situações identificadas de risco elevado ou máximo**;
- b) Elaboração, no mês de abril do ano seguinte a que respeita a execução, de relatório de avaliação anual, contendo nomeadamente a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação.

Neste contexto, a ARTE apresenta o seu relatório de avaliação intercalar relativamente às situações identificadas de risco cuja classificação esteja no nível médio e alto.

A publicidade deste relatório deve ser feita através da intranet e página oficial na internet no prazo de 10 dias contados desde a sua implementação e respetivas revisões ou elaboração, assim como deve ser comunicado aos membros do Governo responsáveis pela respetiva direção, superintendência ou tutela, para conhecimento, e aos serviços de inspeção da respetiva área governativa, bem como ao MENAC<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> através de plataforma eletrónica a criar para o efeito, gerida pelo MENAC.

2. SÍNTESE

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da ARTE foi revisto e aprovado em 02/06/2025 e contém um conjunto de riscos que é transversal a várias Unidades Orgânicas (UO). Estes riscos têm, por sua vez, medidas de prevenção comuns, variando apenas o nível de risco identificado por cada UO. No quadro seguinte sintetizam-se os principais riscos, medidas de prevenção e avaliação intercalar das medidas identificadas.

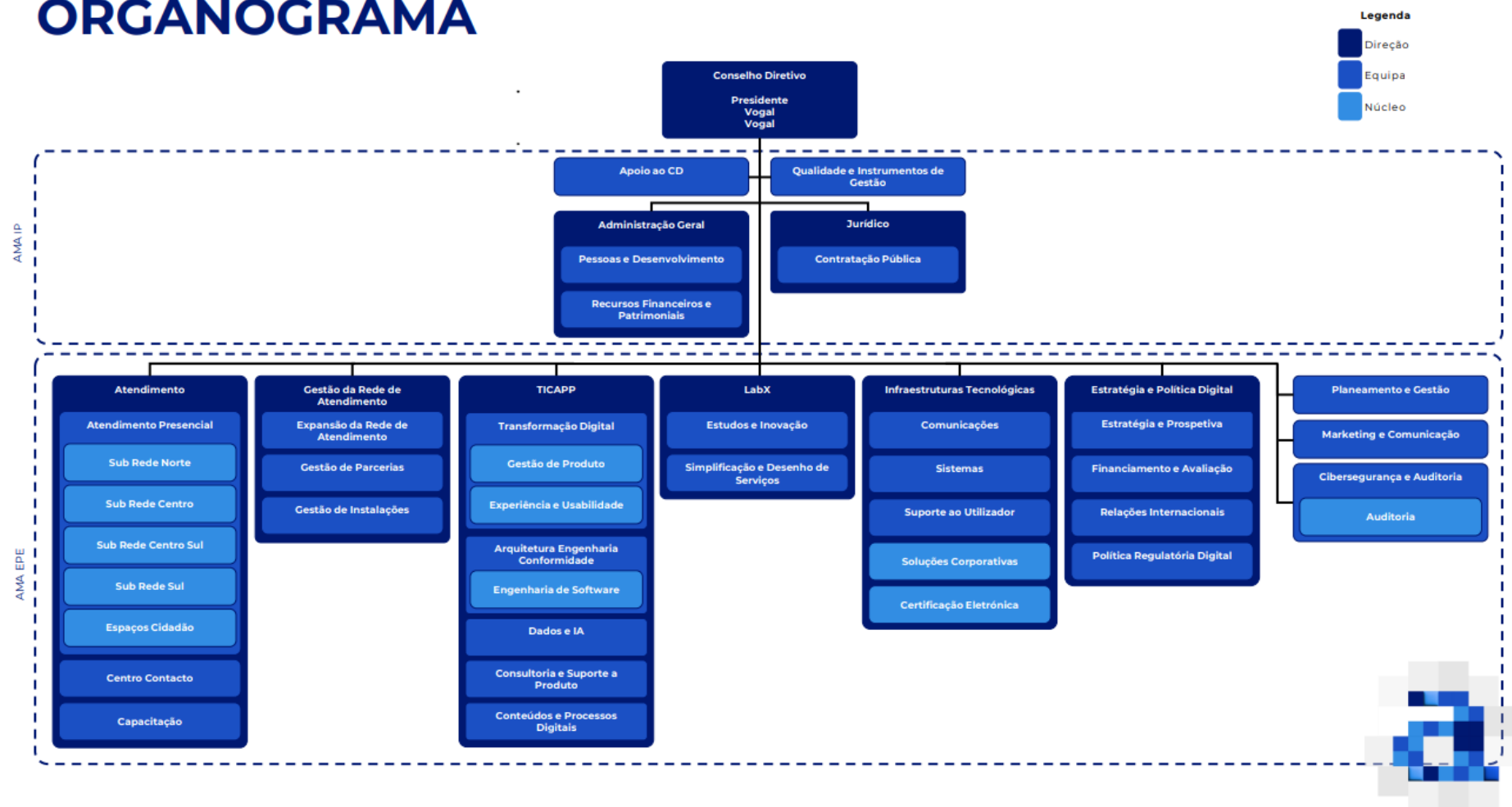
| Risco   | Medidas de Prevenção   | Avaliação intercalar   |
|---|--|--|
| Situações de conflito de interesses   | Os colaboradores que se confrontem com uma situação suscetível de configurar um conflito de interesses, devem requerer escusa, por motivo de impedimento legal, assumindo que devem participar tal situação nos termos definidos no Código de Ética e Conduta;<br>- Código de Ética e de Conduta;<br>- Código de Conduta para a Segurança da Informação e Dados Pessoais;<br>- Declaração de Política Antifraude;<br>- Política de Gestão do Risco;<br>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses;<br>- Políticas e procedimentos SGSI e SGQ;<br>- Diligente aplicação do CCP;<br>- Manual de contratação pública;<br>- Canal de denúncias<br>- Sistema de gestão e controlo de denúncias (regras de registo, tratamento e decisão sobre denúncias);<br>- Sistema de Gestão e Controlo Interno PRR;<br>- Formação sobre políticas e procedimentos de prevenção da corrupção. | - Última versão do Código de Ética e de Conduta aprovada em 07/11/2024;<br>- Código de Conduta para a Segurança da Informação e Dados Pessoais em vigor desde 23/08/2018;<br>- Política Antifraude aprovada em 4/10/2022 e atualizada em 2025;<br>- Política de Gestão do Risco definida no âmbito do Procedimento de Gestão de risco SGSI revisto em 2024;<br>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses publicada na internet;<br>- Políticas e procedimentos SGSI e SGQ atualizados em 2024;<br>- Manual de contratação pública revisto em 24/10/2020;<br>- Canal de denúncias implementado em 2022;<br>- Manual de procedimentos relativos ao sistema de registo, tratamento e decisão sobre denúncias aprovado;<br>- Atualização do documento “Sistema de Gestão e Controlo Interno PRR” a 21/6/2024;<br>- Formações sobre o Programa de Cumprimento Normativo na Administração Pública e Proteção de denunciante e tratamento de denúncias realizadas novembro e dezembro de 2024;<br>- Formações sobre Proteção de denunciante e canais de denúncia e Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas realizadas em setembro de 2025. |
| Violação do dever de imparcialidade.  |  |  |
| Potencial discricionariedade na seleção dos fornecedores de serviços externos, no âmbito dos processos de consultas a fornecedores. |  |  |
| Violação do dever de zelo (incumprimento procedimentos).  |  |  |
| Violação do dever de isenção  |  |  |
| Situações de fraude e corrupção   |  |  |

3. ORGANOGRAMA

A ARTE resulta da reestruturação da antiga Agência para a Modernização Administrativa (AMA, I.P.), de acordo com o Decreto-Lei n.º 96/2025, de 21 de agosto.

A organização interna dos serviços centrais da ARTE obedece a um modelo estrutural misto, que foi atualizado em maio de 2025, conforme se apresenta:

# ORGANOGRAMA



## 4. RISCOS E MEDIDAS DE PREVENÇÃO

## 4.1. Equipa de Qualidade e Instrumentos de Gestão – EQIG

| UO responsável | Riscos Identificados  | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|---|---------------|--------------|----------------|---|
| EQIG           | Situações de conflito de interesses.  | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os colaboradores que se confrontem com uma situação suscetível de configurar um conflito de interesses, devem requerer escusa, por motivo de impedimento legal, assumindo que devem participar tal situação nos termos definidos no Código de Ética e Conduta.</li> <li>- Código de Ética e de Conduta.</li> <li>- Código de Conduta para a Segurança da Informação e Dados Pessoais.</li> <li>-Declaração de Política Antifraude.</li> <li>-Política de Gestão do Risco.</li> <li>-Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses.</li> </ul> |
|                | Vulnerabilidades na confidencialidade, integridade e disponibilidade de informação. | Moderada (3)  | Moderado (3) | Medio (9)      |   |



## 4.2. Gabinete Jurídico – GJ e Divisão de Contratação Pública – DCP

| UO responsável | Riscos Identificados                                     | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medida de Prevenção  |
|----------------|--|---------------|--------------|----------------|--|
| GJ/DCP         | Violação do dever de zelo (incumprimento procedimentos). | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | - Diligente aplicação do CCP.  |
| GJ/DCP         | Violação do dever de imparcialidade.                     | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | - Manual de contratação pública.   |
| GJ/DCP         | Violação do dever de isenção.                            | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | - Implementação na ARTE de canais de denúncias e de sistema de gestão e controlo de denúncias (regras de registo, tratamento e decisão sobre denúncias). |

## 4.3. Gabinete Jurídico – GJ

| UO responsável | Riscos Identificados  | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|---|---------------|--------------|----------------|---|
| GJ             | Acumulação e indefinição das responsabilidades dos intervenientes com inexistência de segregação de funções nas diversas fases, no âmbito da contratação pública. | Elevada (4)   | Moderado (3) | Alto (12)      | - Revisão do Manual de Contratação Pública.   |
| GJ             | Situações de conflito de interesses, corrupção e infrações conexas, em geral.   | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os colaboradores que se confrontem com uma situação suscetível de configurar um conflito de interesses, devem requerer escusa, por motivo de impedimento legal, assumindo que devem participar tal situação nos termos definidos no Código de Ética e Conduta.</li> <li>- Código de Ética e Conduta.</li> <li>- Declaração de Política Antifraude.</li> <li>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses.</li> </ul> |

## 4.4. Divisão de Contratação Pública - DCP

| UO responsável | Riscos Identificados  | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medida de Prevenção  |
|----------------|---|---------------|--------------|----------------|--|
| DCP            | Obtenção de vantagens por parte dos responsáveis pela execução contratual (gestor de contrato).             | Elevada (4)   | Elevado (4)  | Alto (16)      | - Validação de vantagens por parte dos responsáveis de execução contratual (gestor de contrato).                               |
| DCP            | Indefinição de critérios, normativos e/ou técnicos, nos cadernos de encargos na contratação pública.        | Elevada (4)   | Moderado (3) | Alto (12)      | - Monitorização dos modelos de contratação pública fazendo atualizações em função de verificação de necessidade de alterações. |
| DCP            | Situações de conflitos de interesses na contratação pública.  | Elevada (4)   | Moderado (3) | Alto (12)      | - Assinatura de declaração de inexistência de conflito de interesses prévia à abertura de procedimento de contratação.         |
| DCP            | Inexistência de critérios e fundamentação escassa na escolha de entidades a convidar a apresentar proposta. | Moderada (3)  | Elevado (4)  | Alto (12)      | - Sistema de avaliação de fornecedores. Revisão do manual de contratação pública. - Revisão da minuta de comunicação interna.  |
| DCP            | Situações de conluio entre concorrentes na Contratação Pública.   | Elevada (4)   | Moderado (3) | Alto (12)      | - Consulta à plataforma Arachne relativamente aos envolvidos nos procedimentos.  |

| UO responsável | Riscos Identificados  | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medida de Prevenção  |
|----------------|---|---------------|--------------|----------------|--|
| DCP            | Insuficiente justificação do tipo de procedimento adotado quando restritivo da concorrência e fracionamento da despesa. | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | - Revisão do manual de contratação pública de modo que seja promovida a consulta ao mercado através da consulta preliminar, se possível, a mais de uma entidade. |
| DCP            | Riscos de natureza externa com impacto na execução dos contratos.   | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | - Estabelecimento de cláusulas de revisão de preços.   |
| DCP            | Cumprimento de regras internas relativas a gestão de contratos.   | Elevada (4)   | Fraco (2)    | Médio (8)      | - Elaboração do manual de gestor de contrato.<br>Formação sobre gestor de contrato.  |

#### 4.5. Departamento de Administração Geral - DAG

| UO responsável | Riscos Identificados   | Probabilidade | Impacto     | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|--|---------------|-------------|----------------|---|
| DAG            | Assunção e pagamento de despesas sem prévio cabimento e compromisso orçamental e pagamento de trabalhos a mais efetivamente realizados antes da respetiva autorização. | Moderado (3)  | Elevado (4) | Alto (12)      | - Manual de procedimentos, procedimentos de controlo interno, gestão de contratos em Gerfip |

| UO responsável | Riscos Identificados  | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|---|---------------|--------------|----------------|---|
| DAG            | Situações de conflito de interesses.  | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os colaboradores que se confrontem com uma situação suscetível de configurar um conflito de interesses, devem requerer escusa, por motivo de impedimento legal, assumindo que devem participar tal situação nos termos definidos no Código de Ética e Conduta;</li> <li>- Código de Conduta para a Segurança da Informação e Dados Pessoais;</li> <li>- Declaração de Política Antifraude;</li> <li>- Política de Gestão do Risco;</li> <li>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses;</li> </ul> |
| DAG            | Falha no cumprimento de procedimentos inerentes à entrada e saída de trabalhadores. | Fraca (2)     | Elevado (4)  | Médio (8)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência dos seguintes procedimentos:</li> <li>• R001 - Recrutamento e Seleção;</li> <li>• PR002-Acolhimento e Integração;</li> <li>• PR003-Gestão do processo Individual;</li> <li>• PR004 - Gestão da avaliação do desempenho;</li> <li>• PR005 - Gestão da formação;</li> </ul>   |

| UO responsável | Riscos Identificados | Probabilidade | Impacto | Nível de Risco | Medidas de Prevenção   |
|----------------|----------------------|---------------|---------|----------------|--|
|                |                      |               |         |                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PR006 - Gestão da saúde e segurança no trabalho;</li> <li>• PR007 - Gestão da saída.</li> </ul> |

#### 4.6. Equipa de Planeamento e Gestão - EPG

| UO responsável | Riscos Identificados                 | Probabilidade | Impacto   | Nível de Risco | Medida de Prevenção  |
|----------------|--------------------------------------|---------------|-----------|----------------|--|
| EPG            | Situações de conflito de interesses. | Moderada (3)  | Fraco (2) | Médio (8)      | <p>Os colaboradores que se confrontem com uma situação suscetível de configurar um conflito de interesses, devem requerer escusa, por motivo de impedimento legal, assumindo que devem participar tal situação nos termos definidos no Código de Ética e Conduta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética e Conduta.</li> <li>- Declaração de Política Antifraude.</li> <li>- Manual de Gestão do Risco.</li> <li>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses.</li> <li>- Políticas e procedimentos SGSI e SGQ.</li> </ul> |

| UO responsável | Riscos Identificados | Probabilidade | Impacto | Nível de Risco | Medida de Prevenção   |
|----------------|----------------------|---------------|---------|----------------|---|
|                |                      |               |         |                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diligente aplicação do CCP.</li> <li>- Manual de Contratação Pública.</li> <li>- Canal de Denúncias.</li> <li>- Sistema de gestão e controlo de denúncias (regras de registo, tratamento e decisão sobre denúncias).</li> <li>- Sistema de Gestão e Controlo Interno PPR.</li> </ul> |

#### 4.7. Equipa de Marketing e Comunicação - EMC

| UO responsável | Riscos Identificados                 | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medida de Prevenção  |
|----------------|--------------------------------------|---------------|--------------|----------------|--|
| EMC            | Situações de conflito de interesses. | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os colaboradores que se confrontem com uma situação suscetível de configurar um conflito de interesses, devem requerer escusa, por motivo de impedimento legal, assumindo que devem participar tal situação nos termos definidos no Código de Ética e Conduta.</li> <li>- Código de Ética e Conduta.</li> </ul> |

| UO responsável | Riscos Identificados  | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medida de Prevenção  |
|----------------|---|---------------|--------------|----------------|--|
|                |   |               |              |                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaração de Política Antifraude.</li> <li>- Manual de Gestão do Risco.</li> <li>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses.</li> <li>- Políticas e procedimentos SGSI.</li> </ul>   |
| EMC            | Deficiente aplicação da estratégia de comunicação previamente estabelecida.   | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimentos específicos de controlo e monitorização.</li> </ul>   |
| EMC            | Potencial discricionariedade na seleção dos fornecedores de serviços externos, no âmbito dos processos de consultas a fornecedores. | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética e Conduta.</li> <li>- Declaração de Política Antifraude.</li> <li>- Manual de Gestão do Risco.</li> <li>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses.</li> <li>- Políticas e procedimentos SGSI, Manual de contratação.</li> <li>- Formação sobre contratação.</li> </ul> |
| EMC            | Violação do dever de zelo (incumprimento procedimentos).  | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética e Conduta.</li> <li>- Declaração de Política Antifraude.</li> <li>- Manual de Gestão do Risco.</li> <li>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses.</li> </ul>  |



| UO responsável | Riscos Identificados                                      | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medida de Prevenção  |
|----------------|---|---------------|--------------|----------------|--|
|                |   |               |              |                | - Políticas e procedimentos SGSI.  |
| EMC            | Violação do dever de imparcialidade.                      | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | - Código de Ética e Conduta.<br>- Declaração de Política Antifraude.<br>- Manual de Gestão do Risco.<br>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses.<br>- Políticas e procedimentos SGSI. |
| EMC            | Violação do dever de isenção.                             | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | - Implementação na ARTE de canais de denúncias e de sistema de gestão e controlo de denúncias (regras de registo, tratamento e decisão sobre denúncias).   |
| EMC            | Fuga e divulgação indevida de informação para o exterior. | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | - Sensibilização dos trabalhadores para as consequências da corrupção e divulgação de informação sigilosa.   |

## 4.8. Equipa de Cibersegurança e Auditoria – ECA

| UO responsável | Riscos Identificados                 | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|--------------------------------------|---------------|--------------|----------------|---|
| ECA            | Violação do dever de imparcialidade. | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | - Os colaboradores que se confrontem com uma situação suscetível de configurar um conflito de interesses, devem requerer escusa, por motivo de impedimento legal, assumindo que devem participar tal situação nos termos definidos no Código de Ética e Conduta.  |
| ECA            | Violação do dever de isenção.        | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | - Código de Ética e de Conduta.<br>- Código de Conduta para a Segurança da Informação e Dados Pessoais.<br>- Declaração de Política Antifraude.<br>- Política de Gestão do Risco.<br>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses.<br>- Políticas e procedimentos SGSI e SGQ.<br>- Diligente aplicação do CCP.<br>- Manual de contratação pública.<br>- Implementação na ARTE de canais de denúncias e de |

| UO responsável | Riscos Identificados | Probabilidade | Impacto | Nível de Risco | Medidas de Prevenção   |
|----------------|----------------------|---------------|---------|----------------|--|
|                |                      |               |         |                | sistema de gestão e controlo de denúncias (regras de registo, tratamento e decisão sobre denúncias). |

## 4.9. Direção de Estratégia e Política Digital – DEPD

| UO responsável | Riscos Identificados   | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção   |
|----------------|--|---------------|--------------|----------------|--|
| DEPD           | Acumulação e/ou indefinição das responsabilidades dos intervenientes com inexistência de segregação de funções na contratualização e/ou acompanhamento do progresso. | Elevada (4)   | Moderado (3) | Alto (12)      | - Manual de Contratação pública; - Procedimento de Gestor de Contrato.<br>- Definição de perfis de competências.   |
| DEPD           | Situações de conflito de interesses.   | Fraca (2)     | Elevado (4)  | Médio (8)      | Os colaboradores que se confrontem com uma situação suscetível de configurar um conflito de interesses, devem requerer escusa, por motivo de impedimento legal, assumindo que devem participar tal situação nos termos definidos no Código de Ética e Conduta.<br>- Código de Ética e de Conduta.<br>- Código de Conduta para a Segurança da Informação e Dados Pessoais.<br>- Declaração de Política Antifraude.<br>- Política de Gestão do Risco.<br>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses. |
| DEPD           | Violação do dever de zelo (incumprimento procedimentos).   | Moderada (3)  | Fraco (2)    | Médio (6)      |  |
| DEPD           | Situações de fraude e corrupção.   | Fraca (1)     | Elevado (5)  | Médio (5)      |  |

| UO responsável | Riscos Identificados | Probabilidade | Impacto | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|----------------------|---------------|---------|----------------|---|
|                |                      |               |         |                | <ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas e procedimentos SGSI e SGQ.</li><li>- Diligente aplicação do CCP.</li><li>- Manual de contratação pública.</li><li>- Implementação na ARTE de canais de denúncias e de sistema de gestão e controlo de denúncias (regras de registo, tratamento e decisão sobre denúncias).</li></ul> |

## 4.10. Equipa de Financiamento e Avaliação – EFA

| UO responsável | Riscos Identificados  | Probabilidade | Impacto     | Nível de Risco | Medidas de Prevenção   |
|----------------|---|---------------|-------------|----------------|--|
| EFA            | Vulnerabilidades na confidencialidade, integridade e disponibilidade de informação. | Moderada (3)  | Elevado (4) | Alto (12)      | <p>Promoção de ações de formação para os colaboradores, incluindo dirigentes, que reforcem a sua sensibilização e conhecimento sobre as melhores práticas relacionadas com a Cibersegurança, sobretudo considerando que o modelo de segurança da informação adotado se baseia nas boas práticas estabelecidas pela ISO/IEC 27002:2022, e assenta em três fatores:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Confidencialidade: garantia de que a informação está acessível apenas a pessoas devidamente autorizadas para o efeito;</li><li>- Integridade: salvaguarda da exatidão da informação e dos métodos de processamento;</li><li>- Disponibilidade: garantia de que os utilizadores</li></ul> |

| UO responsável | Riscos Identificados   | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|--|---------------|--------------|----------------|---|
|                |  |               |              |                | autorizados têm acesso à informação sempre que necessário.  |
| EFA            | Segregação de funções entre emissão do parecer e responsabilidade pela despesa.          | Moderada (3)  | Elevado (4)  | Alto (12)      | - Procedimentos de controlo interno   |
| EFA            | Potencial conflito de interesses na validação de despesas da própria empresa.            | Fraca (2)     | Elevado (5)  | Médio (10)     | - Pedido de escusa na iminência de uma possível situação de conflito de interesses.   |
| EFA            | Situações de duplo financiamento, com outros instrumentos e programas da União Europeia. | Moderada (3)  | Moderada (3) | Médio (9)      | - Procedimentos de controlo interno.<br>- Análise de informações prestadas pelos beneficiários sobre outros investimentos financiados pela União Europeia |
| EFA            | Potencial discricionariedade e atraso na análise e seleção de candidaturas.              | Moderada (3)  | Moderada (3) | Médio (9)      | - Procedimentos de controlo interno.  |
| EFA            | Omissões de irregularidades detetadas na análise.  | Moderada (3)  | Moderada (3) | Médio (9)      | - Procedimentos de controlo interno.  |

| UO responsável | Riscos Identificados   | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção                 |
|----------------|--|---------------|--------------|----------------|--------------------------------------|
| EFA            | Segregação de funções entre representante ministerial da PCM e pedidos ARTE. | Moderada (3)  | Moderada (3) | Médio (9)      | - Procedimentos de controlo interno. |
| EFA            | Impossibilidade de validar eventuais fraudes das entidades                   | Fraca (2)     | Elevado (4)  | Médio (8)      | - Procedimentos de controlo interno. |

#### 4.11. Equipa de Relações Internacionais - ERI

| UO responsável | Riscos Identificados                                     | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção   |
|----------------|--|---------------|--------------|----------------|--|
| ERI            | Situações de conflito de interesses                      | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | Os colaboradores que se confrontem com uma situação suscetível de configurar um conflito de interesses, devem requerer escusa, por motivo de impedimento legal, assumindo que devem participar tal situação nos termos definidos no Código de Ética e Conduta. |
| ERI            | Violação do dever de zelo (incumprimento procedimentos). | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      |  |



| UO responsável | Riscos Identificados  | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|---|---------------|--------------|----------------|---|
| ERI            | Violação do dever de imparcialidade.  | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | - Código de Ética e de Conduta.   |
| ERI            | Violação do dever de isenção  | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | - Código de Conduta para a Segurança da Informação e Dados Pessoais.  |
| ERI            | Divulgação e utilização de informação privilegiada e confidencial, em virtude do desempenho das funções na ARTE, para favorecimento próprio ou de terceiros | Fraca (2)     | Elevado (4)  | Médio (8)      | - Declaração de Política Antifraude;<br>- Política de Gestão do Risco.<br>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses.<br>- Políticas e procedimentos SGSI e SGQ.<br>- Diligente aplicação do CCP.<br>- Manual de contratação pública.<br>- Implementação na ARTE de canais de denúncias e de sistema de gestão e controlo de denúncias (regras de registo, tratamento e decisão sobre denúncias). |

## 4.12. Direção de Infraestruturas Tecnológicas – DIT

| UO responsável | Riscos Identificados   | Probabilidade | Impacto     | Nível de Risco | Medidas de Prevenção   |
|----------------|--|---------------|-------------|----------------|--|
| DIT            | Fuga e divulgação indevida de informação para o exterior.                          | Elevada (4)   | Elevado (4) | Alto (16)      | - Sensibilização dos trabalhadores para as consequências da corrupção e divulgação de informação sigilosa.   |
| DIT            | Dependência de fornecedores em sistemas críticos.                                  | Elevada (4)   | Elevado (4) | Alto (16)      | - Procedimento de gestor de contrato.<br>- Procedimento de contratação pública.  |
| DIT            | Vulnerabilidades na confidencialidade, integridade e disponibilidade de informação | Moderada (3)  | Elevado (4) | Alto (12)      | - Promoção de ações de formação para os colaboradores, incluindo dirigentes, que reforcem a sua sensibilização e conhecimento sobre as melhores práticas relacionadas com a Cibersegurança, sobretudo considerando que o modelo de segurança da informação adotado se baseia nas boas práticas estabelecidas pela ISO/IEC 27002:2022, e assenta em três fatores: |

| UO responsável | Riscos Identificados   | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|--|---------------|--------------|----------------|---|
|                |  |               |              |                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confidencialidade: garantia de que a informação está acessível apenas a pessoas devidamente autorizadas para o efeito;</li> <li>- Integridade: salvaguarda da exatidão da informação e dos métodos de processamento;</li> <li>- Disponibilidade: garantia de que os utilizadores autorizados têm acesso à informação sempre que necessário.</li> <li>- Manutenção da certificação ISO 27001.</li> <li>- Procedimentos RGPD - avaliações de impacto dos projetos.</li> <li>- Fecho das vulnerabilidades nos portais.</li> </ul> |
| DIT            | Gestão dos acessos informáticos, particularmente quanto à garantia de confidencialidade de passwords e acessos a sistemas com informações com carácter reservado | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | -Monitorização e atualização do cumprimento de Política de Segurança da Informação e Controlo de Acessos fazendo atualizações em função de  |

| UO responsável | Riscos Identificados  | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|---|---------------|--------------|----------------|---|
|                |   |               |              |                | verificação de necessidade de alterações  |
| DIT            | Uso indevido de bens materiais, designadamente de equipamentos informáticos | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração e implementação de um manual de procedimentos setorial, a integrar no manual de controlo interno;</li> <li>- Política de uso aceitável de ativos;</li> <li>- Termos de aceitação de equipamento (individuais e LC/EC).</li> </ul> |

#### 4.13. Centro para a Inovação no Setor Público - LabX

| UO responsável | Riscos Identificados   | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|--|---------------|--------------|----------------|---|
| LabX           | Vulnerabilidades na confidencialidade, integridade e disponibilidade de informação | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | Promoção de ações de formação para os colaboradores, incluindo dirigentes, que reforcem a sua sensibilização e conhecimento sobre as melhores práticas relacionadas com a Cibersegurança, sobretudo considerando que o modelo |

| UO responsável | Riscos Identificados                                    | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|---|---------------|--------------|----------------|---|
|                |   |               |              |                | <p>de segurança da informação adotado se baseia nas boas práticas estabelecidas pela ISO/IEC 27002:2022, e assenta em três fatores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confidencialidade: garantia de que a informação está acessível apenas a pessoas devidamente autorizadas para o efeito;</li> <li>- Integridade: salvaguarda da exatidão da informação e dos métodos de processamento;</li> <li>- Disponibilidade: garantia de que os utilizadores autorizados têm acesso à informação sempre que necessário.</li> </ul> |
| LabX           | Violação do dever de zelo (incumprimento procedimentos) | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | Os colaboradores que se confrontem com uma situação suscetível de configurar um conflito de interesses, devem requerer escusa, por motivo de impedimento legal, assumindo que devem participar tal situação nos   |

| UO responsável | Riscos Identificados | Probabilidade | Impacto | Nível de Risco | Medidas de Prevenção   |
|----------------|----------------------|---------------|---------|----------------|--|
|                |                      |               |         |                | <p>termos definidos no Código de Ética e Conduta;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Código de Ética e de Conduta;</li><li>- Código de Conduta para a Segurança da Informação e Dados Pessoais;</li><li>- Declaração de Política Antifraude;</li><li>- Política de Gestão do Risco;</li><li>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses;</li><li>- Políticas e procedimentos SGSI e SGQ;</li><li>- Diligente aplicação do CCP;</li><li>- Manual de contratação pública;</li><li>- Implementação na ARTE de canais de denúncias e de sistema de gestão e controlo de denúncias (regras de registo, tratamento e decisão sobre denúncias).</li></ul> |

## 4.14. Centro de Competências Digitais da Administração Pública – TicAPP

| UO responsável | Riscos identificados   | Probabilidade | Impacto     | Nível de Risco | Medidas de Prevenção   |
|----------------|--|---------------|-------------|----------------|--|
| TicAPP         | Vulnerabilidades na confidencialidade, integridade e disponibilidade de informação | Moderada (3)  | Elevado (4) | Alto (12)      | <p>Promoção de ações de formação para os colaboradores, incluindo dirigentes, que reforcem a sua sensibilização e conhecimento sobre as melhores práticas relacionadas com a Cibersegurança, sobretudo considerando que o modelo de segurança da informação adotado se baseia nas boas práticas estabelecidas pela ISO/IEC 27002:2022, e assenta em três fatores:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Confidencialidade: garantia de que a informação está acessível apenas a pessoas devidamente autorizadas para o efeito, para os diferentes graus de confidencialidade;</li><li>- Integridade: salvaguarda da exatidão da informação e dos métodos de processamento;</li><li>- Disponibilidade: garantia de que os utilizadores autorizados têm acesso à informação sempre que</li></ul> |

| UO responsável | Riscos identificados                | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção   |
|----------------|-------------------------------------|---------------|--------------|----------------|--|
|                |                                     |               |              |                | necessário.<br>Manutenção da certificação ISO 27001<br>Procedimentos RGPD - avaliações de impacto dos projetos   |
| TicAPP         | Situações de conflito de interesses | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | Os colaboradores que se confrontem com uma situação suscetível de configurar um conflito de interesses, devem requerer escusa, por motivo de impedimento legal, assumindo que devem participar tal situação nos termos definidos no Código de Ética e Conduta. “Código de Ética e Conduta”; “Declaração de Política Antifraude”; “Manual de Gestão do Risco”; “Declaração de Inexistência de Conflito de |



| UO responsável | Riscos identificados  | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção   |
|----------------|---|---------------|--------------|----------------|--|
|                |   |               |              |                | Interesses”; Políticas e procedimentos SGSI  |
| TicAPP         | Potencial discricionariedade na seleção dos fornecedores de serviços externos, no âmbito dos processos de consultas a fornecedores. | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | “Código de Ética e Conduta”; “Declaração de Política Antifraude”; “Manual de Gestão do Risco”; “Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses”; Políticas e procedimentos SGSI, manual de contratação pública; definição de critérios mais rigorosos para avaliação de fornecedores candidatos em processos de contratação. |
| TicAPP         | Violação do dever de zelo (incumprimento procedimentos).  | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | “Código de Ética e Conduta”; “Declaração de Política Antifraude”; “Manual de Gestão do Risco”; “Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses”; Políticas e procedimentos SGSI  |
| TicAPP         | Violação do dever de imparcialidade.  | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | “Código de Ética e Conduta”; “Declaração de Política Antifraude”; “Manual de   |

| UO responsável | Riscos identificados                                      | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|---|---------------|--------------|----------------|---|
|                |   |               |              |                | Gestão do Risco”; “Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses”; Políticas e procedimentos SGSI.   |
| TicAPP         | Violação do dever de isenção                              | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | “Código de Ética e Conduta”; “Declaração de Política Antifraude”; “Manual de Gestão do Risco”; “Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses”; Políticas e procedimentos SGSI.                    |
| TicAPP         | Fuga e divulgação indevida de informação para o exterior. | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | Sensibilização dos trabalhadores para as consequências da corrupção e divulgação de informação sigilosa; Contactos regulares com equipas de projeto para garantir que a informação é devidamente tratada. |

| UO responsável | Riscos identificados   | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|--|---------------|--------------|----------------|---|
| TicAPP         | Situações de duplo financiamento, com outros instrumentos e programas da União Europeia.   | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | Procedimentos de controlo interno, análise de informações prestadas pelos beneficiários sobre outros investimentos financiados pela União Europeia e aos resultados das análises sistemáticas ao duplo financiamento desencadeadas pela Agência, I.P. |
| TicAPP         | Acumulação e/ou indefinição das responsabilidades dos intervenientes com inexistência de segregação de funções na contratualização e/ou acompanhamento do progresso. | Moderada (3)  | Fraco (2)    | Médio (6)      | Segregação de funções técnicas e funcionais; Formação em gestão de contratos; Processo de contratação; Gestor do projeto acompanha; Gestor de contrato; Perfis de competências; comunicação regular com equipas de gestão                             |

## 4.15. Divisão de Gestão da Rede de Atendimento – DGRA

| UO responsável | Riscos Identificados  | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção   |
|----------------|---|---------------|--------------|----------------|--|
| DGRA           | Situações de conflito de interesses   | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | Os colaboradores que se confrontem com uma situação suscetível de configurar um conflito de interesses, devem requerer escusa, por motivo de impedimento legal, assumindo que devem participar tal situação nos termos definidos no Código de Ética e Conduta;   |
| DGRA           | Violação do dever de zelo (incumprimento procedimentos).  | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      |  |
| DGRA           | Violação do dever de imparcialidade.  | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      |  |
| DGRA           | Violação do dever de isenção  | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      |  |
| DGRA           | Potencial discricionariedade na seleção dos fornecedores de serviços externos, no âmbito dos processos de consultas a fornecedores. | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética e de Conduta;</li> <li>- Código de Conduta para a Segurança da Informação e Dados Pessoais;</li> <li>- Declaração de Política Antifraude;</li> <li>- Política de Gestão do Risco;</li> <li>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses;</li> <li>- Políticas e procedimentos SGSI e SGQ;</li> <li>- Diligente aplicação do CCP;</li> </ul> |

| UO responsável | Riscos Identificados | Probabilidade | Impacto | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|----------------------|---------------|---------|----------------|---|
|                |                      |               |         |                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de contratação pública;</li> <li>- Implementação na ARTE de canais de denúncias e de sistema de gestão e controlo de denúncias (regras de registo, tratamento e decisão sobre denúncias)."</li> </ul> |

#### 4.16. Divisão de Atendimento Omnicanal – DAO

| UO responsável | Risco  | Probabilidade | Impacto     | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|--|---------------|-------------|----------------|---|
| DAO            | Vulnerabilidades na confidencialidade, integridade e disponibilidade de informação | Elevada (4)   | Elevado (4) | Alto (16)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção de ações de formação para os colaboradores, incluindo dirigentes, que reforcem a sua sensibilização e conhecimento sobre as melhores práticas relacionadas com a Cibersegurança, sobretudo considerando que o modelo de segurança da informação adotado se baseia nas boas práticas estabelecidas pela</li> </ul> |

| UO responsável | Risco   | Probabilidade | Impacto     | Nível de Risco | Medidas de Prevenção   |
|----------------|---|---------------|-------------|----------------|--|
|                |   |               |             |                | <p>ISO/IEC 27002:2022, e assenta em três fatores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confidencialidade: garantia de que a informação está acessível apenas a pessoas devidamente autorizadas para o efeito;</li> <li>- Integridade: salvaguarda da exatidão da informação e dos métodos de processamento;</li> <li>- Disponibilidade: garantia de que os utilizadores autorizados têm acesso à informação sempre que necessário.</li> <li>- Manutenção da certificação ISO 27001</li> <li>- Procedimentos RGPD - avaliações de impacto dos projetos</li> </ul> |
| DAO            | Fuga e divulgação indevida de informação para o exterior. | Elevada (4)   | Elevado (4) | Alto (16)      | Sensibilização dos trabalhadores para as consequências da corrupção e  |

| UO responsável | Risco  | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção   |
|----------------|--|---------------|--------------|----------------|--|
|                |  |               |              |                | divulgação de informação sigilosa  |
| DAO            | Situações de conflito de interesses                      | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os colaboradores que se confrontem com uma situação suscetível de configurar um conflito de interesses, devem requerer escusa, por motivo de impedimento legal, assumindo que devem participar tal situação nos termos definidos no Código de Ética e Conduta.</li> <li>- Código de Ética e de Conduta.</li> <li>- Código de Conduta para a Segurança da Informação e Dados Pessoais.</li> <li>- Declaração de Política Antifraude.</li> <li>- Política de Gestão do Risco.</li> <li>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses.</li> </ul> |
| DAO            | Violação do dever de zelo (incumprimento procedimentos). | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      |  |
| DAO            | Violação do dever de imparcialidade.                     | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      |  |
| DAO            | Violação do dever de isenção                             | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      |  |

| UO responsável | Risco   | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção   |
|----------------|---|---------------|--------------|----------------|--|
|                |   |               |              |                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas e procedimentos SGSI e SGQ;</li> <li>- Diligente aplicação do CCP;</li> <li>- Manual de contratação pública;</li> <li>- Implementação na ARTE de canais de denúncias e de sistema de gestão e controlo de denúncias (regras de registo, tratamento e decisão sobre denúncias).</li> </ul> |
| DAO            | Arbitrariedade de tratamento e discricionariedade de tratamento de informação   | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | Manual de procedimentos para atendimento nos centros de contacto   |
| DAO            | Situações de conflito de interesses   | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | Os colaboradores que se confrontem com uma situação suscetível de configurar um conflito de interesses, devem requerer   |
| DAO            | Violação do dever de imparcialidade.  | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      | escusa, por motivo de impedimento legal, assumindo que devem participar tal situação nos   |
| DAO            | Potencial discricionariedade na seleção dos fornecedores de serviços externos, no âmbito dos processos de consultas a fornecedores. | Moderada (3)  | Moderado (3) | Médio (9)      |  |



| UO responsável | Risco  | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção  |
|----------------|--|---------------|--------------|----------------|---|
| DAO            | Violação do dever de zelo (incumprimento procedimentos). | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | termos definidos no Código de Ética e Conduta;  |
| DAO            | Violação do dever de isenção                             | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | - Código de Ética e de Conduta;   |
| DAO            | Situações de fraude e corrupção                          | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Conduta para a Segurança da Informação e Dados Pessoais;</li> <li>- Declaração de Política Antifraude;</li> <li>- Política de Gestão do Risco;</li> <li>- Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses;</li> <li>- Políticas e procedimentos SGSI e SGQ;</li> <li>- Diligente aplicação do CCP;</li> <li>- Manual de contratação pública;</li> <li>- Implementação na ARTE de canais de denúncias e de sistema de gestão e controlo de denúncias (regras de</li> </ul> |

| UO responsável | Risco  | Probabilidade | Impacto      | Nível de Risco | Medidas de Prevenção   |
|----------------|--|---------------|--------------|----------------|--|
|                |  |               |              |                | registro, tratamento e decisão sobre denúncias)."  |
| DAO            | Situações de duplo financiamento, com outros instrumentos e programas da União Europeia. | Fraca (2)     | Moderado (3) | Médio (6)      | - Procedimentos de controlo interno;<br>- Análise de informações prestadas pelos beneficiários sobre outros investimentos financiados pela União Europeia. |

## **5. DEFINIÇÕES, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

ARTE –Agência para a Reforma Tecnológica do Estado, I.P.

CCP – Código dos Contratos Públicos

CPC - Conselho de Prevenção da Corrupção


MENAC – Mecanismo Nacional Anticorrupção

PPR - Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGSI – Sistema de Gestão de Segurança de Informação



AGÊNCIA PARA  
A REFORMA  
TECNOLÓGICA  
DO ESTADO