CAMÕES
INSTITUTO
DA COOPERAÇÃO
E DA LÍNGUA
PORTUGAL
MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS

Monitorização do

PLANO DE GESTÃO DO RISCO

incluindo o Risco de Corrupção e Infrações Conexas

2023

Ficha técnica:

Título: Monitorização do Plano de Gestão do Risco incluindo o risco de Corrupção e Infrações Conexas

Elaborado pelo GAA, em abril de 2024

Contacto:

Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.

Av. da Liberdade, 270, 1250-149 Lisboa

Tel. (351) 213 109 100

***Website**:*

http://www.instituto-camoes.pt/

Índice

Sumário Executivo 7

Desenvolvimento 11

1. Ambiente externo 12

2. Riscos relacionados com o planeamento, processos e sistemas 15

3. Riscos relacionados com as pessoas e a organização 19

4. Riscos relacionados com a legalidade e regulamentos 21

5. Riscos relacionados com a comunicação e informação 23

Anexos 25

Anexo I – (1.1.1 Incerteza quanto aos contextos de atuação) 25

Anexo II – (1.1.2. – Consequências da situação de pandemia) 27

Anexo III – (1.2.1. Contração do Orçamento do Estado e medidas de contenção da despesa pública) 29

Anexo IV – (1.3.1. Parcerias estratégicas) 31

Anexo V – (2.1.1. Morosidade na elaboração dos documentos estratégicos e operacionais do Camões, I.P.) 33

Anexo VI – (2.1.2. e 2.2.2. Incumprimento de prazos) 35

Anexo VII – (2.2.1. e 2.4.3. Eliminação indevida e/ou perda de documentação relevante) 37

Anexo VIII – (2.2.2. Favorecimento ilícito e conluio nas diferentes fases do procedimento pré-contratual de aquisição de bens e/ou serviços) 38

Anexo IX – (2.3.1. Debilidades na coordenação interministerial) 39

Anexo X – (2.4.1. Desadequação da infraestrutura tecnológica) 40

Anexo XI – (3.1.1. e 3.1.2 -Elevada rotatividade e dificuldade de ocupação dos postos de trabalho vagos) 42

Anexo XII – (3.2.1. Conflito de interesses, recebimento indevido de vantagem, violação de segredo, abuso de poder) 44

Anexo XII – (3.2.2 e 2.2.3. Corrupção, violação de segredo por funcionário, atribuição indevida de apoios, favorecimento de candidaturas por inobservância das Regras e Critérios) 45

Anexo XIV – (3.3.1. Inobservância da implementação da Lei n.º 79/2019, de 2 de setembro, relativa às condições de higiene e segurança no trabalho) 46

Anexo XV – (4.1.1. Insuficiente legislação sobre as matérias trabalhadas pelo Camões, causando dificuldade na análise dos pedidos efetuados) 47

Anexo XVI – (4.1.2. Incumprimento das Regras Orçamentais no ciclo da Despesa e da Receita) 49

Anexo XVII – (5.1.1. e 2.4.3. Constrangimentos na circulação documental).....50

Anexo XVIII – (5.2.1. Fraca comunicação e visibilidade do trabalho desenvolvido pelo Camões, I.P.) 51

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Riscos iniciais com nível extremo 7

Tabela 2 - Riscos iniciais com nível elevado 8

Tabela 3 - Riscos iniciais com nível moderado e reduzido 9

Tabela 4 – 1.1.1 Incerteza quanto aos contextos de atuação 12

Tabela 5 – 1.1.2. Prolongamento da situação de pandemia 13

Tabela 6 – 1.2.1. Contração do Orçamento do Estado e medidas de contenção da despesa pública 14

Tabela 7 – 1.3.1. Parcerias estratégicas 14

Tabela 8 – 2.1.1 - Não cumprimento dos objetivos estratégicos e operacionais do Camões, I.P. 15

Tabela 9 – 2.1.2. - Incumprimento de prazos 16

Tabela 10 – 2.2.1. Eliminação indevida e/ou perda de documentação relevante 16

Tabela 11 – 2.2.2. Favorecimento ilícito e conluio nas diferentes fases do procedimento pré-contratual de aquisição de bens e/ou serviços 17

Tabela 12 – 2.2.3 - Corrupção, violação de segredo por funcionário, atribuição indevida de apoios, favorecimento de candidaturas por inobservância das regras e critérios 18

Tabela 13 – 2.3.1. Debilidades na coordenação interministerial 18

Tabela 14 – 2.4.1. Desadequação da infraestrutura tecnológica 19

Tabela 15 – 3.1.1. Elevada rotatividade e dificuldade de ocupação dos postos de trabalho vagos 20

Tabela 16 – 3.2.1. Conflito de interesses, recebimento indevido de vantagem, violação de segredo, abuso de poder 20

Tabela 17 – 3.3.1. Inobservância da implementação da Lei n.º 79/2019, de 2 de setembro, relativa às condições de higiene e segurança no trabalho 21

Tabela 18 – 4.1.1. Insuficiente legislação sobre as matérias trabalhadas pelo Camões, I.P., causando dificuldade na análise dos pedidos efetuados 22

Tabela 19 – 4.1.2. Incumprimento das Regras Orçamentais no ciclo da Despesa e da Receita 23

Tabela 20 – 5.1.1. Constrangimentos na circulação documental 23

Tabela 21 – 5.2.1. Fraca comunicação e visibilidade do trabalho desenvolvido pelo Camões, I.P. 24

Siglas

ACE	Ação cultural externa
AFT	Ativos fixos tangíveis
AP	Administração Pública
CD	Conselho Diretivo
CEPE	Estrutura de Coordenação Ensino de Português no Estrangeiro
Camões, I.P.	Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.
CINF	Informática
CIPE	Comissão Interministerial de Política Externa
DAB	Divisão de Assuntos Bilaterais
DAHSCC	Divisão de Ação Humanitária, Sociedade Civil e Cidadania
DAJC	Divisão de Apoio Jurídico e Contencioso
DCEPE	Divisão de Coordenação do Ensino Português no Estrangeiro
DGFP	Direção de Serviços de Planeamento e Gestão
DPAC	Divisão de Programas e Acordos Culturais
DSC	Direção de Serviços de Cultura
DSCB	Direção de Serviços de Cooperação Bilateral
DSCME	Direção de Serviços de Cooperação Multilateral e Europeia
DSL	Direção de Serviços da Língua
EDOC	Plataforma de gestão documental
EPE	Ensino de Português no Estrangeiro
GAA	Gabinete de Avaliação e Auditoria
GDC	Gabinete de Documentação e Comunicação
GPPE	Gabinete de Planeamento, Programação e Estatística
GSENEC	Gabinete do Secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação
IP/I.P.	Instituto Público
IPOR	Instituto Português no Oriente
IS	Informação de serviço
MNE	Ministério de Negócios Estrangeiros
OE	Orçamento de Estado
OLAF	Organismo Europeu de Luta Antifraude
ONGD	Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento
PO	Procedimento operacional
PPA	Programas, projetos e ações
PPR	Plano de Gestão do Risco (atualmente designado Plano de Prevenção do Risco)
PPUE	Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
RH	Recursos humanos
RJEPE	Regime Jurídico Ensino de Português no Estrangeiro
SIADAP	Sistema integrado de gestão de avaliação do desempenho na administração pública
SPCIC	Secretariado permanente da comissão interministerial para a cooperação
TI	Tecnologia de informação
UE	União Europeia
UO	Unidade Orgânica
UPE	Unidades periféricas externas do Camões, I.P.

Sumário Executivo

No âmbito da monitorização referente ao ano de 2023 do Plano de Gestão do Risco de Corrupção e Infrações Conexas, 2.ª atividade do PR 18 – Procedimento de Gestão do Risco e Auditoria, o Gabinete de Avaliação e Auditoria (GAA) constatou, findo o último de três anos de vigência do Plano Gestão do Risco, incluindo risco de fraude e infrações conexas – 2021/23- , que:

- Todos os indicadores inicialmente classificados com nível de risco extremo viram, no final de 2023, o seu nível de risco diminuído.
- O indicador 5.1.1 baixou o seu nível de risco para elevado.
- Três riscos viram o seu nível inicial extremo reduzido para moderado.
- O indicador 1.1.2 foi mitigado internamente face ao controle e à ausência de risco de Covid-19, não obstante mantém-se um nível conotado com a situação de países parceiros suscetíveis de riscos de pandemias, nos quais o Camões, I.P., desenvolve atividades.
- Não foram identificados novos riscos de nível extremo.

Indicadores	**Risco**		
	Inicial	**31.12.2023**	
1.1.1. Incerteza quanto aos contextos de atuação	Extremo	Moderado	▼
1.1.2. Prolongamento da situação de pandemia	Extremo	Moderado	▼
2.4.1. Desadequação da infraestrutura tecnológica	Extremo	Elevado	▼
3.1.1. Elevada rotatividade e dificuldade de ocupação dos postos de trabalho vagos	Extremo	Moderado	▼
5.1.1. Constrangimentos na circulação documental	Extremo	Elevado	▼

Tabela 1 – Riscos iniciais com nível extremo

- Dois dos oito indicadores inicialmente classificados com nível elevado mantiveram igual nível de risco, no final de 2023 (1.2.1 e 2.1.1).
- Cinco dos oito indicadores inicialmente classificados com nível elevado viram, no final de 2023, o seu nível de risco diminuído para moderado.
- O indicador 4.1.2 viu o seu nível de risco baixar para reduzido.
- Não foram identificados novos riscos de nível elevado.

Indicadores	**Risco**		
	Inicial	**31.12.2023**	
1.2.1. Contração do Orçamento do Estado e medidas de contenção da despesa pública	Elevado	Elevado	=
1.3.1. Parcerias estratégicas	Elevado	Moderado	▼
2.1.1. Morosidade na elaboração dos documentos estratégicos e operacionais do Camões, I.P.	Elevado	Elevado	=
2.1.2. e 2.2.2 - Incumprimento de prazos	Elevado	Moderado	▼
2.2.3. Corrupção, violação de segredo por funcionário, atribuição indevida de apoios, favorecimento de candidaturas por inobservância das Regras e Critérios	Elevado	Moderado	▼
2.3.1. Debilidades na coordenação interministerial	Elevado	Moderado	▼
3.3.1. Inobservância da implementação da Lei n.º 79/2019, de 2 de setembro, relativa às condições de higiene e segurança no trabalho	Elevado	Moderado	▼
4.1.2. Incumprimento das Regras Orçamentais no ciclo da Despesa e da Receita	Elevado	Reduzido	▼

Tabela 2 - Riscos iniciais com nível elevado

- Os cinco indicadores inicialmente identificados com nível de risco moderado mantiveram o mesmo nível de risco.
- O indicador cujo nível de risco foi inicialmente identificado com nível reduzido (e como tal não constava do resumo do relatório de monitorização de 2022), viu o seu nível de risco aumentar para moderado (3.2.1.).
- Não foram identificados novos riscos de nível moderado.

Indicadores	**Risco**		
	Inicial	**31.12.2023**	
2.2.1. e 2.4.3. Eliminação indevida e/ou perda de documentação relevante	Moderado	Moderado	=
2.2.2. Favorecimento ilícito e conluio nas diferentes fases do procedimento pré-contratual de aquisição de bens e/ou serviços	Moderado	Moderado	=
3.2.1. Conflito de interesses, recebimento indevido de vantagem, violação de segredo e abuso de poder	Reduzido	Moderado	▲
4.1.1. Insuficiente legislação sobre as matérias trabalhadas pelo Camões, I.P causando dificuldade na análise dos pedidos efetuados	Moderado	Moderado	=
5.2.1. Fraca comunicação e visibilidade do trabalho desenvolvido pelo Camões, I.P.	Moderado	Moderado	=

Tabela 3 - Riscos iniciais com nível moderado e reduzido

Conclusões:

Os riscos caracterizados como sendo de nível extremo ou elevado, foram sendo mitigados ao longo do triénio, mantendo-se, contudo, como sendo de nível extremo e/ou elevado os seguintes riscos:

a) Desadequação da infraestrutura tecnológica (2.4.1.) (Extremo);

b) Constrangimentos na circulação documental (2.4.3 e 5.1.1) (Elevado);

c) Contração do OE e medidas de contenção de despesa pública (1.2.1) (Elevado);

d) Morosidade na elaboração dos documentos estratégicos e operacionais do Camões, I.P. (2.1.1) (Elevado);

O único risco que viu subir o seu nível de reduzido para moderado foi “Conflito de interesses, recebimento indevido de vantagem, violação de segredo, abuso de poder” (3.2.1).

Deverá ser equacionada a continuidade destes riscos, entre outros, no PPR de 2024-26.

Desenvolvimento

A presente monitorização foi elaborada tendo por base interações (reuniões e *Emails*) havidas com as Unidades Orgânicas (UO), bem como com o Conselho Diretivo (CD).

Os *Emails* foram remetidos a todas as UO nos dias 19 e 23 de março de 2024, tendo, na sua generalidade, as respostas chegado durante esse mês.

Foram, ainda, realizadas as seguintes reuniões com as UO:

No dia 18 de março de 2024:

- Direção de Serviços de Cooperação Multilateral e Europeia (DSCME), tendo estado presentes a Dr.ª Mafalda Crespo, Técnica da DAE, o Dr. André Nabais Técnico da DAM, o Dr. António Torres, Técnico da DPE, por parte do GAA a Chefe de Divisão Dra. Cristina Matela, a Dra. Aldina Carvalho e a Dra. Catarina Silva, ambas Técnicas.
- Direção de Serviços de Cultura (DSC), tendo estado presentes a Dra. Cristina Caetano, Diretora da DSC, Dra. Cristina Matela, Chefe de Divisão do GAA, a Dra. Aldina Carvalho e a Dra. Catarina Silva, ambas técnicas do GAA.

No dia 20 de março de 2024:

- Gabinete de Documentação e Comunicação (GDC), tendo estado presente a Dr.ª Vera Sousa, Chefe de Divisão do GDC, a Dr.ª. Cristina Matela, Chefe de Divisão do GAA, a Dr.ª Aldina Carvalho e a Dr.ª Catarina Silva, ambas técnicas do GAA.
- Direção de Serviços de Cooperação Bilateral (DSCB), tendo estado presentes a Dr.ª Carolina Estróia, Diretora da DSCB, a Dr.ª. Cristina Matela, Chefe de Divisão do GAA, a Dr.ª Aldina Carvalho e a Dr.ª Catarina Silva, ambas técnicas do GAA.

No dia 21 de março de 2024:

- Gabinete de Planeamento, Programação e Estatística (GPPE), tendo estado presentes a Dr.ª Ana Correia, Diretora do GPPE, a Dr.ª. Cristina Matela, Chefe de Divisão do GAA, a Dr.ª Aldina Carvalho e a Dr.ª Catarina Silva, ambas técnicas do GAA.

No dia 26 de março de 2024:

- Direção de Serviços de Planeamento e Gestão (DSPG), tendo estado presentes a Dra. Carla Rodrigues, Diretor da DSPG, o Dr. Augusto Vitoria, Chefe de Divisão da DPRH, a Dr.ª Aldina Carvalho e a Dr.ª Catarina Silva, ambas técnicas do GAA

No dia 04 de abril de 2024:

- Direção de Serviços da Língua (DSL), tendo estado presentes o Dr. Rui Vaz, Chefe de Divisão, a Dra. Aldina Carvalho e a Dra. Catarina Silva, ambas técnicas do GAA.

No dia 12 de abril de 2024:

- Em reunião do Conselho Diretivo, foi discutido na integra o Plano e a monitorização de 2023, assim como os pressupostos para a elaboração do Plano 2024-26.

No que se refere à **metodologia**, o critério de apuramento dos níveis de risco teve respaldo na recolha de informação das UO (com conversão de dados qualitativos em quantitativos e cálculo da respetiva média) e do CD, prevalecendo, sempre que possível, o pior cenário e/ou um cenário mais equilibrado.

A redundância de alguns indicadores de riscos levou à assimilação num único indicador. Os riscos que reduziram ao ponto de se anularem foram retirados deste relatório.

Resumem-se os resultados 2021-23, indicador a indicador.

1. Ambiente externo

1.1. Ambiente Macro

No que respeita ao ambiente externo, foram identificadas questões problemáticas relativamente ao contexto geopolítico, macroeconómico e social em que o Camões, I.P. desenvolve a sua atividade. Foram, de igual forma, tidas em consideração as questões problemáticas relacionadas com o ambiente natural, que poderão, também, ter impacto na atividade deste Instituto.

1.1.1. Incerteza quanto aos contextos de atuação

Entre os países parceiros, sobretudo em matéria de cooperação para o desenvolvimento, incluem-se Estados frágeis e/ou Estados com maior exposição às alterações climáticas e risco de desastres, o que acarreta maior imprevisibilidade quanto às condições de concretização das ações previstas.

Ações de Mitigação:

- Acompanhamento da evolução da situação nos países parceiros, em articulação com os demais serviços da área de governação;
- Adoção de uma gestão flexível e proactiva das atividades em países parceiros, nomeadamente através de maior nível de monitorização e comunicação com os representantes no terreno.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Alto	Alto	Alto	Médio	Alta	Média	Média	Média	Extremo	Elevado	Elevado	Moderado

Tabela 4 – 1.1.1 Incerteza quanto aos contextos de atuação

Constatou-se, em resultado das ações executadas (Anexo I), que o risco de incerteza quanto aos contextos de atuação evoluiu favoravelmente, desde 2021, para um nível moderado, pese embora, no final de 2023 a insegurança e instabilidade política e social nos países terceiros, nomeadamente em Moçambique tenha aumentado, propondo-se, assim, a inclusão do risco no novo PPR.

1.1.2. Prolongamento da situação de pandemia

A situação pandémica evoluiu positivamente no sentido da não aplicabilidade como risco interno, não obstante o risco continue a existir a todo o momento nos países terceiros.

Ações de mitigação:

- Acompanhamento da evolução da situação nos países parceiros, em articulação com os demais serviços da área de governação;
- Adotar uma gestão flexível e proactiva das atividades em países parceiros, nomeadamente através de maior nível de monitorização e comunicação com os representantes no terreno.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Alto	Médio	Médio	Médio	Alta	Média	Média	Baixa	Extremo	Moderado	Moderado	Moderado

Tabela 5 – 1.1.2. Prolongamento da situação de pandemia

Observou-se, em resultado das ações executadas (Anexo II), que este indicador é atualmente extemporâneo, no final de 2023 já não tinha aplicabilidade no contexto interno, mantendo-se, contudo, algum risco nas relações com países parceiros.

1.2. Decisões políticas e prioridades exteriores ao Camões, I.P.:

Algumas das atividades do Camões, I.P. dependem de decisões políticas e de prioridades externas, podendo, estas, afetar a concretização dos objetivos deste Instituto. Neste contexto, identificaram-se, no presente ponto, os riscos inerentes a essas decisões políticas e prioridade externas.

1.2.1. Contração do Orçamento do Estado e medidas de contenção da despesa pública

Num cenário previsível de contração económica, de crescimento da dívida pública e, sobretudo, para enfrentar as consequências da pandemia, os recursos financeiros do Orçamento do Estado para a área de missão do Camões, I.P. podem sofrer uma redução, bem como as medidas de controlo da despesa pública podem implicar maiores limitações no cumprimento dos compromissos assumidos ou em novas atividades.

Ações de mitigação:

- Implementar medidas de racionalização de recursos públicos e definição de planos de contingência.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Alto	Alto	Alto	Médio	Média	Média	Média	Média	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado

Tabela 6 – 1.2.1. Contração do Orçamento do Estado e medidas de contenção da despesa pública

Verificou-se, em resultado das ações executadas (Anexo III), que, no final de 2023, o risco de contração do Orçamento do Estado e medidas de contenção da despesa pública evoluiu favoravelmente para moderado.

1.3. Parceiros externos

A atividade do Camões, I.P. depende de parceiros externos para a implementação dos seus programas e para a concretização dos seus objetivos. Nesta conjuntura, este ponto tratou de avaliar o risco relacionado com parcerias externas e serviços externos contratualizados, bem como a forma como esta circunstância pode afetar as suas atividades e os seus objetivos.

1.3.1. Parcerias estratégicas

A incapacidade para gerar parcerias estratégicas, bem como a atuação ou a imagem negativa de um parceiro, podem contaminar a reputação e atuação do Camões, I.P., com impactos reputacionais, entre outros.

Ações de mitigação:

- Análise detalhada sobre os parceiros, incluindo perfis de corrupção ou outros;
- Implementação de mecanismos de reporte de fraudes e irregularidades, conhecidos pela organização, parceiros e demais *stakeholders*.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Alto	Médio	Alto	Médio	Média	Média	Média	Média	Elevado	Moderado	Elevado	Moderado

Tabela 7 – 1.3.1. Parcerias estratégicas

Em resultado das ações executadas (Anexo IV), e relativamente ao nível de risco de parcerias estratégicas, este decresceu relativamente ao início de 2021, encontrando-se, no final de 2023, a um nível moderado.

2. Riscos relacionados com o planeamento, processos e sistemas

2.1. Estratégia, planeamento e política

Consideram-se, neste ponto, as questões/problemas relativas à estratégia, planeamento e política que possa afetar as atividades e os objetivos do Camões, I.P.

2.1.1. Morosidade na elaboração de documentos estratégicos e operacionais do Camões, I.P.

As debilidades, caso existam, ao nível do processo de planeamento estratégico e, consequente, comunicação à organização, podem colocar em causa o cumprimento dos objetivos do Camões, I.P., conduzindo a maior dispersão e volatilidade quanto às prioridades e rumo estratégico, com impactos no desempenho deste Instituto.

Ações de mitigação:

- Cumprimento dos procedimentos e cronograma relativos ao planeamento estratégico na AP (SIADAP e gestão orçamental)

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Alto	Alto	Médio	Médio	Média	Média	Média	Média	Elevado	Elevado	Moderado	Elevado

Tabela 8 – 2.1.1 - Não cumprimento dos objetivos estratégicos e operacionais do Camões, I.P.

A tabela acima, em resultado das ações executadas (Anexo V), demonstra que o nível de risco para este indicador subiu para elevado no final de 2023.

2.1.2. Incumprimento de prazos

Risco decorrente da análise da envolvente interna e externa do Camões, I.P. com consequências várias (administrativas, financeiras, reputacionais, entre outras).

Ações de mitigação:

- Otimização das soluções existentes para maior controlo e gestão de processos;
- Definição de prioridades e gestão do volume de trabalho;
- Ocupação cabal do mapa de pessoal e implementação de métodos de gestão orientados para os resultados.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Alto	Alto	Alto	Alto	Média	Média	Média	Média	Elevado	Elevado	Elevado	Moderado

Tabela 9 – 2.1.2. - Incumprimento de prazos

O risco decorrente do incumprimento de prazos, sem embargo das ações executadas (Anexo VI), manteve-se inalterado e elevado.

2.2. Processo operacional

O presente ponto avalia os riscos de processos e procedimentos operacionais que podem afetar as atividades/objetivos do Camões, I.P.

2.2.1. Eliminação indevida e/ou perda de documentação relevante

O sistema de registo de informação e de arquivo pode colocar em causa a salvaguarda desses ativos.

Ações de mitigação:

- Aquisição de sistemas de software e hardware necessários, bem como licenças e serviços de manutenção necessários ao registo de informação;
- Dinamização da função arquivo e salvaguarda dos ativos documentais sob responsabilidade do Camões, I.P.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Médio	Alto	Médio	Médio	Média	Alta	Média	Média	Moderado	Elevado	Moderado	Moderado

Tabela 10 – 2.2.1. Eliminação indevida e/ou perda de documentação relevante

Observando a tabela acima, em resultado das ações executadas (Anexo VII), este indicador viu o seu nível de risco, no final de 2023, e relativamente ao período homologo do ano anterior, reduzido para moderado.

2.2.2. Favorecimento ilícito e conluio nas diferentes fases do procedimento pré-contratual de aquisição de bens e/ou serviços

O presente indicador pretende mitigar o risco relativo à definição pouco clara das especificações técnicas para a aquisição dos bens e/ou serviços.

Ações de mitigação:

- Elaborar peças dos procedimentos com especificações técnicas bem definidas e critérios de adjudicação objetivos e facilmente mensuráveis e modelos de avaliação bem definidos;
- Verificar as situações de incompatibilidade dos membros de júris dos procedimentos.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Médio	Médio	Médio	Alto	Média	Média	Média	Média	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado

Tabela 11 – 2.2.2. Favorecimento ilícito e conluio nas diferentes fases do procedimento pré-contratual de aquisição de bens e/ou serviços

Constatou-se, em resultado das ações executadas (Anexo VIII), que o nível de risco para este indicador se manteve inalterado relativamente a 2021, pese embora estejam implementadas as ações previstas.

2.2.3. Corrupção, violação de segredo por funcionário, atribuição indevida de apoios, favorecimento de candidaturas por inobservância das regras e critérios

A inobservância das regras e critérios previamente estabelecidos na atribuição de subvenções ou instrução de processos vários, que conferem direitos a terceiros ou responsabilidades financeiras ou outras ao Instituto são naturais fontes de risco.

Ações de mitigação:

- Receber os interessados apenas com a presença de 2 funcionários do Camões, I.P.;
- Definição prévia de regras para o esclarecimento de dúvidas, privilegiando canais por escrito;
- Assegurar as condições informáticas para a boa receção das candidaturas ou outros elementos de instrução de processos;
- Definição de Regras e Critérios devidamente atualizados e publicitados previamente à abertura de períodos de candidaturas;
- Apoiar a tomada de decisão superior com base em informações de serviço baseadas em critérios e evidências.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Alto	Alto	Médio	Médio	Média	Média	Média	Média	Elevado	Elevado	Moderado	Moderado

Tabela 12 – 2.2.3 - Corrupção, violação de segredo por funcionário, atribuição indevida de apoios, favorecimento de candidaturas por inobservância das regras e critérios

Observou-se, em resultado das ações executadas (Anexo XII), que o nível de risco para este indicador diminuiu para moderado.

2.3. Coordenação/Articulação

Neste ponto, identificam-se e avaliam-se os riscos relacionadas com a coordenação e articulação que afetem o desempenho do Camões, I.P.

2.3.1. Debilidades na coordenação interministerial

Pese embora o Camões, I.P. tenha atribuições em matéria de coordenação interministerial nas áreas em que intervém, na prática, o seu exercício é de difícil implementação, resultando em dificuldades de acesso a dados e informação e na prestação de resposta tempestiva, por exemplo em matéria de reporte e prestação de contas.

Ações de mitigação:

- Realizar encontros periódicos de alto nível com os dirigentes máximos das organizações públicas envolvidas nos vários processos coordenados pelo Camões, I.P.;
- Definir estratégia de comunicação e envolvimento de *stakeholders*.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Alto	Médio	Médio	Alto	Média	Média	Média	Média	Elevado	Moderado	Moderado	Moderado

Tabela 13 – 2.3.1. Debilidades na coordenação interministerial

Sobreveio, em resultado das ações executadas (Anexo IX), que o nível de risco para este indicador, no final de 2023, foi de moderado.

2.4. Sistemas de TI e de apoio

Neste ponto identificam-se e avaliam-se os riscos relacionados com os sistemas de TI possam afetar as suas atividades/objetivos do Camões, I.P.

2.4.1. Desadequação da infraestrutura tecnológica

O Camões, I.P. depende de uma multiplicidade de plataformas, para além da infraestrutura tecnológica regular, cuja falta de gestão por ausência de capacidade interna, adequação aos processos organizacionais ou manutenção pode comprometer o normal funcionamento das atividades.

Ações de mitigação:

- Alocação de recursos financeiros e humanos adequados às necessidades do Camões, I.P. em função da natureza das suas atribuições e dispersão geográfica;
- Desenvolver uma reflexão interna sobre a função de gestão dos sistemas de informação no Camões, I.P.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Alto	Alto	Alto	Alto	Alta	Alta	Média	Média	Extremo	Extremo	Elevado	Elevado

Tabela 14 – 2.4.1. Desadequação da infraestrutura tecnológica

Sobreveio, em resultado das ações executadas (Anexo X), que o nível de risco para este indicador, foi sendo sistematicamente mitigado, mantendo-se, no entanto como risco elevado no final de 2023.

3. Riscos relacionados com as pessoas e a organização

3.1. Recursos Humanos

O presente ponto identifica e avalia os riscos relacionados com os Recursos Humanos que possam afetar as atividades e o cumprimento de objetivos do Camões, I.P.

3.1.1. Elevada rotatividade e dificuldade de ocupação dos postos de trabalho vagos

A elevada rotatividade e dificuldade de ocupação dos postos de trabalho vagos leva à centralização de funções e de conhecimento num número reduzido de pessoas. A execução de determinadas tarefas pode conduzir à paralisia da organização.

Ações de mitigação:

- Promover o diagnóstico de clima organizacional, nomeadamente através de entrevistas de entrada e de saída, e desenvolver uma estratégia de retenção de talentos;

- Atualizar manuais de procedimentos das tarefas críticas, como processamento de salários, de modo colaborativo para disseminar conhecimento e garantir continuidade da prestação de serviços;
- Planear as necessidades de recrutamento para garantir uma taxa de ocupação de postos de trabalho, condicente com as necessidades.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Alto	Alto	Alto	Alto	Alta	Alta	Alta	Média	Extremo	Extremo	Extremo	Moderado

Tabela 15 – 3.1.1. Elevada rotatividade e dificuldade de ocupação dos postos de trabalho vagos

A tabela acima demonstra, em resultado das ações executadas (Anexo XI), que o nível de risco para este indicador, no final de 2023, diminuiu para o nível elevado.

3.2. Ética e comportamento organizacional

Neste ponto, encontram-se identificados e avaliados os riscos relacionados com ética e comportamento organizacional que possam afetar as atividades e o cumprimento de objetivos do Camões, I.P.

3.2.1. Conflito de interesses, recebimento indevido de vantagem, violação de segredo, abuso de poder

Riscos inerentes às funções de direção e de intervenção em processos decisórios.

Ações de mitigação:

- Cumprimento da legislação aplicável à atividade pública;
- Fundamentação técnica e jurídica das decisões.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Alto	Alto	Alto	Médio	Baixa	Baixa	Baixa	Média	Reduzido	Reduzido	Reduzido	Moderado

Tabela 16 – 3.2.1. Conflito de interesses, recebimento indevido de vantagem, violação de segredo, abuso de poder

Sobreveio, em resultado das executadas (Anexo XII), que o nível de risco para este indicador, no final de 2023, foi classificado como moderado, observando-se uma ligeira subida.

3.3. Segurança das pessoas, edifícios e equipamentos

Neste ponto, encontram-se identificados e avaliados os riscos relacionados com a segurança das pessoas, edifícios e equipamentos, que possam afetar as suas atividades e objetivos do Camões, I.P.

3.3.1. Inobservância da implementação da Lei n.º 79/2019, de 2 de setembro, relativa às condições de higiene e segurança no trabalho

Dificuldades de vária ordem na implementação da Lei

Ações de mitigação:

- Contratação de serviços externos para implementação de serviços de segurança e saúde no trabalho;
- Garante do cumprimento dos serviços contratualizados através da criação de ponto focal para interlocução com entidade externa e trabalhadores;
- Elaboração de relatório anual dos serviços de segurança, higiene e saúde no trabalho.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Médio	Médio	Alto	Alto	Alta	Alta	Alta	Média	Elevado	Elevado	Extremo	Moderado

Tabela 17 – 3.3.1. Inobservância da implementação da Lei n.º 79/2019, de 2 de setembro, relativa às condições de higiene e segurança no trabalho

Observou-se (Anexo XIV), que o nível de risco para este indicador, apesar de em 2022 estar no nível extremo, no final de 2023, com a implementação do preconizado na Lei 79/2029, estabilizou em moderado.

4. Riscos relacionados com a legalidade e regulamentos

4.1. Legalidade e regulamentos

No presente ponto, encontram-se identificados e avaliados riscos relacionados com as regras e regulamentos mais impactantes para a atividade e o cumprimento dos objetivos do Camões, I.P.

4.1.1. Insuficiente legislação sobre as matérias trabalhadas pelo Camões, causando dificuldade na análise dos pedidos efetuados

A impossibilidade de proceder a um enquadramento legal adequado no exercício da missão pela ausência de diploma legal é um fato criador de entropia no desempenho da atividade do Camões, I.P.

Ações de mitigação:

- Propor superiormente alterações concretas do ponto de vista legislativo e/ou regulamentar.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Médio	Alto	Alto	Médio	Média	Média	Média	Baixa	Moderado	Elevado	Elevado	Moderado

Tabela 18 – 4.1.1. Insuficiente legislação sobre as matérias trabalhadas pelo Camões, I.P., causando dificuldade na análise dos pedidos efetuados

Verificou-se, em resultado das executadas (Anexo XV), que o nível de risco para este indicador, no final de 2023, foi reduzido ao nível moderado.

4.1.2. Incumprimento das Regras Orçamentais no ciclo da Despesa e da Receita

A especificidade da missão do Camões, I.P., com múltiplos enquadramentos operacionais e a dispersão da rede externa, propiciam situações de incumprimento inadvertido de regras.

Ações de mitigação:

- Formação interna sobre o Ciclo Orçamental da Despesa e da Receita;
- Aquando do pagamento, utilizar uma *checklist* para verificar que o processo de despesa está completo e em conformidade;
- Transmitir orientações: às Embaixadas por telegrama e às Unidades periféricas externas do Camões, I.P. (UPE), no sentido de tipificar o descritivo da receita devolvida ao Camões, I.P. para uma identificação célebre e correta.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Alto	Alto	Alto	Médio	Média	Média	Média	Baixo	Elevado	Elevado	Elevado	Reduzido

Tabela 19 – 4.1.2. Incumprimento das Regras Orçamentais no ciclo da Despesa e da Receita

Constatou-se, em resultado das ações executadas (Anexo XVI), que o nível de risco para este indicador, no final de 2023, se encontrava mitigado, passando a reduzido.

5. Riscos relacionados com a comunicação e informação

5.1. Métodos e canais de comunicação interna

Neste ponto, consta a identificação e avaliação de riscos relacionados com os canais de comunicação interna que possam afetar as atividades ou a concretização dos objetivos do Camões, I.P.

5.1.1. Constrangimentos na circulação documental

Constrangimentos na distribuição documental que podem impactar o cumprimento de prazos.

Ações de mitigação:

- Adoção da desmaterialização como principio de atuação;
- Uso sistematizado do sistema de gestão documental;
- Sensibilização e atualização dos profissionais envolvidos no registo e despacho de entradas;
- segregação e desconcentração de funções;
- Criação de listas de assuntos e *stakeholders* por UO.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Alto	Alto	Médio	Alto	Alta	Alta	Média	Baixa	Extremo	Extremo	Moderado	Elevado

Tabela 20 – 5.1.1. Constrangimentos na circulação documental

Em resultado das ações executadas (Anexo XVIII), o nível de risco para este indicador, no final de 2023, subiu para elevado.

5.2. Métodos e canais de comunicação com o exterior

Neste ponto, consta a identificação e avaliação de riscos relacionados com os canais de comunicação externa que possam afetar as atividades ou a concretização dos objetivos do Camões, I.P.

5.2.1. Fraca comunicação e visibilidade do trabalho desenvolvido pelo Camões, I.P.

Falta de conhecimento e compreensão pelos parceiros externos e cidadãos em geral da ação do Camões, I.P.

Ações de mitigação:

- Aferir possibilidade de desenvolvimento de áreas específicas na página eletrónica do Camões, I.P. para as áreas de missão do Instituto: cooperação, cultura e língua [*microsites*] que permitam uma melhor gestão de destaques e conteúdos;
- Supervisão e revisão periódica dos conteúdos por parte das UO responsáveis;
- Sensibilizar a Rede Externa para necessidade de partilha atempada de informação sobre atividades realizadas.

Evolução do risco:

Impacto				Probabilidade				Risco			
Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23	Inicial	31.12.21	31.12.22	31.12.23
Média	Médio	Médio	Alto	Média	Média	Média	Média	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado

Tabela 21 – 5.2.1. Fraca comunicação e visibilidade do trabalho desenvolvido pelo Camões, I.P.

Em resultado das ações executadas (Anexo XVIII), o nível de risco para este indicador, no final de 2023, subiu para elevado.

Observou-se, em resultado das executadas (Anexo XVII), que o nível de risco para este indicador, no final de 2023, manteve-se moderado.

Lisboa, 29 de abril de 2024

A Técnica Superior,

Aldina Carvalho

(Catarina Silva)

Anexos

Anexo I – (1.1.1 Incerteza quanto aos contextos de atuação)

Ações executadas em 2023:

- "*Ações de mitigação foram eficazes em 2023 e devem ser mantidas. No CD intensificaram-se as reuniões e risco desceu para moderado*" [CD];
- As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSC	1.1.1. Insegurança e instabilidade política, social, económica e de saúde pública	Possíveis ações: 1. Identificação de mecanismos de programação alternativos, quando possível, e identificação prospetiva dos contextos problemáticos inerentes aos países parceiros. 2. Identificação de riscos.	Moderado	1 - 2 - Ações de mitigação realizadas. Mantém-se o nível de risco moderado.
DSCB - DAHSCC	1.1.1. Insegurança e instabilidade política e social, bem como fragilidade institucional nos países parceiros (repetido na DAB)	Ações de mitigação: 1. Identificação de mecanismos de programação alternativos, quando possível, e identificação prospetiva dos contextos problemáticos inerentes aos países parceiros. 2. Documentar compromissos assumidos durante os processos consultivos inerentes às fases de identificação, negociação e formulação.	Elevado	1 - Ação de mitigação realizada. 2 – Ação não realizada. Mantém-se o nível do risco elevado.
DSCB - DAB	1.1.1. Insegurança e instabilidade política e social, bem como fragilidade institucional nos países parceiros	Ações de mitigação: 1. Identificação de mecanismos de programação alternativos, quando possível, e identificação prospetiva dos contextos problemáticos inerentes aos países parceiros. 2. Documentar compromissos assumidos durante os processos consultivos inerentes às fases de identificação, negociação e formulação. 3. As Comissões de Acompanhamento Estratégico (CAE) dos projetos devem incluir representantes das autoridades nacionais, que acompanham os projetos e se vinculam às decisões tomadas	Elevado	1 - Ação de mitigação realizada. 2 – Ação não realizada. 3 - Não foi realizada. Mantém-se o risco elevado.
DSL	1.1.1. Insegurança e instabilidade política e social, bem como fragilidade institucional nos países parceiros	Possíveis ações: 1. Identificação de mecanismos de programação alternativos, quando possível, 2. Identificação prospetiva dos contextos problemáticos inerentes aos países parceiros. 3. Introduzir análise de risco e medidas	Reduzido	1 - 2 - 3 - Ações de mitigação realizadas. O nível de risco reduziu-se.

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
		de mitigação nas Informações de Serviço de todos os protocolos novos ou renovações		
DSCME	1.1.1. Insegurança e instabilidade política e social e fragilidade institucional nos países parceiros	Possíveis ações: 1. Evidências quanto aos compromissos assumidos durante os processos consultivos inerentes às fases de identificação, negociação e formulação, que identificam prospectivamente potenciais contextos problemáticos inerentes aos países parceiros. 2. Os Comités estratégicos e/ou Técnicos/Monitorização dos projetos incluem representantes das autoridades nacionais, as quais aceitam a nomeação de pontos focais/gestores de resultados nacionais. Estes devem contar com o apoio das equipas locais do Camões IP e CPC com vista à apropriação das atividades e dos resultados, mas também relativamente a regras e procedimentos em vigor.	Elevado	1 – Ação não realizada 2 - Ação de mitigação realizada. Desde sempre que é o procedimento. Está incorporada nos acordos. Aumenta o nível do risco: alto - média - Elevado.
GPPE	1.1.1. Dificuldade na prossecução das atribuições do GPPE devido à insegurança e instabilidade política e social, bem como fragilidade institucional nos países parceiros	Ações de mitigação: 1. Realização, em conjunto com as nossas Embaixadas nos principais parceiros, de videoconferências e maior troca de informação/documentação. 2.Realização, em conjunto com as nossas Embaixadas dos PALOP-TL, e outros parceiros principais, uma avaliação da situação que poderá em último caso levar à suspensão das mesmas.	Elevado	1 - Ação de mitigação realizada. 2 - Ação de mitigação não realizada, porque não houve situação que a justificasse. O nível do risco subiu devido a conflitos em Moçambique e instabilidade na Guiné Bissau.

Anexo II – (1.1.2. – Consequências da situação de pandemia)

Ações executadas:

- *"(…) prevalecem as consequências da pandemia em países parceiros, com impacto moderado nos projetos de cooperação delegada."* [CD];
- As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSCB - DAB	1.1.2. Ocorrência de situações pandémicas, securitárias, de emergência, desastre natural e/ou provocadas pela intervenção humana	Ações de mitigação: 1.Reforço da comunicação com as equipas no terreno, transmitindo orientações e recebendo atualizações sistemáticas da situação no terreno. 2.Aprovação de medidas de continuidade e contingência para cada projeto, incluindo a extensão da duração dos projetos, identificação de abordagens alternativas e reforço financeiro, se necessário.	Moderado	1 - 2 - Ações não adotadas. A DAHSCC não tem equipas no terreno, só a bilateral tem por isso não pode adotar estas ações. Há necessidade de rever as ações. Mantem-se o risco moderado.
DSCB - DAHSCC	1.1.2. Ocorrência de situações pandémicas, securitárias, de emergência, desastre natural e/ou provocadas pela intervenção humana	Ações de mitigação: 1.Reforço da comunicação com as equipas no terreno, transmitindo orientações e recebendo atualizações sistemáticas da situação no terreno. 2.Aprovação de medidas de continuidade e contingência para cada projeto, incluindo a extensão da duração dos projetos e identificação de abordagens alternativas, se necessário.	Moderado	1 - 2 - Ações de mitigação não realizadas. A DAHSCC não tem equipas no terreno, só a Bilateral tem, por isso não pode adotar estas ações. Mantem-se o nível de risco moderado.
DSL	1.1.2. Ocorrência de situações de catástrofe natural e/ou provocadas pela intervenção humana	Possíveis ações: Implementar procedimentos que agilizem a possibilidade de reafectar verbas para outros projetos, programas e ações ou de reforço de verbas no caso de aumento de custos.	Moderado	Ação de mitigação realizada. Mantém-se o nível de risco moderado.
DSCME	1.1.2. Impossibilidade de implementação de atividades de projetos face à ocorrência de situações pandémicas, securitárias, de emergência, desastre natural e/ou provocadas pela intervenção humana	Possíveis ações: 1. Templates de Planos de Continuidade e Contingência preparados para cada projeto de cooperação delegada e identificação de abordagens alternativas; 2. Planos de continuidade revistos à medida da evolução das situações de excecionalidade; 3. Negociação de procolos de Segurança previamente acordados entre CICL e setores especializados das Embaixadas de Portugal, DUE e comunidade internacional (por exemplo, organizações internacionais com representação local), com vista a salvaguarda Equipas e Locais de projeto; 4. Introdução de cláusulas de salvaguarda constantes nos contratos de implementação; 5. Celebração de seguros para os	Moderado	Ações de mitigação não realizadas. Mantém o nível do risco: médio - média - moderado.

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
		membros das equipas de projeto adequados.		
GPPE	1.1.2. Dificuldade na prossecução das atribuições do GPPE devido aos constrangimentos resultantes do Covid-19 e pelas limitações na capacidades de resposta a nível da saúde pública.	Possíveis ações: implementar procedimentos que agilizem a possibilidade de reafectar verbas para outros projetos, programas e ações ou de reforço de verbas no caso de aumento de custos.	Reduzido	O risco já não existe.

Anexo III – (1.2.1. Contração do Orçamento do Estado e medidas de contenção da despesa pública)

Ações executadas:

- "*Concretizou-se o acompanhamento e a execução orçamental, apesar da incerteza quanto à recuperação económica e o contexto de guerra, subindo o nível de risco para elevado*" [CD]**;**
- As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSCB-DAHSCC	1.2.1. Reduções e/ou cativações substantivas na dotação orçamental ou excessiva dependência orçamental de outras fontes de financiamento	Ações de mitigação: 1.Sensibilizar o CD e os decisores para uma progressiva redução da dependência de fontes alternativas de financiamento. 2.Encontrar mecanismos alternativos para uma reprogramação das atividades em função dos recursos disponíveis.	Elevado	Não houve cativações, exceto na aquisição de serviços na área das viagens. Não se aplicam por isso as ações de mitigação. Continua a dependência de outras fontes de financiamento. Mantém-se o nível do risco elevado.
DSCB - DAB	1.2.1. Reduções e/ou cativações substantivas na dotação orçamental ou excessiva dependência orçamental de outras fontes de financiamento	Ações de mitigação: 1. Sensibilizar o CD e os decisores para uma progressiva redução da dependência de fontes alternativas de financiamento. 2. Encontrar mecanismos alternativos para uma reprogramação das atividades em função dos recursos disponíveis.	Elevado	1 - 2 - A DAB não está dependente de 3 fontes alternativas de financiamento. A DASHCC depende mais. Cerca de 50%. O risco subiu.
DSCME	1.2.1. Incumprimento de atividades de projetos e/ou de compromissos internacionais, por reduções e/ou cativações na dotação orçamental	Possíveis ações: 1. Criar um sistema de informação que possibilite com rapidez reequacionar e otimizar os recursos; 2. Desenvolver esforços para que em sede de OE sejam previstas cláusulas de exceção para as atividades desenvolvidas pelo Camões, I.P. no âmbito da cooperação por forma a permitir o cumprimento de compromissos internacionais assumidos e não colocar em causa a própria atividade desenvolvida nas diferentes áreas.	Moderado	Ações de mitigação não realizadas. Reduz o nível do risco: - alto médio moderado.
DSC	1.2.1. Incumprimento das atribuições da DSC e das suas atividades por redução orçamental/cativação	Possíveis ações: Criar um sistema de informação que possibilite o conhecimento da dotação orçamental o mais cedo possível e que permita a reafetação de recursos	Moderado	1 - 2 - Ações de mitigação realizadas. O sistema de informação consiste numa tabela Excel fornecida pela DSPG. Mantém-se o nível de risco moderado.

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSL	1.2.1. Impedimento do cumprimento de compromissos por reduções e/ou cativações substantivas na dotação orçamental	Possíveis ações: 1. Criar um sistema de informação que possibilite com rapidez reequacionar e otimizar os recursos. 2. Desenvolver esforços para que em sede de OE sejam previstas cláusulas de exceção para as atividades desenvolvidas pelo Camões, I.P. no âmbito da Língua, por forma a permitir o cumprimento de compromissos internacionais assumidos e não colocar em causa a própria atividade desenvolvida nas diferentes áreas. 3. Introdução de cláusula de disponibilidade orçamental nos protocolos.	Moderado	1 - 2 - 3 - Ações de mitigação realizadas. Tiveram cativações no valor de 800.000 €. Não sabe como se pode resolver esta situação. Apenas sabe que é a rubrica 02. Mantém-se o nível do risco moderado.
GPPE	1.2.1. Comprometimento de atividades previstas na UO devido a um orçamento exíguo ou a cativações	Ações de mitigação: 1. Realização de diligências junto do CD, para enquadramento da situação, e realizado pedido de reforço. 2. Na impossibilidade de reafectação de novas verbas deverá ser realizada uma recalendarização das atividades 3. Caso não seja possível, em última instância deverá ser comunicada a impossibilidade de cumprimento da missão do GPPE	Elevado	1 - 2 - Ações de mitigação realizadas. 3 - Ação de mitigação não realizada. Não foi comunicado, mas será o que irá acontecer. O nível de risco subiu para alto.
DSPG DGFP	1.2.1. Incumprimento das Regras Orçamentais por não entrega de Saldos de Gerência das UPE	Possíveis Ações: Criação de cheklist que reúne os requisitos financeiros (legais e/ou regulamentares) que devem conter a proposta de alteração orçamental e aplicação da mesma	Moderado	Ações de mitigação realizadas anualmente. O risco reduz-se e mantém-se moderado
DSPG DGFP	P1.2.1- Perda de ativos	Possíveis Ações: 1.Aplicação correta e atempada de etiquetas numeradas em todos os bens inventariáveis. 2. Registo em GERFIP, incluindo o registo da localização do bem. 3. Conferências Físicas aos bens.	Reduzido	Inventário e etiquetagem atualizados com recurso a contratação externa em 2021, mantendo-se atualizados

Anexo IV – (1.3.1. Parcerias estratégicas)

Ações Executadas:

- "*Risco: mantém-se* [moderado]*, desenvolveram-se ações adicionais de mitigação, estando o CD em constante diálogo com grupos de pressão.*" [CD]**;**
- As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSCB - DAB	1.3.1. Insuficiente capacidade dos ministérios setoriais em assegurar bolsas de peritos disponíveis para ações de cooperação (curto, médio e longo prazo), apoiar a definição de Termos de Referência, ou colaborar na implementação de ações de Cooperação para o Desenvolvimento	Ações de mitigação: Sensibilizar, ao nível da CIC, para a relevância da mobilização de recursos.	Extremo	Ação foi adotada. O risco mantém-se extremo.
DSC	1.3.1. Impossibilidade de negociação e conclusão de instrumentos internacionais	Possíveis ações: 1. Melhorar a comunicação com os setoriais/outros serviços; 2. Alertar para a necessidade de envio de contributos adequados e dentro do prazo; 3.Implementar mecanismos de planeamento e articulação através da elaboração de tabelas de seguimento da negociação e da designação de pontos focais.	Elevado	1 - Ação de mitigação realizada. Esta é uma função da DPAC Mantém-se o nível de risco elevado.
DSCME	1.3.1. Desempenho insuficiente e/ou incumprimento dos compromissos por parte de parceiros	Possíveis ações: 1. Avaliação *ex-ante* da capacidade de gestão técnica e financeira dos parceiros, à luz das regras estabelecidas, entre outros, nas regras aplicáveis a entidades subvencionadas (manuais CICL e Projetos de Cooperação); 2. Reforço das cláusulas contratuais com introdução de cláusulas de responsabilização, em particular nos contratos dos Coordenadores de Projeto e responsáveis jurídicos e financeiros; 3. Reforçar a capacidade de controlo e verificação *ex-ante* dos CPC (processos de desconcentração); 4. Reforço da capacidade do GAA em executar ROM frequentes a todos os projetos; 5. Introdução de lista de identificação confidencial assinalando entidades não cumpridoras; 6. Acompanhamento constante e	Elevado	1, 2, 5, 6 e 7 – Ações em curso Foi feita formação. Risco mantém-se elevado.

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
		permanente das equipas de gestão de projetos de cooperação delegada nas atividades em implementação pelos parceiros de implementação, com base em sistemas de RBM&E; 7.Ações de sensibilização/formação quanto ao tipo de reporte e à sua periodicidade.		
GPPE	1.3.1. Desempenho insuficiente e/ou incumprimento dos compromissos pelos parceiros (locais, executores e serviços contratualizados)	Ações de mitigação: 1. Em articulação com as Embaixadas nos principais parceiros, promover mais acompanhamento e articulação com os ministérios setoriais, ou outros interlocutores, através da realização de reuniões periódicas. 2. Aumentar o número de missões ao terreno, de forma a marcar uma maior presença junto dos parceiros, minimizando incumprimentos.	Moderado	1 - 2 - Ações de mitigação realizadas. Ex. Timor, São Tomé, Guiné e Cabo Verde. Mantém-se o nível do risco moderado.
DSL	1.3.1. Desempenho insuficiente e/ou incumprimento dos compromissos pelos parceiros (locais, executores e serviços contratualizados)	Possíveis ações: 1. Reforçar o acompanhamento, interno, na sede e no terreno, fazendo diligências junto dos países parceiros para a necessidade de cumprimento dos Protocolos e/ou Regulamentos; 2. Reforçar o envolvimento das missões diplomáticas; 3. Aumentar a formação dos recursos humanos;	Reduzido	1 - 2 - 3 - Ações de mitigação realizadas. Matem-se o nível de risco reduzido.

Anexo V – (2.1.1. Morosidade na elaboração dos documentos estratégicos e operacionais do Camões, I.P.)

Ações Executadas:

- "*No ano de 2023 foram melhorados os procedimentos associados ao planeamento estratégico e operacional do Instituto, devendo prosseguir-se as melhorias e mantendo-se um risco elevado.*" [CD]**;**
- As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSCME	2.1.1. Incumprimento dos compromissos de monitorização, auditoria e avaliação de PPA por incapacidade de reporte de dados/ausência de fiabilidade a terceiros e parceiros institucionais	Possíveis ações: 1. Contratação de sistema de RBM&E e de gestão do conhecimento e sua interligação com BDCOOP e sistema OPSYS; 2. Fornecer formação inicial e contínua aos colaboradores.	Extremo	1 - Ação de mitigação não realizada. Ações de formação não realizadas.
DSL	2.1.1. Incumprimento de resultados por deficiente identificação das ações necessárias à concretização de objetivos referentes à rede EPE	Possíveis ações: 1. Melhorar a articulação entre serviços para melhorar a comunicação e a prestação da informação necessária, implementando mecanismos adequados a essa articulação/comunicação. 2. Monitorizar permanentemente e identificar atividades de remediação. 3. Elaborar cronogramas de acompanhamento das diversas atividades. 4. Elaborar cronograma geral das atividades da DCEPE.	Moderado	1 a 4 - Ações de mitigação realizadas. Mantém o nível do risco reduzido.
DSC	2.1.1. Apresentação tardia do Plano de Atividades culturais (PA) e existência de informações incompletas	Possíveis ações: 1. Melhorar a articulação e a comunicação com as redes externas, por correio eletrónico e telegramas; 2. Designar "Pontos Focais"; 3. Transmitir orientações sobre as prioridades da ação cultural; 4. Assegurar apoio técnico à plataforma E-Ace, através da assistência informática.	Moderado	1- 2- 3 - 4 - Ações de mitigação realizadas. O nível de risco baixou de elevado para moderado.
GDC	2.1.1 Deficiente estrutura de organização e planeamento da informação e conhecimento interno produzidos por ausência de política de Gestão do Conhecimento	Possíveis ações: 1.Mapeamento de conhecimentos e processos; 2. Gestão de conteúdos com plataformas de registo do conhecimento produzido de forma integrada [ex. nova intranet, repositório de conteúdos visuais, fotográficos, manuais, vídeos	Moderado	Ações de mitigação não foram realizadas. Mantém-se o nível de risco moderado.

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
		informativos, etc.]; 3. Reuniões de equipa e entre UO periódicas		
DSPG	2.1.1- Incumprimento de Boas Práticas no âmbito da Gestão Orçamental por Ausência de Segregação de Funções	Possíveis Ações: 1. Reforço de RH; 2. Utilizar uma *checklist*, preenchida pela pessoa que faz a instrução do processo e validada por uma terceira pessoa	Moderado	As ações de mitigação estão a ser cumpridas. O risco é moderado
DSPG	2.1.1. Demonstrações financeiras incorretas por Ausência de um registo de inventário centralizado e atualizado dos Ativos Fixos Tangíveis (AFT) da Sede e do Estrangeiro.	Possíveis Ações: 1. Atualização do inventário da Sede e inventário dos AFT existentes no Estrangeiro; 2. Registo e conferências físicas aos AFT, por amostragem; 3. Transmitir orientações por Telegrama às Embaixadas, UPE, Estruturas Externas, no sentido de manter atualizado o registo de inventário e informar a Sede sobre as novas aquisições de AFT. 3. Na Sede emitir uma orientação no sentido de garantir que sempre que haja transferência interna de bens entre as salas/piso, a mesma deverá ser comunicada ao Património e registada em sistema contabilístico.	Reduzido	Realizadas conferencias anuais no caso de amostragens; sempre que se mostre necessário (no caso das transferências internas de bens na Sede). O risco desce para reduzido

Anexo VI – (2.1.2. e 2.2.2. Incumprimento de prazos)

Ações executadas:

- "*O Nível de risco deve manter-se Moderado.*" [CD]**;**
- As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSL	2.1.2. Incumprimento dos prazos legais e da imagem da instituição por problemas na circulação de documentação classificada	Possíveis ações: Encontrar formas alternativas, seguras, de circulação de documentação.	Elevado	Ação de mitigação realizada. Reduz-se o nível de risco para elevado.
DSCME	2.1.2. Incumprimento de prazos de resposta e nível de qualidade dos produtos	Possíveis ações: 1. Orientações claras quanto à priorização de atividades em detrimento de outras; 2. Reforço de RH qualificados.	Extremo	1 - 2 - Ações de mitigação não realizadas. Mantém-se o nível do risco extremo.
GPPE	2.1.2 (2.4.2). Atrasos significativos nas respostas do GPPE e incumprimentos de prazos no que respeita ao envio ao CAD/OCDE do apuramento dos dados relativos ao esforço financeiro global de ajuda aos países em desenvolvimento em resultado da falta de equipamentos informáticos adequados, acessos à base de dados e respetivo apoio informático especializado	Ações de mitigação: 1.Garantir a disponibilização de máquinas com grande capacidade de processamento, as quais suportem a utilização de ferramentas como Microsoft Access, Microsoft Excel e SQL Server, podendo as mesmas ter de ser utilizadas em simultâneo. 2. Garantir a disponibilização do acesso à base de dados através do *SQL Server Management Studio* (SSMS). 3. Assegurar o suporte informático do CINF no acesso ao SIICP através do SQL Server, garantindo o apoio em questões de administração de segurança do SIICP e do respetivo servidor.	Elevado	Ações de mitigação realizadas. Mantém-se o nível do risco elevado.
DSCB - DAB	2.1.2. (2.3.2) Incumprimento de prazos ou dilação dos tempo de respostas às solicitações entre Unidades Orgânicas	Ações de mitigação: Esforço acrescido de articulação entre Unidades Orgânicas.	Extremo	Ação de mitigação não adotada. Mantém-se o nível de risco extremo.
DSCB-DAHSCC	2.1.2. (2.3.2) Incumprimento de prazos ou dilação dos tempo de respostas às solicitações entre Unidades Orgânicas	Possíveis ações: Esforço acrescido de articulação entre Unidades Orgânicas.	Extremo	Ação de mitigação não realizada. O nível do risco mantém-se extremo.
DSC	2.1.2. Incumprimento de prazos de pontos de situação sobre a cooperação nas áreas de atuação do CICL, perante pedidos do MNE	Possíveis ações: 1. Definição de "pontos focais" em cada UO do CICL; 2. Conhecimento, com antecedência, do plano de visitas e encontros programados pelos serviços do MNE; 3. Definição de um período mínimo para a validade dos pontos de situação.	Moderado	1 - 2 - 3 - Ações de mitigação realizadas. O nível de risco elevado passa a moderado.

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSC	2.1.2. Incumprimento de prazos e ausência de contributos necessários à apresentação do Plano Indicativo de Ação Cultural Externa (PIA) e de relatórios	Implementar reuniões com organismos ACE; elaboração da IS e preparação do PIAE	Elevado	Ação de mitigação realizada. Mantém-se o nível de risco elevado.
DSPG DAJC	Incumprimento de prazos. Falta ou resposta tardia aos interessados	Ações de mitigação: Elaboração de uma orientação pela DAJC a assinar pelo CD, com a obrigação de cumprir com os prazos previstos no Código do Procedimento Administrativo	Elevado	Em curso. Porém, tem existindo uma maior articulação com as UO para evitar o incumprimento do CPA. O risco baixou para elevado.

Anexo VII – (2.2.1. e 2.4.3. Eliminação indevida e/ou perda de documentação relevante)

Ações Executadas:

- "*Foi concluído em 2022 o projeto Gestão Documental Integrada. Estão a decorrer os projetos Digitalização do Acervo Documental do Instituto Camões (1929-2012) e Rede de Bibliotecas Camões IP. Em 2023 mantém-se o Impacto, Probabilidade e Nível de Risco para Médio, Média e Moderado, respetivamente.*" (CD)
- As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSC	2.3.2. Perda/extravio de documentação por deficiente acondicionamento e arquivo	Possíveis ações: Articulação com GDC, para classificação e organização de documentação.	Reduzido	1 - 2 - Ações de mitigação realizadas. Mantém-se o nível de risco reduzido.
DSCME	2.2.1. (2.2.3.) Perdas de documentação e/ou impossibilidade de rastreamento de informação, fruto das práticas de salvaguarda e acondicionamento de documentos originais	Possíveis ações: Criação de um arquivo central, que seja gerido pelo GDC, devidamente classificado e organizado, num espaço de acesso restrito.	Elevado	Ação de mitigação não realizada. O arquivo que existe é o mesmo para todas as UO. Nível do risco mantém-se elevado. Embora nada nunca tenha desaparecido.
GDC	2.2.1 Eliminação indevida de documentação com valor histórico por desadequação do Plano de Classificação Documental	Possíveis ações: 1. Projeto de Adoção da Macroestrutura Funcional desenvolvida pela DGLAB (este projeto carece de submissão à DGLAB para efeitos de aprovação pelo órgão coordenador dos Arquivos Nacionais), recorrendo a auxílio de empresa externa para o desenvolvimento e implementação do projeto. 2. Mapeamento de processos atinentes Cooperação Portuguesa no âmbito do Desenvolvimento da Macroestrutura Funcional (MEF) (designadamente a classe 200). 3. Contratação de recursos humanos para reforço da equipa.	Elevado	Aprovado em 26-12-2022 novo Plano de Classificação para aplicação em papel e EDOC. O Plano tem vindo a ser atualizado conforme propostas das UO. Em preparação a tabela de avaliação a partir do Plano, que após aprovação superior será proposta à DGLAB para publicação de portaria. Mantém-se o nível do risco elevado.

Anexo VIII – (2.2.2. Favorecimento ilícito e conluio nas diferentes fases do procedimento pré-contratual de aquisição de bens e/ou serviços)

Ações executadas:

- As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSCB - DAB	2.2.2 (4.1.1). Desadequação dos normativos em vigor relativos ao processo de seleção e recrutamento de Agentes de Cooperação (AC)	Ações de mitigação: 1 Alertar os serviços competentes do Camões (DSPG/DAJC) para a necessidade de preparar propostas de alteração do enquadramento legislativo remetendo os contributos tidos por convenientes no âmbito das suas atribuições; 2 Especificar clara e detalhadamente os Termos de Referência para cada posição a prover, com base na Lei 13/2004 e das funções especificas que o AC desempenhará no quadro do projeto onde será integrado; 3. Manter um canal de comunicação com os AC contratados.	Elevado	1 - 2 - Ações de mitigação não adotadas. 3 - Realizada. Baixa o nível de risco: alto - médio - elevado.
DSPJ DAJC	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de aquisição (deficiente avaliação das necessidades para a aquisição de bens e/ou serviços)	Ações de mitigação: 1. Garantir uma consulta ao mercado, com vista a determinar a oferta disponível e os preços praticados. 2. Justificar pormenorizadamente o pedido de aquisição de bens e/ou serviços, incluindo especificações técnicas e critérios de adjudicação objetivos e mensuráveis no formulário criado para o efeito - Manifestação de Necessidades.	Reduzido	Todos os processos de aquisição são fundamentados com justificação das necessidades. Decorrem na plataforma VORTAL. Foram atualizados os PR. O nível de risco baixou
DSPG DAJC	Favorecimento ilícito e conluio nas diferentes fases do procedimento pré-contratual de aquisição de bens e/ou serviços pela definição pouco clara das especificações técnicas e outras	Ações de mitigação: 1.Elaborar peças dos procedimentos com especificações técnicas bem definidas e critérios de adjudicação objetivos e facilmente mensuráveis e modelos de avaliação bem definidos 2.Verificar as situações de incompatibilidade dos membros dos júri dos procedimentos.	Moderado	Os procedimentos são cumpridos e o nível de risco mantém-se moderado

Anexo IX – (2.3.1. Debilidades na coordenação interministerial)

Ações executadas:

- "O CD deu continuidade a reuniões com grupos de trabalho, insistiu junto dos ministérios sectoriais para se executarem os procedimentos legais, havendo fraca resposta das entidades externas. *Sem prejuízo das ações levadas a cabo, que permitiram reforçar a coordenação interministerial, mantêm-se os pressupostos do risco* [Médio/Média/Moderado]." [CD]
- As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
GPPE	2.3.1. (1.2.2) Impossibilidade de acompanhamento das intervenções dos ministérios setoriais e participação nas suas missões	Ações de mitigação: Incentivo a uma maior proximidade e contactos mais regulares entre o CICL/GPPE e os sectoriais, seja ao nível de chefia intermédia, seja ao nível técnico, bem como, ao nível do Secretariado Permanente da Comissão Interministerial para a Cooperação (SPCIC).	Moderado	Ação de mitigação realizada. Mantém-se o nível do risco moderado.
GPPE	2.3.1. Incumprimento de prazos nos compromissos internacionais assumidos na área do desenvolvimento	Ações de mitigação: 1. Estabelecimento de relações próximas e regulares com os principais intervenientes (ministérios sectoriais); 2. Partilha de manuais tutoriais e explicativos; 3. Designação de pontos focais; 4. Reforço da importância do envio do apuramento de dados na Comissão Interministerial para a Cooperação Comissão (CIC) e no Secretariado Permanente da Comissão Interministerial para a Cooperação (SPCIC).	Elevado	Mantem-se o nível do risco elevado.

Anexo X – (2.4.1. Desadequação da infraestrutura tecnológica)

Ações executadas:

- "*Propõe-se elevar o nível de risco para extremos, tendo em conta que se mantêm as fragilidades da infraestrutura tecnológica. As ações de mitigação mantêm-se válidas.*" [CD]
- As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSCME	2.4.1. Perda de dados pela não observância de melhores práticas por parte dos colaboradores e por deficiência dos sistemas de suporte informático	Possíveis ações: 1. Sensibilização para a importância de gravar na rede e inclusão do uso das pastas partilhadas nos objetivos ou critérios de superação do SIADAP; 2.Operacionalização de novo sistema de pastas partilhadas com níveis de acesso e segurança garantidas; 3. Backups mensais.	Elevado	1 - 2 - Ações de mitigação realizadas. 3 – Não realizada. Reduz o risco: médio - alta - elevado.
DSC	2.4.1. Incumprimento das atividades, pelos constrangimentos informáticos da plataforma E-Ace	Possíveis ações: 1. Garantir a assistência técnica e o desenvolvimento da plataforma E-Ace.; 2. Realizar reuniões de coordenação com CINF e empresas; 3. Fornecer formação aos utilizadores da plataforma.	Elevado	1 - 2 - 3 - Ações de mitigação realizadas. Mas não foram resolvidos todos os problemas. Reduz o nível de risco: alto - média - elevado.
DSL	2.4.1. Impossibilidades no acesso às plataformas tecnológicas da DSL (Portal de Serviços, Plataforma de *E-learning*, EPE Digital) e atrasos na resolução de problemas	Possíveis ações: 1. Promover reuniões de articulação com CINF e empresas externas; 2. Desenvolver procedimentos de redundância.	Moderado	1 - 2 Ações de mitigação realizadas. O nível do risco: é moderado.
DSCB - DAB	2.4.1. Impossibilidade de Embaixadas e equipas de gestão de projetos no terreno acederem diretamente aos sistemas de informação do Camões, I.P. e tramitação de processos de decisão, levando à necessidade de mecanismos alternativos de partilha de informação que podem ser menos seguras e fiáveis e a atrasos na tramitação	Ações de mitigação: Desconcentração para os Centros Portugueses de Cooperação.	Elevado	Ação de mitigação não realizada. Mantém-se o risco elevado.
GPPE	2.4.1. Dificuldades no cumprimento de todos os requisitos de apuramento dos dados relativos ao esforço financeiro global de ajuda aos países em desenvolvimento, a enviar ao CAD/OCDE, pela falta de manutenção das aplicações tecnológicas	Ações de mitigação: 1. Dar continuidade ao trabalho iniciado no período entre 2012 e 2015, através da contratação de um fornecedor dos serviços capaz de dar resposta às atuais necessidades corretivas da aplicação 2. Assegurar um pacote de horas anuais para a manutenção da mesma.	Elevado	Ações de mitigação realizadas, mas o impacto positivo será visível em 2024 Manteve-se o nível do risco elevado em 2023.

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
GDC	2.4.1 Ineficiência na articulação entre UO's e violação da confidencialidade por operacionalização deficiente do sistema de gestão documental (Edoc), pela sua falta de atualização e inexistência de protocolos de comunicação entre o EDOC, o sistema de gestão documental do Camões, I.P. e o arquivo físico	Possíveis ações: 1. Atualização do programa de gestão documental (Edoc); 2. Identificação clara dos níveis de acesso e permissões dos vários grupos e dos circuitos de documentação nesta plataforma, à luz da lei de proteção de dados; 3. Renovação da formação dos funcionários do Instituto; 4. Revisão do Sistema de inclusão de data de saída dos documentos; 5. Definição de regras e critérios de classificação, catalogação e identificação de processos e documentos; 6. Inclusão da assinatura digital no Edoc no sentido da desmaterialização (RCM);	Moderado	1-2-3 Ações de mitigação realizadas. 4 -5 - 6 - Não realizadas. Mantém-se o nível do risco moderado.
DSPG DGFP	2.4.1- Acesso a Dados e Informação no GeRFiP – apropriação, perda ou adulteração por intrusão	Possíveis Ações: Garantir que a ESPAP (fornecedor do GeRFiP) altere a política de palavras-passe, designadamente, permitir aos utilizadores GeRFiP que alterem as suas palavras-passe mais frequentemente.	Moderado	Passwords alteradas regularmente e com frequência. O nível de risco passou a moderado

Anexo XI – (3.1.1. e 3.1.2 -Elevada rotatividade e dificuldade de ocupação dos postos de trabalho vagos)

Ações executadas:

- "*Estabilidade em desenvolvimento, com algumas melhorias, mantendo-se um nível de risco moderado. As ações de mitigação mantêm-se válidas.*" [CD]
- As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSL	3.1.1. Perda de conhecimento (memória e saber-fazer) por dificuldade em captar e reter recursos humanos com o perfil adequado	Possíveis ações: Flexibilização nos procedimentos de contratualização, adequando-os às necessidades das UO.	Elevado	Ação de mitigação realizada. Mantém-se o nível de risco elevado.
DSC	3.1.1. Morosidade na resposta às solicitações devido a entropias na articulação entre colaboradores	Possíveis ações: 1.Disponibilização de plataformas para reuniões em videoconferência; 2. Reuniões e contactos regulares entre todos os colaboradores; 3. Rotatividade entre teletrabalho e regime presencial.	Moderado	1 - 2 - 3 - Ações de mitigação realizadas. Reduz o nível de risco: médio - média - moderado.
GPPE	3.1.1. Impossibilidade de realização das atribuições do GPPE face à dificuldade em captar e reter recursos humanos com o perfil adequado	Ações de mitigação: 1. Maior diálogo com DSPG/RH para promover procedimentos concursais; 2. Contactos com ministérios sectoriais para promoção de recrutamento por mobilidade ou recrutamento de peritos; 3. Promover procedimentos concursais externos, fora da Administração Pública; 4. Promover formação específica aos RH existentes	Moderado	Todas as ações de mitigação adotadas. Saiu um RH e entraram 3 em mobilidade. O nível do risco: baixou.
DSCB - DAB	3.1.1. Impossibilidade de cumprimento de objetivos por falta de Recursos Humanos com perfil adequado ou em número suficiente	1. Maior apoio da DPRH aos processos de recrutamento. 2. Prever a possibilidade de formação especializada, quer inicial, quer contínua. 3. Adequação dos quadros de pessoal às necessidades das Unidades Orgânicas. Prazo: 2021	Extremo	1 - 2 - 3 - Ações de mitigação não realizadas. Apesar de haver apoio dos RH, continua a haver elevada rotatividade dos funcionários. Mantém-se o nível do risco extremo.
DSCB-DAHSCC	3.1.1. Impossibilidade de cumprimento de objetivos por falta de Recursos Humanos com perfil adequado ou em número suficiente	Possíveis ações: 1. Maior apoio da DPRH aos processos de recrutamento. 2. Prever a possibilidade de formação especializada quer inicial quer contínua. 3. Adequação dos quadros de pessoal às necessidades das Unidades Orgânicas.	Extremo	1 - Ação de mitigação realizada. 2 e 3 - Não foram realizadas. Nível do risco mantém-se extremo.

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSCME	3.1.1. Impossibilidade de cumprimento de objetivos da política de cooperação para o desenvolvimento, de orientações da tutela e das UO com atividade na cooperação por falta de Recursos Humanos com perfil adequado ou em número suficiente	Possíveis ações: 1. Flexibilização nos procedimentos de contratualização, adequando-os às necessidades da cooperação; 2. Realização de formação especializada de início de funções e contínua; 3. Abertura de lugares no quadro para a cooperação, através de concurso externo; 4. Identificação de perfis e preparação de provas específicas para procedimentos concursais	Extremo	1 - Ação de mitigação não realizada. Os procedimentos de contratualização são da competência da DPRH. Apenas recorrem à BEP. 2 - Ação não realizada. 3 - 4 – Ação realizada. Mantém-se o nível do risco extremo.
DSL	3.1.2. Quebra de qualidade das respostas a solicitações por insuficiente formação especializada dos Recursos Humanos nas áreas específicas da língua	Possíveis ações: Promover formação contínua em instituições internacionais, convocando recursos financeiros adicionais para fazer face aos custos mais elevados daí decorrentes.	Moderado	Ação de mitigação realizada. Reduziu-se o nível de risco para moderado.
DSCME	3.1.2. Não cumprimento de objetivos e/ou cumprimento com qualidade insuficiente por desmotivação das equipas face a carreiras estagnadas, sem rotatividade entre a sede e o terreno	Possíveis ações: 1. Envolvimento permanente dos técnicos no apoio à decisão; 2. Elaboração de um plano de formação adaptado às necessidades da Cooperação, eventualmente em articulação com entidade externa com know-how em capacitação de RH para esta área de atividade; 3. Realização de ações de formação; 4. Ações de reconhecimento pelo trabalho realizado; 5. Elaboração de plano de rotatividade entre sede e terreno, com condições adequadas (sejam posições de Adidos/Conselheiros, sejam de Assessores de Cooperação), atendendo a que, pelo menos os CPC, são da responsabilidade do CICL, incluindo a gestão dos seus RH.	Moderado	do risco: médio, médio, moderado
DSC	3.1.2. Incumprimento da atividade da DSC por insuficiente formação especializada dos RH	Possíveis ações: 1. Definir Planos de formação ajustados ao diagnóstico de necessidades efetivas; 2. Garantir formação, conforme indicado no diagnóstico de formação que é remetido à DPRH.	Moderado	1 - 2 - Ações de mitigação realizadas. Mantém-se o nível de risco moderado.

Anexo XII – (3.2.1. Conflito de interesses, recebimento indevido de vantagem, violação de segredo, abuso de poder)

Ações executadas:

- "*Sem prejuízo das ações levadas a cabo, que permitiram reforçar a coordenação interministerial, mantêm-se os pressupostos do risco moderado.*" [CD]
- As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSC	3.2.1. Quebra da reserva de confidencialidade	Possíveis ações: Assinatura de compromisso de confidencialidade semelhante à declaração de incompatibilidade de risco anticorrupção, por elementos internos e colaboradores externos.	Moderado	Supõe que a ação de mitigação foi realizada, pois compete à DPRH. Mantém-se o nível de risco moderado.
DSL	3.2.1. Quebra da reserva de confidencialidade	Possíveis ações: 1. Tratamento sigiloso de documentação de exames; 2. Existência de cláusulas de confidencialidade de elementos externos que acedam à documentação.	Moderado	1 - 2 - Ações de mitigação realizadas. Mantém-se o nível de risco moderado.
GDC	3.2.1. Incumprimento das regras de transparência e desvio ou apropriação indevida de bens por inventariação deficitária de bens ofertados à instituição	Possíveis ações: 1. Ação para recordar os trabalhadores do Instituto das regras sobre aceitação de doações e ofertas; 2. Manter um registo de lembranças/ofertas contendo informação de o quê, a quem, motivo, valor, data e indicação do local onde o bem se encontra, e fotografia indicativa do mesmo; 3. Divulgação e sensibilização do Código de Ética; 4. Definição de local de arquivo dos bens.	Moderado	Ações de mitigação não foram adotadas porque não receberam ofertas. Mantém-se o nível de risco moderado.

Anexo XII – (3.2.2 e 2.2.3. Corrupção, violação de segredo por funcionário, atribuição indevida de apoios, favorecimento de candidaturas por inobservância das Regras e Critérios)

Ações executadas:

- As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSCB-DAHSCC	2.2.3 (2.2.1). Risco de Corrupção, Favorecimento de candidaturas, Violação de segredo por funcionário	Ações de mitigação: 1. Aceitar receber as ONGD com a presença de 2 funcionários da respetiva unidade orgânica 2. Definição prévia de Regras a estipular modalidades de esclarecimento de dúvidas por escrito 3. Assegurar que o CINF dispõe dos elementos necessários para garantir que estão reunidas as condições informáticas para a boa receção das candidaturas 4. Definição de Regras e Critérios devidamente atualizados e publicitados para a atribuição de subvenções, antes do lançamento das candidaturas. 5.: Assegurar clarificação técnica das propostas de apoio a serem superiormente aprovadas, através de IS elaborada para o efeito, com informação que suporte os critérios de Relevância, Sustentabilidade, Eficácia e Eficiência.	Reduzido	1 - Ação de mitigação realizada. 2 a 5 - Não realizadas. Mantém-se o nível de risco reduzido.
DSCB - DAB	2.2.2 (2.2.1). Risco de Corrupção, Favorecimento de candidaturas, ou Violação de segredo por funcionário	Ações de mitigação: 1: Método de comunicação preferencial com as entidades candidatas através de e-mail, criado para o efeito e cujo acesso será partilhado por todos os membros do júri. 2: Em caso de necessidade de receber as entidades candidatas, com a presença de pelo menos 2 membros do júri; 3: Elaboração de grelhas de análise pelos membros do júri com base nos procedimentos em vigor e em consonância com os critérios definidos; 4: Assegurar as condições informáticas para a boa receção das candidaturas 5. Definição de Regras e Critérios devidamente publicitados para a atribuição de subvenções 6: Assegurar a clarificação técnica das propostas de apoio a serem superiormente aprovadas.	Reduzido	Igual ao que se passa com a DAHSCC. 1 - Ação de mitigação realizada. Reduziu-se o nível do risco
DSPG DGFP	2.2.2- Peculato - Probabilidade de haver receita no Exterior que é utilizada para benefício próprio do funcionário, designadamente, verbas transferidas pelo Instituto para contas particulares dos Leitores, uma vez que em certos Países o Instituto não possui estrutura que permita ter uma conta bancária no exterior.	Possíveis Ações: 1. Registo da receita no Exterior através de uma aplicação informática que deve estar centralizada na SEDE; 2. Transmitir orientações por Telegrama às Embaixadas, UPE, Estruturas Externas, no sentido de assegurar que toda receita recebida é registada nessa aplicação e enviada à SEDE conforme previsto na legislação em vigor	Extremo	O risco mantém-se extremo

Anexo XIV – (3.3.1. Inobservância da implementação da Lei n.º 79/2019, de 2 de setembro, relativa às condições de higiene e segurança no trabalho)

Ações executadas:

- DSPG tem procedimento finalizado.
- As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSC	3.3.1. Redução da produtividade dos colaboradores	Possíveis ações: Garantir a assistência técnica do sistema de AC	Moderado	Ação de mitigação realizada, mas por meios alternativos comprados pelos próprios (ar condicionado portátil). O nível do risco baixou para médio.
GPPE	3.3.1. Impossibilidade de serem desenvolvidas as tarefas da UO fruto da insuficiência de equipamento informático	1. Mais diálogo com CD para enquadramento das necessidades da UO; 2. Interlocução com DSPG/CINF para reporte das necessidades da UO.	Extremo	1 e 2 - Ações de mitigação realizadas. Mantém-se o nível do risco extremo
GDC	3.3.1. Destruição do património arquivístico e cultural do Camões por inexistência de Plano de Segurança contra Incêndios em Edifícios e de Plano de Segurança e Risco para áreas de arquivos e biblioteca	Possíveis ações: 1. Elaboração de Plano de Segurança e Risco para áreas de arquivos e biblioteca; 2. Definição de medidas de segurança; 3. Aplicação de medidas de conservação e preservação documentais, bem como medidas de higienização, de monitorização e de restauro dos documentos; 4. Ação de sensibilização junto das equipas de limpeza dos cuidados a ter nestes espaços.	Elevado	Ações de mitigação não foram adotadas, exceto a aquisição humidificadores. Mantém o nível de risco elevado.
DSCME	3.3.1. Acesso indevido a informação confidencial e sua divulgação e apropriação indevida de bens	Possíveis ações: 1. Estabelecimento de um protocolo de segurança que permita a identificação e registo de entrada de pessoas nas instalações do CICL 2. Nesse protocolo, permitir circulação de pessoas mediante check-in e identificação na entrada, devidamente acompanhadas por um/a funcionário/a autorizado	Moderado	1 e 2 - Ações de mitigação não realizadas. Nível do risco: baixo, médio, moderado

Anexo XV – (4.1.1. Insuficiente legislação sobre as matérias trabalhadas pelo Camões, causando dificuldade na análise dos pedidos efetuados)

Ações executadas:

- As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSL	4.1.1. Regulamentação legal insuficiente na gestão dos professores e leitores da Rede EPE	Possíveis ações: Propor superiormente alterações gerais e concretas do ponto de vista legislativo e/ou regulamentar.	Moderado	Ação de mitigação realizada. Houve entrega de nova proposta do regime jurídico para os professores em fevereiro de 2022, sem resposta da tutela até ao momento. Mantém-se o nível de risco moderado.
GDC	4.1.1. Perda de informação histórica e falhas no registo da memória futura do Camões, I.P. por inexistência de Portaria de Gestão Documental	Possíveis ações: 1. Elaboração da Portaria de Gestão Documental, para a qual é necessário: 1.1 Constituição de uma equipa de avaliação, 1.2. Análise de legislação e definir prazos de conservação da documentação, 1.3 Recolha e análise de informação; 1.4 Elaboração de uma tabela de seleção, 1.5 Elaboração do Regulamento de conservação arquivística e dos *templates* de documentos para transferência e eliminação de documentação 2. Contratação de uma empresa externa para auxiliar no processo considerando a inexistência de uma equipa interna de técnicos de arquivo.	Elevado	Ações de mitigação não foram adotadas. Mantém-se o nível do risco elevado.
DSCME	4.1.1. Manipulação de resultados, favorecimento e parcialidade em procedimentos concursais/concorrenciais	Possíveis ações: 1. Cumprimentos rigoroso da legislação e/ou das regras e procedimentos instituídos 2. Garantir uma composição de júri de seleção que assegure a inexistência de relações hierárquicas e a mobilização de elementos externos à organização 3. Publicitar e documentar todo o procedimento	Moderado	1 - 2 e 3 - Ações de mitigação realizadas. Mantém-se o nível do risco: médio - média - moderado.
DSC	4.1.1. Disrupção da atividade dos Centros Culturais pela inexistência de Regime Jurídico dos trabalhadores dos Centros Culturais	Possíveis ações: 1. Propor superiormente alterações gerais e concretas do ponto de vista legislativo e/ou regulamentar. 2. Acompanhar e obter despacho da tutela.	Deixou de existir com publicação de Lei 103-A/2023	1 - 2 - Ações de mitigação realizadas. Sem risco

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
GPPE	4.1.1. Discricionariedade na tomada decisão, uma vez que regulamentos das bolsas não preveem todas as situações com relevância para a gestão das bolsas de estudo da cooperação	Ações de mitigação: 1. Mais diálogo com as diferentes UO que gerem bolsas de estudo associadas a projetos para uniformização de procedimentos. 2. Aprovação do novo regulamento de Bolsas de Estudo, já submetido a aprovação.	Moderado	Aprovado o novo regulamento de bolsas, e aumentado o contingente externo. Mantém-se o nível do risco moderado.
DSPG DAJC	4.1.1- Discricionariedade na emissão de pareceres jurídicos	Ação de mitigação: Maior rotatividade na distribuição dos pedidos de pareceres jurídicos.	Moderado	A exiguidade de RH mantém o nível moderado
	4.1.1- Insuficiente legislação sobre as matérias trabalhadas pelo Camões, IP	Ação de mitigação: Apresentação de propostas de regulamentação legal.	Moderado	Em preparação alteração ao regime jurídico. O risco mantém-se moderado
	4.1.1- Acesso indevido aos processos disciplinares, de contencioso ou outro documentos legais	Ação de mitigação: Colocar todos os processos nos armários, que deverão ser fechados à chave, com acesso apenas aos colaboradores que trabalham na DAJC.	Reduzido	O acesso está restrito aos trabalhadores da divisão. O nível de risco ficou reduzido pois a probabilidade é baixa

Anexo XVI – (4.1.2. Incumprimento das Regras Orçamentais no ciclo da Despesa e da Receita)

Ações executadas:

— As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
GPPE	4.1.2. Incumprimento por parte dos bolseiros dos compromissos e das obrigações contratualizadas	Ações de mitigação: 1. Contratualização com os bolseiros com clarificação dos critérios de execução e acompanhamento, com utilização de minutas para cada tipologia de contrato. 2. Acompanhamento/validação do grupo de aproveitamento em cada ano.	Reduzido	Não é possível o acompanhamento permanente. Mantém-se o nível do risco reduzido.
DGFP	4.1.2. Incumprimento dos prazos legais na apresentação das contas	Possíveis Ações: 1. Recrutamento externo de RH com competências em SNC-AP; 2. Garantir que a informação está disponível para ser analisada e refletida no sistema contabilístico atempadamente, designadamente, através de uma *checklist* de monitorização de informação recebida na DGFP.	Elevado	Mantém-se o nível de risco, por dificuldades de recrutamento de RH especializados. *Checklist* realizada.
DGFP	Incumprimento das Regras Orçamentais no ciclo da Despesa	Possíveis Ações: 1. Formação interna sobre o Ciclo Orçamental da Despesa; 2. Aquando do pagamento, utilizar uma *checklist* para verificar que o processo de despesa está completo e em conformidade.	Reduzido	Implementadas as medidas de mitigação
DGFP	Incumprimento das Regras Orçamentais no ciclo da receita	Possíveis Ações: 1. Formação interna sobre o Ciclo Orçamental da Receita; 2. Transmitir orientações por Telegrama às Embaixadas, UPE, Estruturas Externas, no sentido de tipificar o descritivo da receita devolvida ao Camões para uma identificação célebre e correta.	Moderado	São dadas orientações e instruções às UPE's e estruturas externas. O nível de risco diminuiu para moderado
DGFP	Incumprimento da não implementação em pleno do SNC-AP	Possíveis Ações: Possibilidade de Recrutar com celeridade RH sem vínculo jurídico à AP	Moderado	Contratada entidade externa que transfere a informação do POC-P (GIAF) para SNC-AP. Nível de risco baixou para Moderado

Anexo XVII – (5.1.1. e 2.4.3. Constrangimentos na circulação documental)

- "*Foi concluído em 2022 o projeto Gestão Documental Integrada. Estão a decorrer os projetos Digitalização do Acervo Documental do Instituto Camões (1929-2012) e Rede de Bibliotecas Camões IP*." [CD — Indicador 2.4.3] - Mantém-se o risco elevado.
- As UO:

UO	**Indicador**	**Ações de mitigação**	**Nível de risco (31.12.2023)**	**RESPOSTAS**
GPPE	5.1.1. Dificuldades no acesso aos telegramas o que provoca atrasos significativos no acesso à informação, com consequências no cumprimento de tarefas da UO ou do cumprimento de prazos	Ações de mitigação: 1. Partilha de parte útil das comunicações telegráficas por correio eletrónico; 2. Reporte da situação a nível superior, cuja necessidade de resolução depende dessa intervenção, eventualmente com recurso a aplicações informáticas.	Moderado	1 e 2 - Ações de mitigação realizadas. Mantém-se o nível do risco moderado.
DSL	5.1.1. Comunicação deficiente entre Unidades Orgânicas e com as Unidades Periféricas (CEPE)	Possíveis ações: Encontrar formas alternativas, seguras, de circulação de documentação.	Moderado	1 - 2 - Ações de mitigação realizadas. Reduz o nível de risco: médio - média - moderado.
DSC	5.1.1. Comprometimento da resposta atempada do CICL e dano da imagem devido aos problemas de circulação de informação via telegrama	Possíveis ações: Prestar mais apoio técnico à Cifra e a circulação dos telegramas.	Elevado	Ação de mitigação realizada. Mantém-se o nível do risco elevado.
GDC	5.1.1 Redução de eficácia e de produtividade por comunicação/articulação deficiente entre Unidades Orgânicas	Possíveis ações: 1. Dinamização de uma área de informação institucional na Intranet; 2. Realização de reuniões regulares entre CD e UO, bem como reuniões temáticas com UO intervenientes em processos transversais. 3. Constituição de uma Plataforma de diálogo transversal e criação de pontos focais e de regras claras e transparentes para que o diálogo interno se torne fluído.	Moderado	Ações de mitigação: 1 - Realizada. 2 - Sim. Foram realizadas algumas reuniões. 3 - Não foi realizada. Reduz-se o nível do risco: moderado.
DSPG DPRH DGFP	5.1.1. Incumprimento de prazos por ausência de resposta por parte da DGFP às restantes UO	Possíveis Ações: Ao nível do gestor documental, criar alertas na DGFP com prazos de resposta que poderão em alguns casos estarem previamente parametrizados	Elevado	Mantém-se o nível de risco elevado

Anexo XVIII – (5.2.1. Fraca comunicação e visibilidade do trabalho desenvolvido pelo Camões, I.P.)

Ações executadas:

— As UO:

UO	Indicador	Ações de mitigação	Nível de risco (31.12.2023)	RESPOSTAS
DSC	5.2.1. Insuficiente comunicação e visibilidade das atividades culturais desenvolvidas no CICL	Possíveis ações: melhorar a articulação com as redes externas e o GDC, com recurso à plataforma E-Ace, operacionalizando uma funcionalidade de divulgação.	Elevado	Ação de mitigação parcialmente adotada. Mantém-se o nível de risco elevado.
GPPE	5.2.1. Identificação errada da instituição CICL e do seu papel na área da cooperação, em consequência do perpetuar do erro relativo ao nome do antigo instituto claramente associado à língua e cultura, e confusão sistemática no terreno que menoriza a Cooperação	Ações de mitigação: 1. Estratégia para consolidação da identidade do novo instituto e do espírito de equipa. 2. Campanha informativa junto da comunicação social, nomeadamente da LUSA.	Reduzido n.a	Ações de mitigação realizadas. O nível do risco deixou de existir.
DSL	5.2.1. Fraca comunicação e visibilidade do trabalho desenvolvido pelo CICL	Possíveis ações: 1. Sensibilizar pontos de rede para necessidade de partilha atempada de informação sobre atividades realizadas; 2. Incentivar a difusão de informação através de redes locais e redes sociais.	Elevado	1 - 2 - Ações de mitigação realizadas. O nível de risco: alto - média - elevado.
DSCME	5.2.1. Dano reputacional e na imagem da atividade de Cooperação para o Desenvolvimento do Instituto por ausência de estratégia de comunicação	Possíveis ações: 1. Definição de uma estratégia de comunicação de "*double-branding*"; 2. Contributo das UO com atividade na Cooperação para a redação de TdR para a contratação de uma entidade especializada.	Extremo	1 e 2 - Ações de mitigação não realizadas. Mantém-se o nível do risco extremo.
GDC	5.2.1 Prestação de informação inadequada pela inexistência de um *frontdesk* para as chamadas telefónicas, com repercussões na reputação e imagem do CICL	Possíveis ações: 1. Criação de um sistema de atendimento automático; 2. Ações de formação; 3. Criação e divulgação de manual de regras de atendimento ao público; 4. Disponibilização de informação sobre novos funcionários que entram ao serviço e respetivas funções/organização de informação a quem contacta o Instituto	Elevado	Ações de mitigação não foram realizadas. Mantém-se o nível do risco elevado.