



# MODELO DE GESTÃO DO RISCO

**Controlo do documento**

Versão	Data de Aprovação
1	16/04/2025

## LISTA DE SIGLAS

A	
<b>AD&amp;C</b>	Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.
<b>AG</b>	Autoridade de Gestão
C	
<b>CD</b>	Comissão Diretiva
<b>CE</b>	Comissão Europeia
<b>CEC</b>	Código de Ética e Conduta
F	
<b>FSE+</b>	Fundo Social Europeu Mais
I	
<b>IGEC</b>	Inspeção-Geral do Ministério da Educação e Ciência
<b>IGF</b>	Inspeção-Geral de Finanças
<b>IG-MTSSS</b>	Inspeção-Geral do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social
O	
<b>OI</b>	Organismos Intermédios
M	
<b>MENAC</b>	Mecanismo Nacional Anticorrupção
P	
<b>PPR</b>	Plano de Prevenção de Riscos de Fraude
R	
<b>RACI</b>	Responsável, Aprovador, Consultado, Informado
<b>RGPC</b>	Regime Geral e Prevenção da Corrupção
<b>RGPDI</b>	Regime Geral de Proteção dos Denunciantes de Infrações
S	

<b>ST</b>	Secretariado Técnico
<b>T</b>	
<b>TO</b>	Tipologias de Operação
<b>U</b>	
<b>UAJCC</b>	Unidade de Assuntos Jurídicos, Controlo e Contencioso
<b>UAPE</b>	Unidade de Assessoria e Projetos Específicos
<b>UCDO</b>	Unidade de Coordenação e Desenvolvimento Organizacional
<b>UGFI</b>	Unidade de Gestão Financeira e Institucional
<b>UGP</b>	Unidades de Gestão de Projeto
<b>UGP 1</b>	Unidade de Gestão de Projetos do Emprego e Igualdade
<b>UGP 2</b>	Unidade de Gestão de Projetos da Qualificação Inicial
<b>UGP 3</b>	Unidade de Gestão de Projetos da Requalificação de Adultos
<b>UGP 4</b>	Unidade de Gestão de Projetos da Inclusão e Serviços
<b>UGP 5</b>	Unidade de Gestão de Projetos da Privação Material e das Pessoas com Deficiência ou Incapacidade
<b>UMACE</b>	Unidade de Monitorização, Avaliação e Comunicação Estratégica
<b>USII</b>	Unidade de Gestão de Sistemas de Informação e Inovação

## ÍNDICE

1.	ENQUADRAMENTO .....	6
2.	A <i>FRAMEWORK</i> DO MODELO DE GESTÃO DO RISCO .....	7
2.1.	AMBIENTE DE CONTROLO .....	8
2.2.	GESTÃO DO RISCO .....	10
2.3.	ATIVIDADES DE CONTROLO .....	11
2.4.	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO .....	12
2.5.	ATIVIDADES DE MONITORIZAÇÃO .....	13
3.	MODELO DE GOVERNO DE GESTÃO DO RISCO .....	15
3.1.	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AG .....	15
3.2.	NÍVEIS DE GOVERNO .....	16
3.3.	LINHAS DE DEFESA .....	17
3.4.	PERFIS .....	18
3.5.	MODELO DE RELACIONAMENTO E MATRIZ RACI .....	23
4.	DISPOSIÇÕES FINAIS.....	26

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Objetivos do Modelo de Gestão do Risco.....	7
<b>Figura 2:</b> Componentes do Modelo de Gestão do Risco .....	8
<b>Figura 3:</b> Fases da componente de gestão do risco .....	10
<b>Figura 4:</b> Organograma do PESSOAS 2030.....	16
<b>Figura 5:</b> Modelo de governo de gestão do risco .....	18
<b>Figura 6:</b> Perfis do modelo de governo de gestão do risco.....	22
<b>Figura 7:</b> Modelo de relacionamento.....	23
<b>Figura 8:</b> Matriz RACI de responsabilidades .....	24

## 1. ENQUADRAMENTO

O programa Demografia, Qualificações e Inclusão é um programa temático do Portugal 2030 que tem como objetivo apoiar medidas de política pública nos domínios da qualificação da população, do emprego, da inclusão social, da privação material e da igualdade de oportunidades, contribuindo, assim, para enfrentar os desafios do equilíbrio demográfico e do desenvolvimento social e económico sustentável.

Para garantir a gestão, acompanhamento e execução deste programa e assegurar a boa utilização dos fundos públicos, foi criada, por via da Resolução do Conselho de Ministros n.º 14/2023, de 10 de fevereiro, a Autoridade de Gestão (AG) do Programa Demografia, Qualificações e Inclusão, doravante designada de PESSOAS 2030, responsável por implementar mecanismos eficazes de governo, gestão de risco e controlo interno, alinhados com os princípios de transparência, eficiência e conformidade legal.

Em cumprimento das exigências estabelecidas pela legislação comunitária e nacional, bem como das orientações da Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (AD&C) e da Comissão Europeia (CE), o PESSOAS 2030 tem como responsabilidade a implementação de um sistema interno de gestão e controlo robusto destinado a prevenir, identificar, mitigar e corrigir riscos que possam comprometer a integridade e eficácia da aplicação dos fundos europeus.

Como parte deste compromisso, foi desenvolvida a Estratégia Antifraude do PESSOAS 2030, que estabelece medidas proporcionais e eficazes para a prevenção, deteção, correção e reporte de fraude, corrupção e infrações conexas. Esta estratégia reflete a posição da AG no combate a práticas ilícitas e na promoção de uma cultura organizacional assente na ética, integridade e responsabilização.

Neste contexto, o presente documento, denominado de **Modelo de Gestão do Risco**, tem como objetivo definir a metodologia de gestão do risco, o modelo de governo, nomeadamente os perfis e responsabilidades institucionais, bem como as medidas e procedimentos a adotar para garantir a identificação, monitorização e mitigação de riscos, assegurando o cumprimento dos objetivos estratégicos do PESSOAS 2030.

## 2. A FRAMEWORK DO MODELO DE GESTÃO DO RISCO

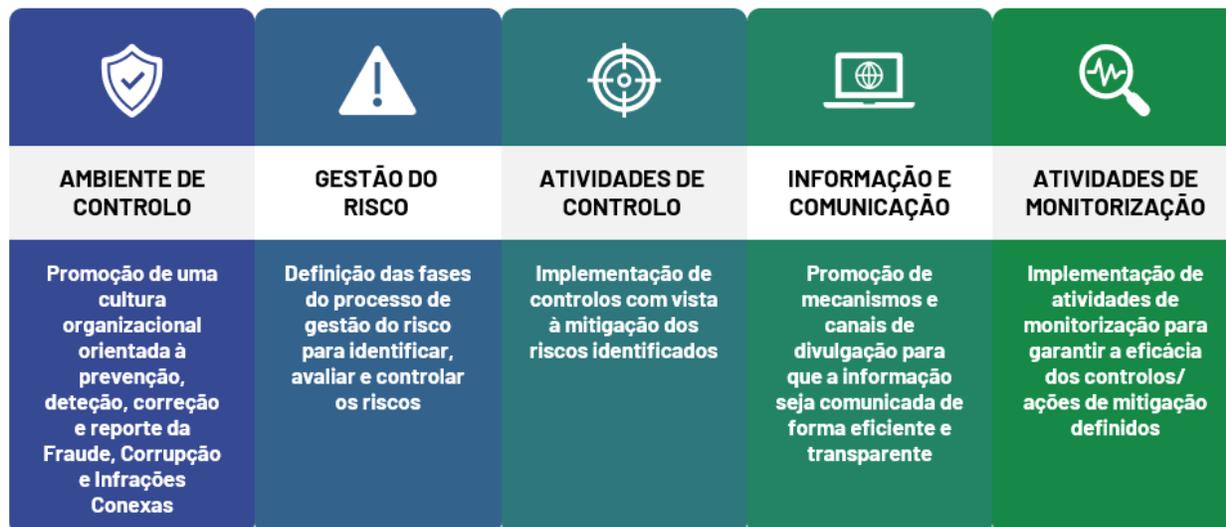
O Modelo de Gestão do Risco do PESSOAS 2030 é composto pelo conjunto de políticas e processos que visam garantir a gestão e o controlo dos riscos de fraude, corrupção e infrações conexas no âmbito da atividade do Programa, com particular enfoque nos processos/atividades relacionadas com a análise e seleção das candidaturas e o acompanhamento da execução das operações no âmbito das diversas Tipologias de Operação (TO) cuja gestão compete às Unidades de Gestão de Projeto (UGP) e aos Organismos Intermédios (OI), aos quais foram atribuídas funções ou tarefas de gestão, nos termos dos acordos escritos celebrados. Este modelo visa também a melhoria contínua, o apoio no processo de tomada de decisão e a identificação e mitigação dos riscos identificados.

De seguida, são apresentados os objetivos do Modelo de Gestão do Risco organizados em 3 dimensões:

	DESEMPENHO	COMPLIANCE	INFORMAÇÃO E REPORTE
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir a execução eficiente das operações, para assegurar o cumprimento dos objetivos do PESSOAS 2030;</li> <li>Identificar, avaliar, controlar e monitorizar continuamente os riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assegurar conformidade com a legislação nacional e comunitária aplicável.</li> <li>Garantir o alinhamento com as orientações da AD&amp;C, CE e Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC);</li> <li>Implementar recomendações resultantes de auditorias externas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer mecanismos de reporte interno, promovendo transparência e suporte à tomada de decisão;</li> <li>Garantir divulgação externa aos OI e reporte aos membros do governo responsáveis pelas áreas do trabalho, solidariedade e segurança social e da educação, à Inspeção-Geral de Finanças (IGF), à Inspeção-Geral do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (IG -MTSSS), à Inspeção-Geral do Ministério da Educação e Ciência (IGEC), ao MENAC e ao público em geral.</li> </ul>

**Figura 1:** Objetivos do Modelo de Gestão do Risco

De forma a garantir uma gestão do risco adequada, tendo por base as melhores práticas nacionais e internacionais, o Modelo de Gestão do Risco do PESSOAS 2030 tem por base a seguinte *framework*, composta pelos cinco componentes ilustrados na figura 2:



**Figura 2:** Componentes do Modelo de Gestão do Risco

Na perspetiva de auxiliar a implementação do Modelo de Gestão do Risco foi definido um modelo de governo de gestão do risco, que será apresentado no capítulo 3.

Encontram-se, de seguida, apresentados em maior detalhe os componentes da *framework* do Modelo de Gestão do Risco do PESSOAS 2030.

## 2.1. AMBIENTE DE CONTROLO

O ambiente de controlo é o pilar que sustenta os restantes componentes do Modelo de Gestão do Risco do PESSOAS 2030 através da promoção de uma liderança promotora de compromisso organizacional para com as melhores práticas de gestão do risco e controlo interno, regidas pelos mais elevados e exigentes padrões de integridade e éticos.

Foi desenvolvido um conjunto de medidas e instrumentos, a seguir enumerados, considerados essenciais nos domínios da prevenção, deteção, correção e reporte dos potenciais riscos de fraude, corrupção e infrações conexas:

- **Declaração de Política Antifraude** – Formalização e comunicação, tanto interna como externamente, da posição oficial no que concerne à fraude, corrupção e infrações conexas;
- **Carta de Missão, Visão e Valores** – Expressa a determinação do PESSOAS 2030 em alcançar um elevado padrão ético, promovendo a sua ampla divulgação, tanto interna como externamente, de maneira aberta e transparente, visando a melhor realização do interesse público;

- **Código de Ética e Conduta (CEC)** – Estabelece um conjunto de princípios éticos e normas de conduta que orientam integralmente a atuação do PESSOAS 2030, tanto na execução da sua missão como no desempenho das funções dos seus colaboradores, com o objetivo de assegurar o cumprimento e disseminação da cultura ética e do compromisso com o interesse público;
- A **política de salvaguarda de conflitos de interesses** – Todos os colaboradores do PESSOAS 2030 assinam uma **Declaração de Compromisso com o CEC**, na qual se comprometem a informar sobre possíveis conflitos de interesse, subscrevendo uma **Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses** ou uma **Declaração de Escusa ou Impedimento**;
- **Modelo de Gestão do Risco** – Define a estrutura geral sobre como o PESSOAS 2030 identifica, avalia, trata, monitoriza e comunica os riscos no âmbito da sua atividade. Reflete igualmente o modelo de governo a seguir no decurso das atividades de gestão do risco, detalhado no capítulo seguinte;
- **Manual de Gestão do Risco** – Documento que identifica em pormenor os processos e procedimentos específicos para a gestão dos riscos no âmbito do programa;
- **Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR)** – Trata-se de um instrumento de gestão e controlo que identifica situações potencialmente geradoras de risco, com o objetivo de reduzir a probabilidade da sua ocorrência e mitigar os seus impactos. A sua implementação e monitorização contribuem para o fortalecimento dos procedimentos e dos mecanismos de prevenção e deteção da fraude, corrupção e infrações conexas;
- **Política de Formação** – Reconhecendo a importância da capacitação dos colaboradores para o cumprimento da missão do PESSOAS 2030, especialmente na prevenção, deteção, correção e reporte da fraude, o programa incorpora no seu plano de formação ações de formação e sensibilização sobre ética e conduta, combate à fraude e gestão de denúncias, por forma a garantir que dirigentes e colaboradores compreendem e apliquem as políticas e procedimentos estabelecidos;
- **Canais de Denúncias** – O PESSOAS 2030 disponibiliza dois canais de denúncia, um interno e outro externo (disponíveis na página oficial da *internet*), permitindo a apresentação e tratamento de denúncias relacionadas com suspeitas de fraude, corrupção e infrações conexas, de forma a assegurar a confidencialidade e seguindo o princípio da não retaliação;
- **Regulamento Interno do Ciclo de Vida das Denúncias à Autoridade de Gestão do PESSOAS 2030** – regula os procedimentos inerentes ao tratamento das denúncias rececionadas pelo PESSOAS 2030, nomeadamente no que respeita aos aspetos essenciais relativos à receção, seguimento, prestação de informação, averiguação de irregularidades ou atos de fraude, corrupção e infrações conexas participados/denunciados, condicionados a requisitos

essenciais, nomeadamente de forma, de evidência de integridade, de garantia de anonimato e de informação procedimental ativa, em alinhamento com os regimes jurídicos estabelecidos pelo Regime Geral e Prevenção da Corrupção (RGPC), aprovado no Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, no âmbito da Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-24, e o Regime Geral de Proteção dos Denunciantes de Infrações (RGPDI), aprovado na Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro;

- **Monitorização das medidas antifraude dos OI** – Os Organismos Intermédios dispõem de autonomia para definir as suas próprias estratégias antifraude e adotar os seus próprios modelos de gestão do risco, em alinhamento com as obrigações que lhes são aplicáveis nesta matéria, designadamente as decorrentes do RGPC, RGPDI e ENAF. Cabe ao PESSOAS 2030 verificar a sua implementação, em particular, a realização da avaliação dos riscos associados às funções que lhes foram atribuídas no âmbito dos acordos escritos assinados e a adoção de medidas antifraude eficazes e proporcionadas;
- **Responsável pelo Cumprimento Normativo** – Designado pelo PESSOAS 2030 com o intuito de garantir e controlar a efetiva aplicação da Estratégia Antifraude, designadamente do Programa de Cumprimento Normativo, em conformidade com o estipulado no RGPC, em que assume, entre outros, a responsabilidade pela execução, controlo e revisão do PPR.

## 2.2. GESTÃO DO RISCO

A componente de gestão do risco do PESSOAS 2030 é suportada pelo presente Modelo de Gestão do Risco e assenta num conjunto de atividades, responsabilidades e limites de tolerância ao risco definidos de forma a desbloquear uma resposta ao risco mais eficaz, contemplando em si mesmo um processo iterativo, de melhoria contínua e comunicação, conforme ilustrado na figura seguinte.



**Figura 3:** Fases da componente de gestão do risco

Em cada fase do Modelo de Gestão do Risco identificam-se os seguintes objetivos:

- **Definição da estratégia:** consiste no alinhamento da estratégia de gestão do risco definida, considerando a legislação e diretrizes aplicáveis no âmbito do Portugal 2030. Nesta fase incluem-se as tipologias de risco a acompanhar;
- **Identificação dos riscos:** corresponde à identificação de potenciais riscos na execução das atividades realizadas no âmbito do PESSOAS 2030, designadamente as atividades relacionadas com a análise e seleção das candidaturas e o acompanhamento da execução das operações, por se considerar que estas são suscetíveis à ocorrência dos riscos mencionados;
- **Avaliação dos riscos:** envolve o processo regular e contínuo de avaliação dos riscos suportado por critérios de probabilidade e impacto que permitem obter uma classificação para cada risco, contribuindo para a tomada de decisão e tratamento dos riscos;
- **Tratamento dos riscos:** traduz-se no desenvolvimento das ações de resposta ao risco, nomeadamente os controlos e outras ações de mitigação de forma a garantir o nível de tolerância ao risco definido (*risk appetite*);
- **Monitorização:** envolve a realização de atividades de acompanhamento de forma a garantir que a estratégia definida é implementada através da realização de avaliações do risco de forma periódica tal como exposto no capítulo 2.5.;
- **Comunicação:** consiste em assegurar a comunicação clara das responsabilidades dos colaboradores em matéria de gestão do risco e a comunicação e consciencialização das práticas de gestão do risco dentro do PESSOAS 2030. Adicionalmente, esta componente contempla a comunicação da evolução da implementação das práticas de gestão do risco às seguintes entidades – OI, público em geral, membros do governo responsáveis pelas áreas do trabalho, solidariedade e segurança social e da educação, IG-MTSSS e IGEC, MENAC, IGF e AD&C.

Este processo de gestão do risco é iterativo permitindo assegurar a eficácia e adequação do Modelo de Gestão do Risco, garantindo que o nível de risco presente no PESSOAS 2030 se encontra em linha com as orientações das entidades competentes.

### 2.3. ATIVIDADES DE CONTROLO

No que diz respeito às atividades de controlo, estas consistem em ações definidas e implementadas com vista a mitigar os riscos identificados nas atividades de avaliação e tratamento do risco. Os controlos definidos podem dividir-se em 3 tipologias:

- **Controlos de prevenção:** são controlos proativos, isto é, desenhados e utilizados para prevenir que eventos adversos aconteçam;
- **Controlos de deteção:** são controlos desenhados para detetar riscos de fraude, corrupção e infrações conexas após estes terem acontecido. Idealmente estes controlos detetarão o problema antes que este se torne significativo;
- **Controlos corretivos:** são controlos desenhados para corrigir os riscos de fraude, corrupção e infrações conexas detetados e implementados após os controlos de deteção identificarem o problema.

De forma a garantir uma abordagem eficaz à gestão do risco, os controlos definidos pelo PESSOAS 2030 têm por base as dimensões seguintes:

- **Responsabilidade:** a execução de cada controlo é atribuída a um ou vários responsáveis (colaboradores, coordenadores, secretários técnicos e membros da comissão diretiva) por garantir a sua implementação e reportar acerca do seu cumprimento e adequabilidade.
- **Rastreabilidade:** é assegurada a manutenção de provas que certifiquem a implementação dos controlos;
- **Ação preventiva, detetiva ou corretiva:** os controlos espelham ações de prevenção, de deteção e/ou de correção para mitigar a probabilidade de ocorrência e diminuir o impacto do risco;
- **Segregação de funções:** é garantido o princípio de segregação de funções entre os responsáveis pelas diversas atividades de controlo implementadas, de forma a garantir a imparcialidade da avaliação do controlo, não existindo apenas um perfil responsável pela execução de uma atividade na sua totalidade, como espelhado na matriz RACI presente neste documento;
- **Periodicidade:** as atividades de controlo definidas são executadas de forma regular, garantindo que cada controlo tem uma periodicidade definida ajustada a cada risco que compete mitigar.

## 2.4. INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O PESSOAS 2030 garante que o presente Modelo de Gestão do Risco do PESSOAS 2030 é dado a conhecer a todos os seus colaboradores e devidamente divulgado, quer interna quer externamente, designadamente aos OI.

Com efeito, o Modelo de Gestão do Risco, para ser eficaz, tem de se suportar em mecanismos de publicitação adequados, que garantam a informação e sensibilização de todos os *stakeholders*.

Pretende-se, deste modo, fomentar uma cultura ética, de transparência, de compromisso e de responsabilização de todos os seus colaboradores e dirigentes. De forma a garantir que as informações relevantes sobre o Modelo de Gestão do Risco são identificadas e comunicadas em toda a organização, o PESSOAS 2030 rege-se pelos seguintes elementos-chave:

- **Identificação e compreensão das informações relevantes:** divulgação externa e interna da informação essencial para a interpretação e implementação das práticas de gestão do risco, nomeadamente as normas da legislação comunitária e nacional aplicável, as orientações emanadas pela AD&C, CE e MENAC, bem como as conclusões e recomendações resultantes das auditorias externas realizadas pelos organismos competentes, com impacto na gestão do risco e na implementação do Modelo de Gestão do Risco do PESSOAS 2030 (ex: tipologias de riscos, controlos definidos para a sua mitigação, procedimentos a executar);
- **Responsabilização:** identificação clara dos objetivos e responsabilidades de cada interveniente de todos os níveis da organização no contexto da gestão do risco;
- **Transparência:** promoção de canais que permitam o acesso à informação pertinente, garantindo uma compreensão aberta, clara e informada da gestão do risco;
- **Monitorização:** desenvolvimento de procedimentos de monitorização que permitam o reporte eficaz, nomeadamente, o desenvolvimento dos relatórios de avaliação que apoiem a análise e eficácia dos controlos executados;
- **Formação e *awareness*:** realização de atividades de formação e de *awareness* que permitam a familiarização e consciencialização de todos, colaboradores e dirigentes do PESSOAS 2030, com os processos de gestão do risco, as metodologias aplicadas, as suas responsabilidades e para que saibam os canais de comunicação de eventos ou de esclarecimentos acerca da gestão de risco;
- **Comunicação externa:** garantia da transparência da informação para as comunicações a realizar na divulgação do PPR e dos relatórios de avaliação intercalar e anual, bem como dos demais instrumentos do programa de cumprimento normativo, às seguintes entidades externas – OI, público em geral, membros do governo responsáveis pelas áreas do trabalho, solidariedade e segurança social e da educação, IG-MTSSS e IGEC, MENAC, IGF e AD&C.

## 2.5. ATIVIDADES DE MONITORIZAÇÃO

O Modelo de Gestão do Risco contempla um conjunto de atividades cujo objetivo é garantir e testar a eficácia dos controlos/ações de mitigação definidos considerando o nível de tolerância ao risco (*risk appetite*) definido. O processo de monitorização é coordenado pelo Comité de Gestão do Risco, em articulação com a Equipa de Cumprimento Normativo.

Por forma a garantir um Modelo de Gestão do Risco robusto, as atividades de monitorização dividem-se em duas categorias, em alinhamento com as obrigações decorrentes do nº 4 do artigo 6º do RGPC:

- **Relatório de Avaliação Intercalar** resultante da monitorização intercalar do PPR em vigor, no mês de outubro, relativamente às situações de risco elevado. Os elementos da equipa de cumprimento normativo apresentam um ponto de situação sobre a implementação das medidas de mitigação sob a sua responsabilidade;
- **Relatório de Avaliação Anual** resultante da monitorização anual do PPR em vigor, no mês de abril, contendo, nomeadamente, a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação. A monitorização anual da avaliação do risco contempla:
  - Análise das alterações ocorridas no âmbito da atividade de cada uma das UO e da CD, ao nível da estrutura organizacional, da constituição das equipas, das atribuições funcionais e da legislação;
  - Revisão das principais áreas potenciadoras de risco para identificação de eventuais alterações ou existência de novas áreas de risco;
  - Revisão dos riscos identificados de modo a identificar eventuais alterações ao Portfólio de Riscos (novos riscos ou riscos a eliminar);
  - Ponto de situação sobre a implementação das medidas de mitigação relativamente à totalidade dos riscos identificados no PPR em vigor;
  - (Re)ponderação, para o novo Portfólio de Riscos (existentes e novos), da graduação da probabilidade de ocorrência e do seu impacto previsível considerando as medidas já implementadas;
  - Identificação de eventuais medidas adicionais a relevar;
  - Ponderação sobre necessidade de rever e atualizar o PPR.

Em ambas as monitorizações, para as medidas ainda não implementadas, ou cuja implementação se encontra em curso, os respetivos responsáveis identificam os motivos ou constrangimentos associados a esta situação nos casos em que foram ultrapassados os prazos para a sua implementação, devendo apresentar novas datas para o efeito.

De acordo com o previsto no RGPC, o PPR deverá ser revisto, pelo menos a cada três anos ou sempre que se opere uma alteração nas atribuições ou na estrutura orgânica do PESSOAS 2030 que o justifique. No entanto, uma vez que a ENAF atribui à AG o compromisso da realização das avaliações de risco de fraude numa base anual, as avaliações de risco do PESSOAS 2030 são realizadas anualmente, podendo desencadear a necessidade da revisão do PPR de forma mais frequente do que o previsto no RGPC.

### 3. MODELO DE GOVERNO DE GESTÃO DO RISCO

Para auxiliar a implementação do Modelo de Gestão do Risco anteriormente apresentado, e tendo por base a atual estrutura do PESSOAS 2030, o presente capítulo visa identificar em detalhe a composição do Modelo de Governo de Gestão do Risco de modo a apoiar a identificação e distribuição das responsabilidades de gestão do risco.

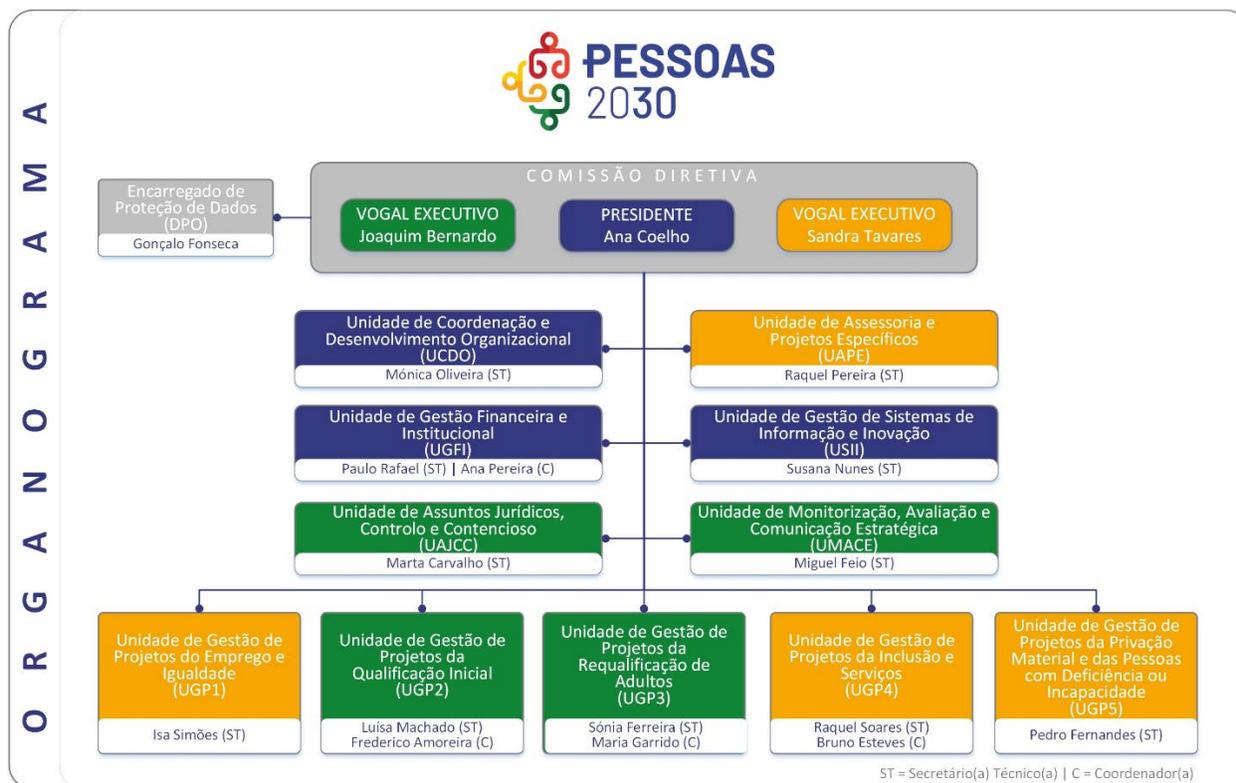
#### 3.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AG

Conforme disposto no n.º 1 do artigo 14º do Decreto-Lei n.º 5/2023, de 25 de janeiro, na sua atual redação, os órgãos de gestão que compõem a AG são a Comissão Diretiva (CD), constituída por uma presidente e dois vogais, e o Secretariado Técnico (ST) que, funcionando sob a sua responsabilidade, exerce as competências que lhe são delegadas.

Através da Deliberação nº 758/2023, de 2 de agosto, a CD designou, com efeitos a partir de 1 de julho de 2023, os onze secretários técnicos da AG, responsáveis pelas onze UO que compõem a estrutura da AG:

- Unidade de Coordenação e Desenvolvimento Organizacional (UCDO);
- Unidade de Assessoria e Projetos Específicos (UAPE);
- Unidade de Gestão Financeira e Institucional (UGFI);
- Unidade de Gestão de Sistemas de Informação e Inovação (USII);
- Unidade de Assuntos Jurídicos, Controlo e Contencioso (UAJCC);
- Unidade de Monitorização, Avaliação e Comunicação Estratégia (UMACE);
- Unidade de Gestão de Projetos do Emprego e Igualdade (UGP 1);
- Unidade de Gestão de Projetos da Qualificação Inicial (UGP 2);
- Unidade de Gestão de Projetos da Requalificação de Adultos (UGP 3);
- Unidade de Gestão de Projetos da Inclusão e Serviços (UGP 4);
- Unidade de Gestão de Projetos da Privação Material e das Pessoas com Deficiência ou Incapacidade (UPG 5).

De seguida, apresenta-se o organograma da equipa do PESSOAS 2030 que proporciona uma visão esquemática da estrutura organizacional à data do reporte do presente modelo, bem como das respetivas dependências hierárquicas e funcionais.



**Figura 4:** Organograma do PESSOAS 2030

O Modelo de Governo de Gestão do Risco retira partido da atual estrutura organizacional do PESSOAS 2030 de modo a reorganizar as equipas e os seus participantes numa abordagem holística assente em linhas de defesa e níveis de governo com vista à atribuição das responsabilidades no âmbito das atividades de gestão do risco.

De seguida, será apresentada a estrutura de Governo do Modelo de Gestão do Risco definido para o PESSOAS 2030, nomeadamente os níveis de governo estabelecidos bem como os respetivos perfis envolvidos nos processos de gestão do risco.

### 3.2. NÍVEIS DE GOVERNO

De forma a garantir uma estrutura sólida que oriente a tomada de decisão e a execução das atividades no âmbito da gestão do risco, o PESSOAS 2030 definiu diferentes níveis de governo, nomeadamente o executivo, o estratégico e o operacional. Estes níveis distribuem as responsabilidades e funções de gestão do risco seguindo uma hierarquia estruturada, promovendo a eficiência e eficácia em todos os níveis organizacionais.

Cada nível de governo desempenha funções específicas contribuindo para o alcance dos objetivos da gestão do risco.

### NÍVEL EXECUTIVO

Nível responsável por difundir e fomentar uma cultura de dissuasão das atividades fraudulentas, através da adoção do Modelo de Gestão do Risco do PESSOAS 2030 e acompanhamento da sua evolução ao longo do tempo. Também assume a responsabilidade pela aprovação das diversas medidas antifraude elaboradas e propostas pelo nível estratégico.

### NÍVEL ESTRATÉGICO

Nível responsável por definir e propor alterações ao Modelo de Gestão do Risco do PESSOAS 2030, bem como orientar os restantes perfis de governo no que diz respeito à implementação das medidas e procedimentos do Modelo de Gestão do Risco.

### NÍVEL OPERACIONAL

Nível responsável por implementar e executar as atividades diárias no âmbito da gestão do risco, implementando o Modelo de Gestão do Risco definido e contribuindo para a identificação e avaliação do risco e definição de controlos e ações de mitigação.

## 3.3. LINHAS DE DEFESA

O Nível Operacional do Modelo de Governo de Gestão do Risco do PESSOAS 2030 assenta no Modelo de *Duas Linhas de Defesa* que divide as responsabilidades de gestão do risco em duas linhas de atuação distintas:

- **1ª Linha de Defesa:** Constituída por todos os *Process Owners* diretamente envolvidos nas principais funções afetas à execução do PESSOAS 2030. São responsáveis por desempenhar as suas funções de acordo com os princípios éticos, normas de conduta e práticas estabelecidas internamente e no Modelo de Gestão do Risco que reflete a Estratégia Antifraude do PESSOAS 2030;
- **2ª Linha de Defesa:** Constituída pela Comissão Diretiva, Secretários Técnicos e Coordenadores das UO que, em conjunto, compõem a Equipa de Cumprimento Normativo, a qual assume a aplicação do Modelo de Gestão do Risco do PESSOAS 2030. Responsável pela implementação dos exercícios de avaliação do risco e pelo suporte e colaboração na identificação de riscos e implementação de controlos eficazes pela 1ª Linha;

Ainda que fora do âmbito do modelo de governo de gestão do risco, considera-se que as auditorias externas realizadas pelos organismos competentes, e respetivas recomendações, quando existem, desempenham um papel importante na medida em que fornecem garantias razoáveis de que as declarações de despesa apresentadas à CE são corretas e, conseqüentemente, que as operações subjacentes são legais e regulares, e que o sistema de gestão e controlo do PESSOAS 2030 funciona corretamente e está em conformidade com as disposições estabelecidas.

A figura seguinte ilustra a composição do modelo de governo de gestão do risco do PESSOAS 2030:



**Figura 5:** Modelo de governo de gestão do risco

### 3.4. PERFIS

De seguida, serão apresentados os diferentes perfis que constituem o modelo de governo de gestão de risco do PESSOAS 2030:

#### **Comissão Diretiva – Nível Executivo**

**Descrição:** Responsável por aprovar o Modelo de Gestão do Risco do PESSOAS 2030, os seus objetivos e procedimentos, acompanhar a sua evolução ao longo do tempo e promover a sua consciencialização.

**Responsável:** Presidente e os Vogais da CD.

*Principais responsabilidades:*

- Aprovar o Modelo de Gestão do Risco;
- Aprovar o Manual de Gestão do Risco;
- Aprovar a Declaração de Política Antifraude e a Carta de Missão, Visão e Valores e a respetiva divulgação;
- Aprovar o CEC (que integra a política de salvaguarda de conflitos de interesses) e respetivos relatórios;
- Aprovar a Política de formação (que integra os planos de formação anuais);
- Aprovar os Canais de Denúncia, as regras de tratamento e gestão das denúncias e os respetivos relatórios;
- Aprovar o PPR e os relatórios de avaliação intercalar e anual;
- Designar o Responsável pelo Cumprimento Normativo.

**Comité de Gestão do Risco – Nível Estratégico**

*Descrição:* Responsável por definir e propor alterações ao Modelo de Gestão do Risco, os seus objetivos e procedimentos, coordenar os processos de avaliação do risco, bem como os relatórios de risco e criação e revisão do PPR.

*Responsáveis:* Responsável pelo Cumprimento Normativo, Secretário Técnico e dois técnicos da UCDO.

*Principais responsabilidades:*

- Definir a estratégia inerente ao Modelo de Gestão do Risco, considerando as políticas e legislação aplicáveis, e elaborar o documento;
- Rever, sempre que necessário, o Modelo de Gestão do Risco garantindo que o mesmo se encontra atualizado e alinhado com a estratégia definida e as políticas e legislação aplicáveis, com base em eventuais recomendações da Equipa do Cumprimento Normativo;
- Divulgar o Modelo de Gestão do Risco;
- Elaborar o Manual de Gestão do Risco, bem como rever o mesmo, sempre que necessário, nomeadamente na sequência da revisão do Modelo de Gestão do Risco e/ou dos resultados dos exercícios de avaliação do risco;
- Divulgar o Manual de Gestão do Risco;

- Elaborar e rever o CEC (que integra a Política de Salvaguarda de Conflitos de Interesses) e os respetivos relatórios;
- Apreciar e esclarecer questões relacionadas com a interpretação e aplicação das disposições previstas no CEC;
- Assegurar que os Planos de Formação anuais contemplam ações nos domínios da integridade e combate à fraude;
- Garantir a implementação dos canais de denúncias e respetivos relatórios anuais, em colaboração com a UAJCC, que tem as competências em matéria de gestão e tratamento das denúncias;
- Divulgar o CEC (e respetivos relatórios), a política de salvaguarda de conflitos de interesses, a política de formação e planos anuais de formação e os canais de denúncia;
- Coordenar o processo de avaliação do risco intercalar e anual;
- Elaborar o PPR e respetivas revisões;
- Elaborar os relatórios de avaliação intercalar e anual;
- Assegurar a monitorização da implementação dos planos de mitigação definidos;
- Divulgar o PPR e relatórios de avaliação intercalar e anual.

### **Process Owners** – Nível Operacional - 1ª Linha de Defesa

**Descrição:** Responsáveis por executar os procedimentos estabelecidos internamente, salvaguardando o PESSOAS 2030 de riscos indesejados, através da implementação rigorosa dos controlos definidos.

**Responsáveis:** Todos os colaboradores (internos e externos), incluindo os dirigentes, responsáveis pelas atividades contempladas no âmbito da execução do PESSOAS 2030.

#### **Principais responsabilidades:**

- Conhecer os propósitos e conteúdo do Modelo de Gestão do Risco;
- Conhecer os propósitos e conteúdo do Manual de Gestão do Risco;
- Conhecer a política de tolerância zero para com a fraude e a corrupção expressa na Declaração de Política Antifraude e cumprir os valores éticos e deontológico subjacentes à melhor prossecução do interesse público previstos na Carta de Missão e Valores;
- Conhecer o CEC e a política de salvaguarda de conflitos de interesses instituída, a política de formação em vigor e as regras inerentes aos canais de denúncia;

- Cumprir com as disposições estabelecidas no CEC, em particular as relativas à salvaguarda de conflitos de interesses;
- Subscrever a Declaração de Compromisso com o CEC e Salvaguarda de Conflitos de Interesses, bem como as Declarações de Inexistência de Conflitos de Interesses e de Escusa ou Impedimento por Motivo de Conflitos de Interesses;
- Participar nas ações de formação e de sensibilização, em particular as relacionadas com a integridade e combate à fraude;
- Utilizar os canais de denúncias sempre que se deparem com situações de suspeita de fraude, corrupção ou de infrações conexas, praticados pelos agentes ou beneficiários das operações cofinanciadas ou por qualquer colaborador do Programa;
- Implementar os controlos e ações de mitigação definidos, assegurando a conformidade com as políticas e diretrizes estabelecidas;
- Colaborar com a Equipa do Cumprimento Normativo na avaliação dos riscos identificados;
- Reportar à Equipa de Cumprimento Normativo as alterações aos procedimentos e eventuais falhas identificadas nos controlos estabelecidos;

### **Equipa do Cumprimento Normativo – Nível Operacional – 2ª Linha de Defesa**

*Descrição:* Responsável por implementar o Modelo de Gestão do Risco.

*Responsáveis:* CD, Secretários Técnicos e Coordenadores de todas as UO.

*Principais responsabilidades:*

- Implementar o Modelo de Gestão do Risco;
- Apoiar a revisão do Modelo de Gestão do Risco e o desenvolvimento de novas metodologias para a gestão de risco, sempre que necessário;
- Implementar o Manual de Gestão do Risco;
- Colaborar com o Comité de Gestão do Risco na revisão do Manual de Gestão do Risco, identificando eventuais áreas de melhoria, sempre que necessárias;
- Colaborar com o Comité de Gestão do Risco na elaboração e revisão do CEC e garantir a sua aplicação, bem como da política de salvaguarda de conflitos de interesses, no âmbito das respetivas equipas;
- Garantir a subscrição da Declaração de Compromisso com o CEC e Salvaguarda de Conflitos de Interesses por parte de todos os colaboradores das respetivas equipas;

- Dar conhecimento ao Responsável pelo Cumprimento Normativo das declarações de escusa que forem subscritas;
- Colaborar na elaboração dos planos de formação anuais e garantir a sua implementação no âmbito das respetivas equipas;
- Garantir o tratamento e gestão das denúncias e elaborar os relatórios anuais das denúncias (esta responsabilidade compete à UAJCC, que solicita, em função da matéria visada, colaboração às restantes unidades);
- Realizar as avaliações de risco intercalar e anual, de forma a identificar e avaliar os riscos e controlos existentes;
- Identificar os controlos adicionais e desenvolver planos de mitigação para os riscos identificados com *score* acima do nível de tolerância ao risco estabelecido;
- Efetuar a monitorização da implementação dos planos de mitigação definidos;
- Garantir a gestão documental no âmbito da gestão do risco;

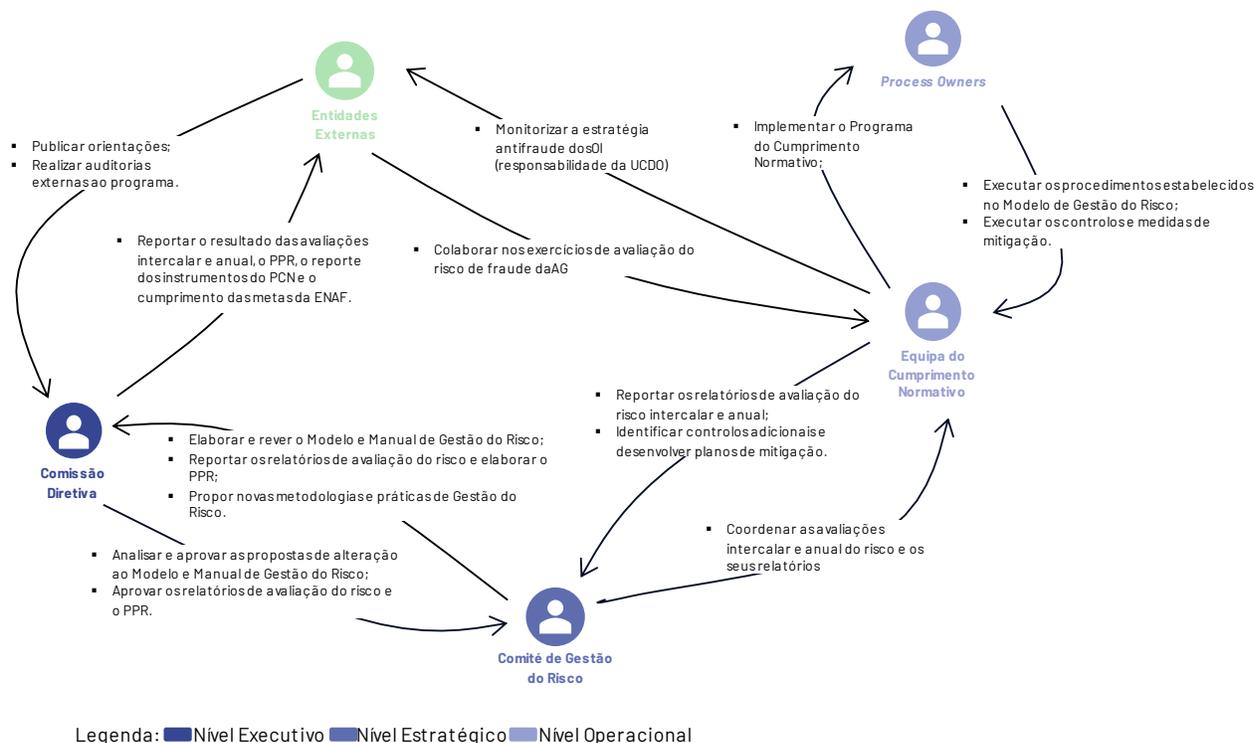
Na figura seguinte encontra-se apresentada a sistematização da distribuição dos perfis do PESSOAS 2030 pelos diferentes níveis de governo e linhas de defesa do modelo de governo de gestão do risco:



**Figura 6:** Perfis do modelo de governo de gestão do risco

### 3.5. MODELO DE RELACIONAMENTO E MATRIZ RACI

O modelo de relacionamento estabelecido, apresentado na figura 7, para o modelo de governo de gestão do risco do PESSOAS 2030 define as principais responsabilidades, a interação e fluxos de informação entre os diversos níveis e perfis de governo permitindo obter uma abordagem integrada e eficiente da gestão dos riscos da organização.



**Figura 7:** Modelo de relacionamento

Para suportar a sistematização das responsabilidades dos diferentes perfis do modelo de governo de gestão do risco do PESSOAS 2030, a seguinte matriz RACI apoia-se numa metodologia que permite definir o Responsável, Aprovador, Consultado e Informado em relação às principais atividades de gestão do risco.

	Comissão Diretiva	Comité de Gestão do Risco	Process Owners	Equipa do Cumprimento Normativo
Definição do Modelo e do Manual de Gestão de Risco	A	R	I	C
Implementação do Modelo e do Manual de Gestão de Risco	I	C	C	R
Realização dos exercícios de avaliação	i	C	C	R
Elaboração do PPR e dos relatórios de avaliação intercalar e anual.	A	R	I	C
Definição da Declaração de Política Antifraude e a Carta de Missão, Visão e Valores	A	R	I	I
Definição do Código de Ética e Conduta e respetivos relatórios de infração	A	R	I	C
Implementação do CEC (Divulgação e Monitorização)	I	R	I	I
Assegurar o cumprimento do CEC junto dos colaboradores, designadamente da política de salvaguarda de conflitos de interesses	I	C/I	C	R
Cumprimento do CEC, designadamente da política de salvaguarda de conflito de interesses	I	C/I	R	I
Definição da Política de Formação e dos Planos de Formação anuais	A	C	I	R*
Implementação da Política de Formação e dos Planos de Formação anuais	I	I	R	C
Definição dos Canais de Denúncia e Regras de Tratamento e Gestão das Denúncias	A	C	I	R**
Implementação dos Canais de Denúncia	I	C***	C	R****
Elaboração dos Relatórios Anuais das Denúncias	A	C	I	R**
Divulgação de todos instrumentos e documentos subjacentes à estratégia antifraude	A	R	I	I

Legenda: ■ Nível Executivo ■ Nível Estratégico ■ Nível Operacional

R - Responsável, A - Aprovador, C - Consultado, I - Informado

Nota \*: A UCDO é quem tem esta responsabilidade (não é toda a ECN).

Nota \*\*: A UAJCC é quem tem esta responsabilidade (não toda a ECN)

Nota \*\*\*: Uma vez que o Comité integra o RCN.

Nota\*\*\*\*: A UAJCC é a responsável pela gestão e tratamento das denúncias, em articulação com as unidades/dirigentes.

**Figura 8:** Matriz RACI de responsabilidades

O presente Modelo de Governo é suportado por uma abordagem onde a colaboração é predominante, tal como demonstrado ao longo do conjunto de atividades de identificação, monitorização e mitigação dos riscos, que contam com a vasta participação de toda a equipa do PESSOAS 2030.

## 4. DISPOSIÇÕES FINAIS

O presente Modelo de Gestão do Risco reflete os procedimentos adotados para identificar, mitigar e comunicar os riscos que podem afetar o PESSOAS 2030 no âmbito da aplicação dos apoios do Fundo Social Europeu Mais (FSE+), potenciando uma tomada de decisão informada e a implementação de estratégias para minimizar os impactos negativos dos riscos na sua atividade.

O mesmo está sujeito a revisões periódicas à luz das mudanças nas práticas operacionais, leis e regulamentações ou na estrutura organizacional do programa.

Este instrumento é objeto de divulgação, interna e externa, por via da ferramenta de comunicação PANORAMA 2030 e da página oficial da *internet* do PESSOAS 2030.



**Lisboa:**  
Av. Columbano Bordalo Pinheiro 86,  
1070-065 Lisboa

**Porto:**  
Praceta da Cooperativa a Realidade, nº 17  
4465-330 S. Mamede Infesta



**Call Center:**  
21 589 53 00 (horário de atendimento: dias úteis | 9h -18h)



[geral@pessoas2030.gov.pt](mailto:geral@pessoas2030.gov.pt)



<https://pessoas2030.gov.pt/>



Cofinanciado pela  
União Europeia