

**PLANO DE PREVENÇÃO DE
RISCOS DE CORRUPÇÃO E
INFRAÇÕES CONEXAS**

2025

Índice

<i>1. ENQUADRAMENTO</i>	3
1.1. Âmbito e Objetivos	6
1.2. Metodologia.....	7
<i>2. A AGÊNCIA LUSA</i>	9
2.1. Caracterização	9
2.2. Missão e Objetivos	10
2.3. Princípios Éticos da Agência	10
2.4. Estrutura Orgânica.....	15
2.5. Principais atividades e Competências.....	17
<i>3. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E MEDIDAS DE PREVENÇÃO</i>	20
3.1. Conceitos gerais.....	20
3.2. Identificação das atividades de risco na Agência.....	23
3.3. Medidas de prevenção e correção a adotar	24
3.4. Aplicação do Plano e sua Monitorização	25
<i>4. ANEXO - MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE RISCO</i>	27

1. ENQUADRAMENTO

A transparência da gestão pública e dos atos da administração em particular, a sua fiscalização e o escrutínio público são os principais garantes de que o interesse público não fica subordinado aos interesses privados – quaisquer que eles sejam – tal como determina a Constituição da República Portuguesa e deve ser prática corrente nos Estados de Direito.

O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), criado pela Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro, era uma entidade administrativa independente que funcionava junto do Tribunal de Contas, com o objetivo de desenvolver, nos termos da lei, uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas.

“A Atividade de gestão e administração de dinheiros, valores e património públicos, seja qual for a natureza da entidade gestora – de direito público ou de direito privado, administrativa ou empresarial – deve, nos termos da Constituição da República e da lei, pautar-se por princípios de interesse geral, nomeadamente, da prossecução do interesse público, da igualdade, da proporcionalidade, da transparência, da justiça, da imparcialidade, da boa-fé e da administração.”

“O fenómeno da corrupção constitui uma violação clara de tais princípios, devendo, por isso, todos os gestores de dinheiros, valores e património públicos, no âmbito da sua normal atividade de gestão, adotar medidas de identificação dos riscos de corrupção e infrações conexas, bem como prever e aplicar providências que impeçam a sua ocorrência, à semelhança do que já acontece noutros Estados e em Organizações internacionais.”

“... considera-se risco o facto, acontecimento, situação ou circunstância suscetível de gerar corrupção ou uma infração conexa. Os riscos poderão ser identificados e classificados quanto à probabilidade da sua ocorrência e quanto à gravidade das suas consequências.”

“No âmbito da gestão dos riscos de corrupção e infrações conexas, é de fundamental relevância definir também o grau de responsabilidade de cada interveniente na respetiva administração, nos termos da lei”

(In Deliberação do CPC, de 4 de março de 2009)

A recomendação do CPC, de 1 de julho de 2009, previa que os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos, seja qual

for a sua natureza, devem elaborar planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas, a fim de permitir identificar situações de risco, efetuar a sua monitorização e prevenção e aferir eventuais responsabilidades associadas à gestão dos recursos públicos.

O CPC cessou as suas funções na sequência da instalação definitiva do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) através da Portaria n.º 155-B/2023, de 6 de junho, criado pelo Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, para promover e controlar a implementação do Regime Geral de prevenção da Corrupção (RGPC), estabelecido pelo mesmo diploma legal.

O Decreto-Lei n.º 70/2025, de 29 de abril, altera o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, com o objetivo de reforçar a independência, transparência e capacidade de intervenção do MENAC, reestruturando os seus órgãos e processos, como o Conselho de Administração e a Unidade de Fiscalização, e promovendo a integridade nos setores público e privado. Estas mudanças alinham-se com os compromissos da Agenda Anticorrupção 2024, promovendo a integridade institucional.

No decurso de 2025 foram implementadas várias medidas de prevenção de riscos identificados e, face a algumas contingências que se encontram detalhadas no relatório anual de execução do PPR, houve a necessidade de efetuar um ajustamento da classificação do nível de alguns riscos identificados e dos prazos de implementação de outras medidas, pelo que se procedeu a uma atualização da Matriz de Avaliação de Risco (MAR), que faz parte do presente documento.

Tendo em consideração a Recomendação do Conselho da Prevenção da Corrupção de 2 de outubro de 2019, sobre Prevenção de Riscos de Corrupção na Contratação Pública, a Lusa tem vindo a implementar medidas no âmbito da referida recomendação, apesar das condicionantes estruturais com que a empresa se debate, das quais se destacam:

- Maior detalhe do despacho de adjudicação relativamente à decisão de lançamento do procedimento contratual;
- Continuar a participar em ações de formação na área de contratação pública e do portal de apoio para o responsável da área;
- Afetação de competências à área de compras e contratação pública;
- Maior apoio dos serviços jurídicos;
- Adaptar o sistema financeiro de modo que seja possível analisar os limites dos procedimentos contratuais por NIF, através de relatório detalhado;
- Continuação da publicitação dos contratos na respetiva plataforma.

O presente documento dá igualmente cumprimento à aplicação do RGPC, anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro. O n.º 2 do artigo 6.º do RGPC estabelece que do PPR devem constar:

- a) As áreas de atividade da entidade com risco de prática de atos de corrupção e infrações conexas;
- b) A probabilidade de ocorrência e o impacto previsível de cada situação, de forma a permitir a graduação dos riscos;
- c) Medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificados;
- d) Nas situações de risco elevado ou máximo, as medidas de prevenção mais exaustivas, sendo prioritária a respetiva execução;
- e) A designação do responsável geral pela execução, controlo e revisão do PPR, que pode ser o responsável pelo cumprimento normativo.

Nos termos do n.º 1 do artigo 5.º do Anexo ao RGPC “as entidades abrangidas adotam e implementam um programa de cumprimento normativo que inclua, pelo menos, um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (PPR), um código de conduta, um programa de formação e um canal de denúncias, a fim de prevenirem, detetarem e sancionarem atos de corrupção e infrações conexas, levados a cabo contra ou através da entidade.”

O PPR é revisto a cada três anos ou sempre que se opere uma alteração nas atribuições ou na estrutura orgânica ou societária da entidade que justifique a revisão dos elementos acima referidos.

Em julho de 2024, o Estado adquiriu a participação que a Global Media e a Páginas Civilizadas detinham da Lusa por €2,49 milhões (subtraída a dívida ao Estado, o valor líquido da operação foi de €1,49 milhões), passando a deter 95,9% do capital da agência.

Em outubro de 2024, o Governo apresentou o Plano de Ação para a Comunicação Social (PACS), que visa a sustentabilidade, pluralidade e independência do setor, em quatro eixos fundamentais: 1. Regulação do setor; 2. Serviço público concessionado; 3. Incentivo ao setor; 4. Combate à desinformação e Literacia mediática. No segundo eixo, pelo reforço da independência da Lusa, estão consagradas as seguintes medidas: Clarificação da estrutura acionista; Novo modelo de governação; Plano de modernização em meios humanos e tecnológicos; Criação de benefícios para Órgãos de Comunicação Social (OCS).

No âmbito do PACS, o Estado Português manifestou interesse de aquisição, através de comunicação da Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF), das ações detidas pelos acionistas minoritários, NP – Notícias de Portugal, CRL (2,72%), Público – Comunicação Social, S.A. (1,38%), Rádio e Televisão de Portugal, S.A. (0,03%) e Empresa do Diário do Minho, Lda. (0,01%). Em dezembro de 2024, o Estado adquiriu a participação de 1,38% que o Público – Comunicação, S.A. detinha da Lusa e, já em 2025, as participações de 0,01% da Empresa do Diário do Minho, Lda. e de 0,03% da Rádio e Televisão de Portugal, S.A., passando a deter 97,28% do capital da agência. Em novembro de 2025, o Estado passou a deter a totalidade do capital da Lusa e os ministros das Finanças e da Presidência aprovaram um projeto de novos estatutos da agência noticiosa que altera o modelo de governação. Através da Entidade do Tesouro e Finanças, foram adquiridas 58 mil ações da Lusa, até agora detidas pela NP – Notícias de Portugal, Cooperativa de Utentes de Serviços de Informação, CRL. O Estado detém agora 2.129.690 ações, a totalidade do capital social da Lusa, que representa o montante global de 5.324.225 de euros, ficando assim concluída a medida n.º 7 do Plano de Ação para a Comunicação Social (PACS).

1.1. Âmbito e Objetivos

A Lusa considerando não estar imune à ocorrência de fenómenos de corrupção ou seus similares assume como medida preventiva de primordial importância a total transparência da sua atividade e dos atos de Administração.

Dando cumprimento à Deliberação do CPC, a Lusa elaborou uma **Matriz de Avaliação de Risco (MAR)**, parte deste **Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR)**, encarando-o internamente não só como uma obrigação, mas também como um instrumento de extrema utilidade para a gestão da Agência.

São objetivos deste instrumento:

- a) A identificação dos riscos de corrupção e infrações conexas relativamente a cada área ou Departamento;
- b) Com base no apuramento dos riscos, identificação das medidas implementadas para prevenir a sua ocorrência (por exemplo medidas de controlo interno em aplicação);

- c) Proposta de medidas preventivas da ocorrência de riscos, quando assim se justifique;
- d) Definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do plano.

A execução do PPR está sujeita a controlo, efetuado nos seguintes termos (n.º 4 do artigo 6.º do RGPC):

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

1.2. Metodologia

A responsabilidade pela elaboração do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR) está atribuída ao Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão (GPCG) da Lusa, integrado na Direção de Áreas de Suporte (DAS), em colaboração com o Presidente do Conselho de Administração e com os objetivos que o Conselho de Administração indicar para esta área.

Por forma a garantir a homogeneidade na abordagem realizada junto de todos os intervenientes procurou-se clarificar e tipificar os conceitos em causa, designadamente a noção de “Risco”, “Corrupção” e “Infrações Conexas”, recorrendo-se à informação disponibilizada pelo CPC nas suas deliberações e recomendações, e pelo Gabinete para as Relações Internacionais Europeias e de Cooperação do Ministério da Justiça, que disponibiliza um guia explicativo sobre esta matéria, denominado *Prevenir a Corrupção – Um Guia explicativo sobre a Corrupção e Crimes Conexos*.

A metodologia seguida no levantamento dos processos críticos consistiu na realização de entrevistas com os responsáveis de cada estrutura orgânica.

De seguida, partindo das atribuições gerais e das atividades desenvolvidas por cada setor da Agência, procedeu-se à identificação de potenciais riscos e à inventariação dos mecanismos de controlo interno associados a cada atividade.

Tendo em conta a orientação estabelecida na Recomendação do CPC de 1 de julho de 2009, foi construída uma Matriz de Avaliação de Risco (MAR), por área/natureza da atividade com identificação dos riscos potenciais, sua classificação em termos de gravidade e grau de probabilidade e respetivas medidas de prevenção.

Com o ajustamento de prazos de concretização de metas definidas para alguns objetivos a atingir, a revisão de algumas atividades e a redefinição de um novo risco, foi necessário atualizar o PPR, com o respetivo ajuste dos responsáveis pela gestão dos riscos e implementação das medidas, onde constam estas alterações. Em 2024, na sequência da contratação de um trabalhador para o exercício de funções de Diretor Adjunto de Sistemas de Informação, de acordo com a autorização dada pelo Despacho n.º 133/2024 da Secretaria de Estado do Tesouro, de 28 de fevereiro, foram identificados oito novos riscos nesta área, dois deles transversais com as áreas Comercial e de Formação, e definidas as medidas para a sua prevenção e os respetivos prazos para a sua implementação, resultando assim neste novo PPR.

Em 2025 foram implementadas várias medidas de prevenção dos riscos identificados e, face a algumas contingências que se encontram detalhadas no relatório anual de execução do PPR, houve a necessidade de efetuar um ajustamento da classificação do nível de alguns riscos identificados e dos prazos de implementação de outras medidas, pelo que se procedeu a uma atualização da MAR, que faz parte integrante do plano.

2. A AGÊNCIA LUSA

2.1. Caracterização

A Lusa – Agência de Notícias de Portugal, S.A. é uma sociedade anónima com sede em Lisboa, na Rua Dr. João Couto – Lote C.

A LUSA é a única agência de notícias em língua portuguesa em Portugal. Neste contexto as suas atividades principais são a recolha, produção e difusão de notícias, 7 dias por semana, 24 horas por dia.

A LUSA fornece um conjunto de serviços noticiosos, constituídos sobretudo por notícias de texto, fotografia, vídeo e áudio. Os serviços são disponibilizados por vários canais aos clientes (via portal internet, ftp, e-mail, SMS, etc.).

Nos termos dos Estatutos da Lusa, são órgãos sociais a Assembleia Geral formada pelos acionistas com direito a voto; o Conselho de Administração composto por um presidente executivo e quatro vogais não executivos; sendo a fiscalização da sociedade exercida pelo Conselho Fiscal e por um Revisor Oficial de Contas ou sociedade de revisores eleitos em Assembleia Geral.

Com a aquisição das participações financeiras remanescentes da Lusa, o Estado assumiu uma participação de domínio da totalidade do capital social da agência. O Estado manifestou esse seu interesse no Plano de Ação para a Comunicação Social em quatro medidas, com destaque relevância para as medidas nove e dez, relacionadas com a clarificação da estrutura acionista e novo modelo de governação, que irão ter importância relevante para o plano aqui em apreço. Neste novo modelo encontra-se estipulado a criação de um conselho de supervisão que será um órgão não executivo que dará uma maior transparência e independência à gestão da agência conforme referido nesse documento:

“A Lusa cumpre a sua missão por ser independente no seu funcionamento, em particular, no âmbito editorial. Ciente da imprescindibilidade desta característica, o Governo considera como seu dever valorizar o papel da Lusa e contribuir para que esta seja imune a mudanças políticas. Para tal, propor-se-á a criação de um Conselho de Supervisão da agência, com uma composição multissetorial na área dos média. A este Conselho caberá garantir a autonomia do Conselho de Administração e a independência direção de informação. Caber-lhe-á, igualmente,

supervisionar a atividade da agência, bem como a sua relação com os principais intervenientes do setor e, ainda, pronunciar-se sobre a nomeação do presidente do Conselho de Administração (máximo de dois mandatos de três anos, cada) através de uma candidatura que deverá ter por base um plano estratégico sistematizado, com identificação de objetivos a atingir. Com esta solução, quer-se também que a Lusa passe a estar verdadeiramente inscrita no mercado em que se insere (ligação com associações, sindicatos, entre outras entidades da sociedade civil), passando a ouvi-lo e, não apenas, a gerir o seu desempenho em função da indemnização compensatória. Isto é, que a Lusa passe a ser escrutinada não apenas no que diz respeito aos resultados financeiros, mas também em relação aos serviços que presta.”

2.2. Missão e Objetivos

Missão

A Lusa, como única agência de notícias portuguesa de âmbito nacional, tem como objetivo a recolha e tratamento de material noticioso ou de interesse informativo, a produção e distribuição de notícias a um alargado leque de utentes (media nacionais e internacionais, empresas e instituições diversas de caráter público e privado) e a prestação ao Estado Português de um serviço de interesse público relativo à informação dos cidadãos.

Objetivos

Afirmar a importância nacional e internacional da Lusa, ajustando qualitativamente os seus serviços e a sua presença no território nacional e no espaço lusófono, no âmbito da circulação democrática e plural da informação noticiosa e no da defesa dos interesses estratégicos externos do Estado Português.

2.3. Princípios Éticos da Agência

O Código de Ética da agência constitui uma importante base para fortalecer a cultura da empresa e constitui uma referência fundamental no âmbito do respetivo

desempenho, na prática profissional dos seus colaboradores e no relacionamento com clientes e partes interessadas.

A Missão, a Visão, os Princípios Gerais, os Valores e as Normas de Conduta constantes do Código de Ética integram a Cultura da Lusa, a qual deve presidir à conduta profissional de todos os que trabalham na empresa, impondo a sua divulgação junto das “partes interessadas”.

Princípios gerais e valores

Comunidade humana de trabalho

A Lusa assume-se como uma comunidade humana de trabalho, fundada em interesses e orientações definidas pelos seus acionistas e estruturada no respeito pelos direitos dos que nela trabalham e na cooperação mútua.

Serviço Público

Em função do contrato de prestação de serviço público celebrado entre o Estado e a Lusa, esta agência presta serviço noticioso e informativo de interesse público. Este facto reforça a sua dimensão socioeconómica e a necessidade de ser reconhecida como organização socialmente responsável, vinculada ao interesse geral e a princípios de sustentabilidade e de qualidade.

Direitos humanos

A Lusa revê-se e observa os valores consagrados na Declaração Universal dos Direitos do Homem e nas orientações da Organização Internacional do Trabalho, nomeadamente no que se refere aos princípios da não discriminação e da igualdade de tratamento e de oportunidades.

Legislação

A Lusa desenvolve a sua atividade no respeito pela legislação em vigor e recusa todas as situações de fraude e quaisquer práticas suscetíveis de falsear ou tornar menos transparentes os negócios e processos em que participa.

Valores

Além do interesse público, os princípios que orientam a atividade e comportamentos dentro da organização são a clareza, o rigor, a isenção, a pluralidade da informação, a rapidez, a qualidade e o trabalho em equipa.

Normas de conduta

Vínculo

Os jornalistas da Lusa estão vinculados ao Código Deontológico do Jornalista e, como os demais colaboradores da Lusa, ao Código de Ética da agência.

Património

Os colaboradores da Lusa devem constituir-se como depositários do património físico, financeiro e intelectual da empresa que lhes estiver confiado, deles fazendo o conveniente uso, não permitindo a utilização abusiva por terceiros dos serviços e/ou das instalações.

Recursos

Os recursos da Lusa não devem, em regra, ser usados pelos colaboradores para fins pessoais, devendo as eventuais exceções ser expressamente autorizadas, desde que economicamente irrelevantes e eticamente irrepreensíveis.

Redução de custos

Os colaboradores da Lusa e em especial os dirigentes, no exercício da sua atividade, devem adotar os procedimentos mais adequados a uma política de limitação e redução de custos e despesas da empresa, garantir uma maior eficiência dos recursos disponíveis, e assim obter melhores resultados.

Lealdade

Os colaboradores da Lusa devem assumir um comportamento de lealdade perante a empresa e, no âmbito da atividade e responsabilidade profissionais, evitar a sobreposição de eventuais interesses próprios ou de terceiros, empenhar-se na garantia da defesa dos interesses da Lusa, salvaguardando e garantindo a sua boa imagem, credibilidade e prestígio.

Limites de competências

Os colaboradores da Lusa devem orientar a sua atuação profissional no escrupuloso cumprimento dos limites das responsabilidades que lhes estão atribuídas, e devem fazer uso das competências que lhes tenham sido delegadas de forma rigorosa e não abusiva, tendo sempre como limite a concretização dos objetivos da empresa.

Profissionalismo

Os colaboradores da Lusa devem exercer a sua atividade com verdadeiro profissionalismo, brio, tempestividade e competência, e ter como objetivo a excelência do desempenho.

Sigilo profissional

Os colaboradores da Lusa, mesmo após o termo das suas funções, estão sujeitos ao dever de absoluto sigilo profissional, nomeadamente quanto a matérias que, pela sua natureza, envolvam a reserva da empresa e outras que, por lei, estejam interditas ao conhecimento público.

Independência

Os colaboradores da Lusa devem pautar o seu comportamento com independência perante todos os poderes, nomeadamente, político, económico, financeiro e religioso, e subordinar a sua atividade profissional aos legítimos interesses da empresa.

Relações familiares

Os colaboradores com relações familiares ou equiparadas não devem exercer a sua atividade profissional em relação hierárquica ou funcional direta.

Conflito de interesses

Os colaboradores da Lusa devem abster-se de, no exercício da sua atividade, participarem em processos de decisão que envolvam direta ou indiretamente pessoas ou organizações que colaborem ou tenham colaborado consigo, ou pessoas a que estejam ligados por quaisquer laços de parentesco, e informar a hierarquia da existência de conflitos de interesses.

Incompatibilidades

Os colaboradores da Lusa não devem exercer qualquer atividade profissional externa incompatível ou suscetível de colidir com as atividades da empresa.

Integridade

Os colaboradores e em especial os dirigentes da Lusa devem abster-se de práticas que possam pôr em causa a integridade do seu comportamento, nomeadamente, aceitar ou proporcionar ofertas e favores para a obtenção de vantagens ilegítimas

na atividade empresarial, ou que por qualquer forma possam, no mínimo, ser interpretadas como tal e criar expectativas de favorecimentos.

Prendas e ofertas

Os colaboradores da empresa devem abster-se de quaisquer práticas que possam pôr em risco a irrepreensibilidade do seu comportamento, nomeadamente no que respeita a ofertas de ou a terceiros, incluindo clientes ou fornecedores. As ofertas a terceiros não podem servir para a obtenção de vantagens ilegítimas na atividade empresarial ou ser interpretadas como tal, e não podem ser feitas a título pessoal, devendo, sempre que possível, optar-se por políticas que visem contribuir para causas sociais em alternativa à oferta comercial.

Os colaboradores não devem receber de terceiros gratificações, pagamentos ou favores, os quais podem criar, a quem os presta, expectativas de favorecimento nas suas relações com a empresa. As ofertas recebidas de terceiros que excedam a mera cortesia ou um valor simbólico e comercialmente irrelevante, bem como a participação em eventos com componentes lúdicas não claramente criadoras de valor para a empresa, devem ser comunicadas ao superior hierárquico, e recusados se indiciadores de expectativas de obtenção de favorecimento especial por parte dos ofertantes.

Relação com os clientes

Os colaboradores da Lusa devem manifestar elevado profissionalismo, boa-fé e cortesia na relação com os clientes e assegurar-lhes a informação indispensável sobre o serviço, de modo a apoiá-los na tomada de decisão.

Valores

Respeito pela pessoa

A Lusa respeita, em todos os seus colaboradores, a dignidade da pessoa e a reserva da intimidade da vida privada, e promove a valorização contínua através de ações que concorram para o desenvolvimento das competências humanas e profissionais dos seus membros.

Boa-fé

A Lusa respeita o princípio da boa-fé negocial com todos os seus fornecedores e clientes e assegura o cumprimento escrupuloso dos contratos.

Relações com clientes

A Lusa promove o rigor e a competência profissional nas relações com clientes, no respeito pelos seus legítimos direitos.

Governo

Rigor, zelo e transparência

O governo da Lusa é exercido com rigor, zelo e transparência pelo Conselho de Administração em cumprimento das orientações aprovadas pelos acionistas e segundo os desígnios anualmente expressos no Plano de Atividades.

Bom governo

O governo da Lusa é exercido pelo Conselho de Administração na observância dos princípios de bom governo e da excelência, nomeadamente através da adoção das melhores práticas de gestão e da promoção da competência técnica e humana.

Regulamentos

O Conselho de Administração aprova os regulamentos internos considerados adequados a estabelecer normas e condutas a adotar no desenvolvimento da atividade da Lusa, a fim de se obter a desejável uniformização de critérios e a adequada racionalização de procedimentos, no estrito cumprimento da legislação em vigor e de contenção de custos.

2.4. Estrutura Orgânica

A organização da empresa está centrada na produção de conteúdos noticiosos, em torno de editorias, delegações e correspondentes, enquadrados pela Chefia da Redação e pela Direção de Informação.

A Lusa tem a Redação central em Lisboa, um escritório no Porto, jornalistas residentes na grande maioria das capitais de distrito, delegações no estrangeiro, nomeadamente na Europa, em Bruxelas e em Madrid, nos PALOP em Cabo Verde, Guiné, Angola e Moçambique e na Ásia uma sucursal em Macau e delegações em Pequim e em Timor Leste.

A Lusa conta também com uma rede de correspondentes, quer a nível nacional, cobertura de todo o território nacional, quer a nível internacional, em cerca de 30 países de todo o mundo.

No final de 2025, o quadro de pessoal da Agência Lusa era constituído por um total de 267 trabalhadores, dos quais 125 homens (46,8%) e 142 mulheres (53,2%).

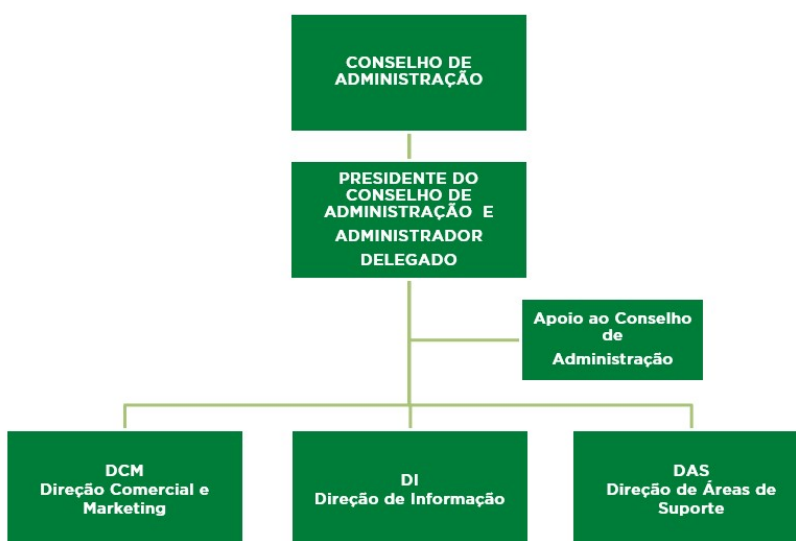
Organograma

A macroestrutura orgânica da empresa assenta no Presidente do Conselho de Administração (PCA), que é simultaneamente o Administrador-delegado, a quem compete a coordenação da atividade geral e a direção das relações institucionais e internacionais.

Em 31 de dezembro de 2025, os órgãos de estrutura da Lusa são os seguintes:

- Direção de Informação, que assegura a produção de conteúdos noticiosos;
- Direção Comercial e Marketing, que promove a venda de serviços e a sua imagem;
- Direção de Áreas de Suporte, com a responsabilidade das áreas da Contabilidade e Tesouraria, dos Sistemas de Informação, das Compras e Recursos Humanos;
- Gabinete de apoio ao Conselho de Administração, que inclui o apoio administrativo a todos os órgãos sociais da Empresa.

Assim, o organograma da macroestrutura e órgãos de estrutura de primeira linha da Lusa é o seguinte:



2.5. Principais atividades e Competências

Prestação do Serviço Público

A LUSA desenvolve as suas atividades inerentes à prestação do serviço de interesse público com base nos seguintes pressupostos:

- a) Recolha, tratamento e divulgação da informação noticiosa sobre a atualidade nacional e internacional, nos formatos de texto, fotografia, áudio e vídeo, segundo critérios de isenção, rigor, independência e respeito pelo pluralismo, como modelo indispensável para assegurar o direito dos cidadãos a serem informados;
- b) Cobertura informativa nacional e internacional alargada, como fator de transmissão de conhecimento da realidade que é imprescindível ao cumprimento da função informativa da comunicação social portuguesa;
- c) Cobertura informativa acurada dos países de língua oficial portuguesa e das comunidades portuguesas no estrangeiro, das ações de cooperação e dos demais territórios de interesse estratégico para Portugal, cumprindo o seu papel de serviço à comunidade nacional;
- d) Distribuição de informação sobre a atualidade portuguesa, através de texto, fotografia, áudio e vídeo, nos campos político, económico, social, cultural, ambiental, desportivo e outros, através dos serviços noticiosos de agências internacionais e de redes de telecomunicações mundiais, assumindo-se como meio fundamental de divulgação, à escala global, de acontecimentos nacionais e de projeção dos interesses do Estado Português no exterior;
- e) Procura constante de atualização e modernização tecnológica, opção estratégica que visa melhorar a qualidade da informação produzida, torná-la disponível em qualquer parte do mundo e, simultaneamente, abrir novas oportunidades de mercado;
- f) Preservação, manutenção e disponibilização do acervo histórico do seu Centro de Documentação de texto e de imagem, enquanto fator essencial para o resguardo da memória coletiva;
- g) Disponibilização de apoio, nomeadamente no domínio tecnológico e no campo da formação profissional, às empresas portuguesas do setor da comunicação social, bem como a outras empresas ou agências noticiosas, nomeadamente dos

PALOP, enquanto serviço de relevante interesse público para a modernização e o reforço do serviço noticioso e da cobertura jornalística em geral.

O principal ativo da Lusa é a sua reputação enquanto agência de notícias credível e rigorosa, fortemente implantada em todo o território nacional e nos espaços de maior proximidade dos interesses portugueses no mundo.

A Agência tem uma visão clara sobre o seu papel e pauta a sua atividade por critérios de rigor.

Atribuições / Funções gerais por Estrutura Orgânica

❖ Direção de Informação (DI):

- Definir e tutelar a linha editorial da agência;
- Definir a estrutura orgânica da área editorial;
- Dirigir a produção editorial da Agência;
- Manter a direção operacional do pessoal e dos meios técnicos afetos à produção editorial, nos limites estabelecidos pela Administração;
- Elaborar, propor e gerir o Orçamento dos recursos financeiros colocados ao serviço da produção informativa, nos limites estabelecidos pela Administração;
- Apoiar e colaborar com a Administração e as demais direções da empresa em todas as matérias que possam envolver ou se cruzem com questões de natureza editorial;
- Adoção de novas ferramentas tecnológicas que potenciem a cadeia de produção, classificação, distribuição e pesquisa de conteúdos jornalísticos;
- Criar soluções e produtos inovadores que rentabilizem a produção de novos conteúdos e a gestão do espólio noticioso arquivado e classificado.

❖ Direção Comercial e Marketing (DCM):

- Gerir Contratos com Clientes e com as Agências;
- Controlar as performances das Vendas e cumprimentos dos objetivos da Direção.
 - a) Vendas:
 - Promover os serviços comercializados pela LUSA;
 - Angariar novos Clientes;
 - Manter, numa lógica de fidelização e crescimento, os atuais Clientes.

b) Marketing:

- o Desenvolver novas ofertas / serviços;
- o Desenvolver a Marca LUSA junto de Clientes, potenciais clientes, parceiros e demais *stakeholders*;
- o Gerir contratos com Agências Internacionais;
- o Manter presença Institucional em Eventos.

❖ Direção de Áreas Suporte (DAS):

- Gerir o património da Lusa de uma forma eficiente e eficaz;
- Planear e executar as atividades relativas ao fecho mensal e anual das contas da Lusa;
- Gerir e planear a tesouraria otimizando todos os fluxos financeiros;
- Faturação a Clientes;
- Gestão de cobranças;
- Monitorizar a gestão do risco da Lusa através de proativamente sugerir medidas para minimizar ou eliminar riscos de gestão;
- Gerir a área de Recursos Humanos na componente administrativa e de desenvolvimento;
- Definir e implementar tecnologias e sistemas de suporte à operação e ao negócio, seja através de recursos internos ou recorrendo a subcontratação;
- Garantir operacionalidade e disponibilidade de sistemas, serviços técnicos e de comunicações (dados, voz, por vários canais e tecnologias);
- Analisar novas necessidades de negócio e da operação, definindo novos requisitos técnicos (ou soluções) necessárias;
- Criar e dar seguimento a procedimentos de aquisição de bens e serviços, através de contratação pública, sejam concursos públicos ou ajustes diretos;
- Acompanhar a execução dos contratos efetuados com fornecedores, bem como a relação com os mesmos;
- Manutenção do edifício;
- Gestão de frota.

3. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E MEDIDAS DE PREVENÇÃO

O presente Plano constitui um instrumento para a gestão do risco de corrupção e infrações conexas na Lusa.

Para a Agência, a gestão de riscos é entendida como um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia e à implementação da mesma, e integra-se na cultura institucional, como uma política eficaz e um programa conduzido pelos seus dirigentes com a participação de todos quantos trabalham na Lusa.

3.1. Conceitos gerais

Para efeitos da elaboração deste Plano foram considerados os seguintes conceitos:

Corrupção

A corrupção consiste na prática de um qualquer ato ou a sua omissão, seja lícito ou ilícito, contra o recebimento ou a promessa de uma qualquer compensação que não seja devida, para o próprio ou para terceiro, (art.º 372 e seguintes do Código Penal).

Corrupção ativa

Situação em que um indivíduo, por si, ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, dá ou promete a um funcionário, ou a terceiro com conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial que ao funcionário não seja devida (art.º 374 do Código Penal).

Corrupção passiva

Situação em que o funcionário por si, ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, solicita ou aceita, para si ou para terceiro, sem que lhe seja devida, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para um qualquer ato ou omissão contrários aos deveres do cargo, ainda que anteriores àquela solicitação ou aceitação (art.º 373 do Código Penal).

Crime Conexo

O crime conexo (ou infração conexas) consiste no ato em que se obtém uma vantagem (ou compensação) indevida, sendo exemplos, o suborno, o peculato, a concussão, o tráfico de influência, a participação económica em negócio e o abuso de poder.

Existem outros crimes, próximos da corrupção, os quais são igualmente prejudiciais ao bom funcionamento das instituições e dos mercados (ver Figura). São eles o suborno, o peculato, a concussão, o tráfico de influência, a participação económica em negócio e o abuso de poder. Comum a todos estes crimes é a obtenção de uma vantagem (ou compensação) não devida.



Risco

O termo Risco é utilizado de forma generalizada para designar o resultado objetivo da combinação entre a probabilidade de ocorrência de um determinado evento, aleatório, futuro, e o impacto resultante caso ele ocorra.

O simples facto de uma atividade existir abre a possibilidade da ocorrência de eventos ou combinação deles, cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens ou ameaças ao sucesso.

Gestão de Risco

A gestão de riscos é entendida como o processo através do qual se analisam os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de identificar e estimar

a probabilidade de ocorrência e de controlar a sua ocorrência, através de medidas que permitam evitar, reduzir e/ou assumir os riscos.

Os riscos identificados foram classificados segundo uma escala, estabelecida pelo CPC (Conselho da Prevenção da Corrupção), em “risco muito elevado”, “risco elevado”, “risco moderado”, “risco fraco” e “risco muito fraco”, tendo em conta a probabilidade da sua ocorrência e o impacto previsível.

A – Grau de Probabilidade de ocorrência:

- Alto: o risco decorre de um processo corrente e frequente da organização;
- Moderada: o risco está associado a um processo esporádico da organização que se admite que venha a ocorrer ao longo do ano;
- Fraca: o risco decorre de um processo que apenas ocorrerá em circunstâncias excepcionais.

B – Grau de Impacto previsível:

- Alto: quando da situação de risco identificada podem decorrer prejuízos financeiros significativos para a Lusa e a violação grave dos princípios associados ao interesse público, lesando a credibilidade da Agência e do próprio Estado;
- Moderado: a situação de risco pode comportar prejuízos financeiros para o Estado e perturbar o normal funcionamento da Agência;
- Fraco: a situação de risco em causa não tem potencial para provocar prejuízos financeiros ao Estado, não sendo as infrações suscetíveis de ser praticadas causadoras de danos relevantes na imagem e operacionalidade da Agência.

Da conjugação das duas variáveis apresentadas resultam cinco níveis de risco, evidenciados na tabela seguinte:

Grau de Impacto previsível	Grau de probabilidade das ocorrências		
	Alto	Moderado	Fraco
Alto	Risco muito elevado	Risco elevado	Risco moderado
Moderado	Risco elevado	Risco moderado	Risco fraco
Fraco	Risco moderado	Risco fraco	Risco muito fraco

3.2. Identificação das atividades de risco na Agência

Com base na informação recolhida junto dos responsáveis por cada estrutura orgânica da Agência, consideraram-se as seguintes atividades de risco, destacando-se em cada uma delas os processos suscetíveis de comportar maiores riscos de corrupção e infrações conexas:

Área	Atividade (Natureza)	Responsável
Financeira	Tesouraria Gestão do Imobilizado Contabilidade Gestão de Clientes	DAS
Recursos Humanos	Retenção Talentos Funções Chave Desenvolvimento Profissional Motivação Laboral	DAS
Comercial	Vendas Marketing	DCM
Informação	Produção noticiosa Conformidade com Estatuto Jornalista	DI
Compras e Económato	Relação com Fornecedores Contratação Pública Formação dos Contratos Execução dos Contratos	DAS
Sistemas e Tecnologias de Informação	Recursos Informáticos Sistemas de Informação Gestão de Imobilizado	DAS
Administração	Missão e Valores Serviço Público Gestão de Conflitos	CA

Tendo em conta a orientação estabelecida na Recomendação do CPC de 1 de julho de 2009, foi construída uma «Matriz de Avaliação de Risco» por unidade orgânica, para controlo interno, e foram considerados os seguintes elementos:

- ❖ Área e Natureza da Atividade;
- ❖ Potenciais riscos de corrupção e de infrações conexas, apenas relativamente às atividades em que tal se aplique;
- ❖ Probabilidade de ocorrência segundo uma escala;
- ❖ Gravidade da ocorrência / impacto previsível segundo uma escala;
- ❖ Classificação de Risco;
- ❖ Medidas de prevenção e correção a adotar que devem ser estabelecidas em função do grau de risco das situações, visando evitá-lo, ao eliminar a sua causa, ou preveni-lo, ao procurar minimizar a probabilidade da sua ocorrência ou do seu impacto negativo;
- ❖ Responsáveis diretos, quer pela gestão dos riscos, quer pela implementação das medidas.

3.3. Medidas de prevenção e correção a adotar

As medidas de prevenção a adotar foram estabelecidas em função do grau de risco das situações, visando evitá-lo, ao eliminar a sua causa, ou preveni-lo, ao procurar minimizar a probabilidade da sua ocorrência ou do seu impacto negativo¹.

Deste modo, no sentido de fomentar uma atuação correta e promover um relacionamento transparente com todos os acionistas, a Lusa deve:

- Melhorar o sistema de controlo interno, nomeadamente através da elaboração de um manual de procedimentos internos abrangendo as áreas identificadas na MAR e assegurar verificações internas, com regularidade, às diferentes unidades orgânicas;

¹ As situações de risco e medidas de prevenção e correção a adotar pela Lusa estão elencadas com maior detalhe na Matriz de Avaliação de Riscos (MAR), utilizada para controlo interno.

- Promover entre os seus colaboradores uma cultura de responsabilidade e da observância estrita de regras éticas e deontológicas, consagradas no código de ética.

Os colaboradores da Lusa devem:

- Atuar respeitando as regras deontológicas inerentes às suas funções;
- Ter em consideração o enquadramento legal estipulado para as empresas do setor público empresarial, bem como para os de trabalhadores em funções públicas;
- Observar o sigilo de informação, nomeadamente não divulgando ou usando informações confidenciais obtidas no desempenho das suas funções, ou em virtude desse desempenho;
- Agir sempre com isenção e em conformidade com a lei.

A gestão do risco de corrupção assume um carácter transversal, sendo uma responsabilidade de todos os colaboradores da Agência Lusa. Nesse sentido, são vários os fatores que podem influenciar situações de risco de corrupção e infrações conexas, destacando-se:

- A competência da gestão;
- A idoneidade dos responsáveis e decisores;
- A conduta dos colaboradores da Agência;
- A qualidade do sistema de controlo interno e a sua eficácia;
- A inexistência de normas e/ou princípios que pautem a sua atuação;
- Também a própria legislação, por vezes complexa, vasta e desarticulada, não propicia, de forma fácil, a tomada de decisões isentas de riscos.

3.4. Aplicação do Plano e sua Monitorização

O sucesso deste Plano depende do seu grau de acolhimento, execução e celeridade da implementação. Uma vez aprovado e divulgado este Plano, a sua implementação será acompanhada e devidamente monitorizada.

Nesse sentido, é importante definir os responsáveis, quer pela aplicação das diferentes medidas supra identificadas, quer pela sua gestão, decorrente do acompanhamento do desenvolvimento e implementação das mesmas.

Os responsáveis de cada Estrutura devem dar execução às «Medidas de Prevenção» propostas na MAR, para tal criando os métodos e definindo os procedimentos que entenderem adequados, salvaguardando as estruturas hierárquicas competentes.

P' O Conselho de Administração,

4. ANEXO - MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE RISCO

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE RISCO

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DO RISCO (MAR)

Risco_Ref	Área	Actividade (Natureza)	Riscos Identificados	Probabilidade de ocorrência	Gravidade da Ocorrência	Classificação de Risco Potencial	Classificação anterior	Medidas de Prevenção	Responsável pela Gestão dos riscos e Implementação das medidas	Implementado? (Sim/Não)	Data prevista de Implementação
1	Comercial	Marketing	Favorecimento de algumas agências em detrimento de outras, no que toca aos serviços fornecidos.	Baixo	Alto	Risco moderado		Os serviços fornecidos a Agências Estrangeiras devem ser, na medida do possível, em igual medida dos recebidos, sempre que estivermos a falar de protocolos a custo zero / receita zero. Nos casos protocolados, os serviços a ativar deverão ser, por defeito, o serviço de <i>Agências Estrangeiras</i> . Os casos comerciais são avaliados de acordo com as regras comerciais dos serviços contratados.	DCM	Sim	
2	Comercial	Vendas	Manipulação de preços, de forma a apresentar discricionariamente preços e/ou condições comerciais mais vantajosas.	Baixo	Alto	Risco moderado		Os preços devem ser regidos pela tabela de preços em vigor. Exceções à tabela (nomeadamente descontos sobre os valores) devem ser aprovados pela Direção. As condições comerciais devem tender a uma média para a mesma tipologia de Clientes, nomeadamente ao nível dos prazos de pagamento, e as exceções devem ser aprovadas pela Administração.	DCM	Sim	
3	Comercial	Vendas	Ativação de Serviços fora do âmbito contratual.	Baixo	Alto	Risco moderado		A Lusa não deve ter Clientes cujos serviços não estejam regularmente formalizados por via contratual - quer contrato comercial, quer protocolo institucional. Na eventualidade de se oferecerem serviços, numa lógica de contratação de pacote alargado, deverão haver evidências (nomeadamente e-mails) e a respetiva aprovação da Direção.	DCM	Sim	
4	Comercial	Vendas	Ativação de período experimental com um período demasiado longo, favorecendo o Cliente e inibindo a faturação do mesmo.	Moderado	Moderado	Risco moderado		O período experimental deverá ser de 15 dias de calendário, e com os serviços ativos que sejam efetivamente relevantes para o Cliente. Após o termino do período experimental, deverão os serviços ser suspensos e o potencial cliente contactado. Todas as exceções deverão ter a aprovação da direcção.	DCM	Sim	
5	Comercial	Vendas	Fornecimento de senhas de acesso aos serviços Lusa sem constituição de Cliente Experimental.	Moderado	Alto	Risco Elevado		Todos os fornecimentos de senhas de acesso experimentais aos serviços Lusa devem ser acompanhados da criação no sistema LUNA de um Cliente Experimental, com a devida identificação. Não são permitidas a criação de acessos experimentais em nome próprio dos gestores comerciais para fornecimento a terceiros, ou cedência dos seus próprios acessos para fornecimento a terceiros.	DCM	Sim	
6	Comercial	Vendas	Utilização de passwords forte e encriptadas. Os acessos às credenciais dos clientes no sistema atual podem ser visíveis no sistema podendo esses dados ser usados indevidamente. De referir contudo que essa possibilidade tem alguma dificuldade de acesso.	Moderado	Moderado	Risco moderado		Utilização de passwords fortes encriptadas e geridas pelo sistema ao nível de concessão e renovação de passwords ligado às áreas contratuais	DCM	Sim	
7	Comercial	Vendas	Risco de não atualização de contactos e desaparecimento do cliente.	Moderado	Moderado	Risco moderado		Atualização regular dos contactos de clientes na base de dados do LUNA	DCM	Sim	
8	Compras e Económico	Contratação Pública Execução dos Contratos	Controlo deficiente dos prazos.	Moderado	Moderado	Risco moderado		Inscrição de medidas sancionatórias /cláusulas de incumprimento nos contratos e sancionamento efetivo das situações de incumprimento.	DAS	Sim	
9	Compras e Económico	Contratação Pública Execução dos Contratos	Falta de controlo, controlo insuficiente ou deficiente das quantidades e qualidade dos bens.	Baixo	Alto	Risco moderado		Exigência da presença de dois trabalhadores na verificação da quantidade e qualidade de bens adquiridos, sempre que justificável.	DAS	Sim	
10	Compras e Económico	Contratação Pública Execução dos Contratos	Inexistência de advertências sempre que detetadas situações irregulares na execução do contrato.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		Acompanhamento/fiscalização contínua da execução dos contratos e reporte de irregularidades detetadas.	DAS	Sim	
11	Compras e Económico	Contratação Pública Formação dos Contratos	Planeamento inexistente ou deficiente nas acções a desenvolver e na intenção de contratar em geral - fracionamento de despesa.	Baixo	Alto	Risco moderado		1 - Levantamento e identificação prévia das necessidades com vista à execução dos projetos e aquisições de bens e serviços, com recurso, quando aplicável, a análise de históricos de despesa; 2 - Aprovações de CA sempre que necessário.	DAS	Sim	
12	Compras e Económico	Contratação Pública Formação dos Contratos	Não verificação prévia da existência de recursos internos alternativos à contratação.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		Fundamentação expressa da inexistência de soluções internas, incluindo o reforço do aproveitamento de meios internos (aumento de eficiência).	DAS	Sim	
13	Compras e Económico	Contratação Pública Formação dos Contratos	Excesso de uso e fundamentação insuficiente do recurso ao ajuste directo.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		Recurso preferencial à adjudicação por meio de concurso público, enquanto método mais transparente de contratação, seguindo sempre as regras do CCP.	DAS	Sim	
14	Compras e Económico	Contratação Pública Formação dos Contratos	Deficiências técnicas na elaboração dos projetos e cadernos de encargos: estimativa de custos de planeamento e execução.	Moderado	Moderado	Risco moderado		1 - Utilização dos melhores especialistas internos e, se necessário, externos para a elaboração das peças procedimentais; 2 - Apoio jurídico externo para validação sempre que necessário.	DAS	Sim	
15	Compras e Económico	Contratação Pública Formação dos Contratos	Subjetividade dos critérios de avaliação das propostas, com inserção de dados não quantificáveis nem comparáveis.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		1 - Enunção de forma clara e suficientemente pormenorizada dos critérios de adjudicação, fatores e subfatores de avaliação das propostas; 2 - Apoio jurídico externo para validação de critérios, sempre que necessário.	DAS	Sim	
16	Compras e Económico	Contratação Pública Formação dos Contratos	Colocação de exigências inusuais e/ou demasiado específicas que conduzam para determinado bem ou prestador de serviços concreto.	Baixo	Alto	Risco moderado		Não discriminação de concorrentes ou marcas quanto à fixação de requisitos no programa do concurso e redação das cláusulas técnicas dos cadernos de encargos, com análise/apoio por especialistas internos e, se necessário, externos.	DAS	Sim	
17	Compras e Económico	Contratação Pública Formação dos Contratos	Inexistência de cláusulas sancionatórias para salvaguarda do cumprimento integral do contrato.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		Inscrição de cláusulas penalizadoras para aplicação no caso de incumprimento dos contratos.	DAS	Sim	
18	Compras e Económico	Relação Fornecedores	Favorecimento de fornecedores de bens ou serviços.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		1 - Utilização de regulamento de compras e seguimento das regras de contratação pública, de acordo com CCP; 2 - Salvaguarda de todos os procedimentos de compra em dossier, com as várias interações devidamente documentadas e auditáveis; 3 - Processos de compras envolvendo decisões ao mais alto nível (Administração), com despachos formais, bem como júris nomeadas nos procedimentos que assim o exigem, nos termos de CCP. 4 - Implementação do canal de denunciante.	DAS	Sim	
19	Compras e Económico	Revisão Manual Compras	Autorizações indevidas por desconhecimento ou utilização de procedimentos antigos que podem levar a despesas não autorizadas.	Moderado	Moderado	Risco moderado		Revisão do manual de compras interno com análise pelas diferentes direcções e divulgação de forma faseada.	DAS	Não	dez/2026
20	Compras e Económico	Frota	Utilização indevida de viaturas da frota e de cartões de combustível.	Moderado	Moderado	Risco moderado		Monitorização da utilização das viaturas da frota e controlo sistemático da movimentação dos cartões de combustível.	DAS	Sim	

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE RISCO

Risco_Ref	Área	Actividade (Natureza)	Riscos Identificados	Probabilidade de ocorrência	Gravidade da Ocorrência	Classificação de Risco Potencial	Classificação anterior	Medidas de Prevenção	Responsável pela Gestão dos riscos e Implementação das medidas	Implementado? (Sim/Não)	Data prevista de Implementação
21	Financeira	Contabilidade	Análise regular de imparidades de ativos.	Moderado	Moderado	Risco moderado		1 - Trimestralmente devem ser analisados todos os ativos que possam estar em imparidade nomeadamente de imobilizado; 2 - Contabilidade enviar trimestralmente à Administração relatório com a análise das imparidades descrevendo o bem e ainda o valor de impacto positivo ou negativo.	DAS	Não	dez/2026
22	Financeira	Contabilidade	Lançamentos contabilísticos efetuados com tempestividade e rigorosos.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		1 - Todos os lançamentos contabilísticos (materiais) devem registados no prazo máximo de 48 h depois do facto económico ter ocorrido e desde que exista a respetiva documentação de suporte; 2 - No caso de inexistência de documento contabilístico, o mesmo deve ser registado baseado em estimativa fidedigna de acordo com informação do respetivo departamento.	DAS	Sim	
23	Financeira	Contabilidade	Reconciliação de contas de balanço.	Baixo	Alto	Risco moderado		1 - Mensalmente têm de ser reconciliadas as contas de balanço de acordo com a lista das contas a reconciliar tendo em consideração a sua materialidade e risco, contas tipo A; 2 - Trimestralmente reconciliam-se as contas tipo B, com menos movimento e com menos risco conforme tabela; 3 - Tem de ser enviado pela contabilidade de acordo com tabela as reconciliações para o Diretor responsável pela área.	DAS	Sim	Atualmente é feito semestralmente
24	Financeira	Contabilidade	Análise de processos de litigância da empresa.	Moderado	Moderado	Risco moderado		1 - Duas vezes por ano deve ser feita a análise a todos os processos de litigância existente nomeadamente comercial, crédito, pessoal, contratação pública e informação; 2 - Serão enviadas cartas a todos os advogados com quais a empresa tem transações ou tem processos ativos, a solicitar o ponto da situação dos processos, estimativa de valores a indemnizar e probabilidade de ocorrência; 3 - Será(ão) efetuado(s) relatório(s) pela DAF com resumo da situação e com conhecimento à Administração.	DAS	Sim	
25	Comercial	Gestão Clientes	Inexistência de contratos assinados pelos clientes e Lusa com tempestividade.	Moderado	Moderado	Risco moderado		1 - Obter contrato assinado entre as partes antes do início da faturação; 2 - Controlar mensalmente todos os novos clientes e verificar a existência de contratos assinados ou pro-forma de acordo; 3 - Em caso de ausência de contrato assinado por motivos de aprovação ou redefinição de cláusulas tem de haver um documento escrito, por parte do cliente, a dar autorização para o início dos serviços.	DAS	Não	dez/2026
26	Financeira	Gestão Clientes	Segregação de funções.	Baixo	Alto	Risco moderado		1 - Sempre que possível as funções de recebimento de clientes e o seu registo contabilístico serão efetuados por 2 trabalhadores; 2 - O controle é feito pela reconciliação bancária e avisos de pagamento a enviar mensalmente a todos os prestadores de serviços.	DAS	Sim	
27	Financeira	Gestão Clientes	Imparidade de clientes.	Moderado	Moderado	Risco moderado		1 - Análise à situação de insolvência de clientes; 2 - Análise do risco de crédito para clientes privados antes da abertura do processo; 3 - Definição da imparidade a registar semestralmente.	DAS	Sim	Com o novo procedimento adoptado na DAS e a dedicação e foco de uma pessoa a esta tarefa este risco diminuiu e encontra-se controlado como os KPI mensais e anuais comprovam
28	Financeira	Gestão Clientes	Envio de faturação de forma electrónica e certificada com moradas certas minimizando o risco de atraso de pagamento e ou desaparecimento do cliente.	Moderado	Moderado	Risco moderado		Implementação faturação eletrónica para todos os clientes	DAS	Sim	A faturação eletrónica a clientes do SPA e SEE está implementado, de acordo com a Lei, estando a ser alargado a todos os clientes que o solicitem. Existem 150 clientes com faturação eletrónica num total de cerca de 400.
29	Financeira	Gestão de Imobilizado	Falta de acuidade na inventariação e gestão de Imobilizado.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		1 - Controlo trimestral dos equipamentos afectos a alguns centros de custo aleatoriamente seleccionados; 2 - Responsabilização dos serviços pelos equipamentos à sua guarda; 3 - Verificação física, de 2 em 2 anos, do inventário global; 4 - Conciliação da informação entre as aplicações de gestão de Imobilizado.	DAS	Sim	
30	Financeira	Gestão de Imobilizado	Ocorrência de desvios/roubo/furto de equipamentos.	Baixo	Alto	Risco moderado		1 - Controlo trimestral dos equipamentos afectos a alguns centros de custo aleatoriamente seleccionados 2 - Responsabilização dos serviços pelos equipamentos à sua guarda 3 - Verificação física, de 2 em 2 anos, do inventário global 4 - Restrição do acesso aos armazéns a pessoal autorizado 5 - Implementação de uma política de controlo geral de acessos 6 - Parque de Equipamentos: armazenamento em local vedado de equipamentos mais apetecíveis	DAS	Sim	
31	Financeira	Gestão de Imobilizado	Não inventariação de bens oferecidos com eventual apropriação ou utilização indevida de bens públicos.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		1 - Aprovação, pelo Conselho de Administração, das ofertas 2 - Centros de custo aleatoriamente seleccionados 3 - Divulgação do procedimento interno de aceitação e inventariação de ofertas	DAS	Não aplicável	Não aplicável.
32	Financeira	Gestão de Imobilizado	Falta de acuidade no abate físico de bens e na sua valorização.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		1 - Implementação de uma gestão integrada de resíduos; 2 - Existência de um parecer técnico relativo à inoperacionalidade ou obsolescência do bem; 3 - Existência de uma Comissão de Abate multidisciplinar; 4 - Publicitação de anúncios de alienação de equipamento abatido.	DAS	Sim	
33	Financeira	Recursos Humanos	Empregados com contrato laboral correspondentes com contrato de prestação de serviços.	Moderado	Moderado	Risco moderado		1 - No processo de admissão do empregado/prestador de serviço tem de haver a obrigatoriedade de assinatura de contrato laboral sob pena de o salário não ser processado; 2 - O controle é feito por listas de entrada de trabalhadores num determinado período, aprovado pelo diretor responsável.	DAS	Sim	
34	Financeira	Tesouraria	Pagamento de despesas sem suporte documental adequado (fatura/fatura-recibo).	Moderado	Baixo	Risco Baixo		Controlo, prévio ao pagamento, dos requisitos dos documentos de despesa apresentados.	DAS	Sim	
35	Financeira	Tesouraria	Pagamento de despesas em duplicado.	Moderado	Moderado	Risco moderado		Definição de regras de conferência pontual dos documentos originais sempre que os pagamentos estejam suportados em cópia.	DAS	Sim	
36	Financeira	Tesouraria	Pagamentos de bens ou serviços não fornecidos ou não prestados ou por valor superior ao efetivamente fornecido ou prestado.	Baixo	Alto	Risco moderado		1 - Controlo da efetivação da prestação do serviço 2 - Elaboração de relatórios sistemáticos da fiscalização da execução de obras ao abrigo de acordos de execução/ contratos de delegação de competências.	DAS	Sim	
37	Financeira	Tesouraria	Falta de imparcialidade e favorecimento de credores.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		Elaboração e cumprimento de plano de tesouraria.	DAS	Sim	

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE RISCO

Risco_Ref	Área	Actividade (Natureza)	Riscos Identificados	Probabilidade de ocorrência	Gravidade da Ocorrência	Classificação de Risco Potencial	Classificação anterior	Medidas de Prevenção	Responsável pela Gestão dos riscos e Implementação das medidas	Implementado? (Sim/Não)	Data prevista de Implementação
38	Financeira	Tesouraria	Desvio de dinheiro.	Moderado	Moderado	Risco moderado		1 - Realização de ações de controlo/ contagem de fundos por serviço diferente daquele que manuseia dinheiro. 2 - Entregas de dinheiro efetuadas apenas a trabalhadores com funções de cobrança e realização de contagens aleatórias. 3 - Registo na aplicação informática do login do trabalhador responsável pela cobrança.	DAS	Sim	No caso nas delegações houve a necessidade de clarificar os procedimentos de controlo interno ao nível de recebimentos e pagamentos e a necessidade de criar folhas de caixa e folha de bancos individualmente reconciliadas. Em Angola, foram contratados serviços de contabilidade locais e auditoria. Em Moçambique, foram solicitados orçamentos para auditorias, prevendo-se alargar estas medidas também para outras delegações estrangeiras, nomeadamente DIII.
39	Financeira	Tesouraria	Reconciliação bancárias efetuadas.	Baixo	Alto	Risco moderado		1 - Efectivação diária de reconciliação de todos os bancos entre o saldo contabilístico e saldo bancário. 2 - Aprovação mensal pelo DAS das reconciliações efetuadas.	DAS	Sim	
40	Financeira	Tesouraria	Segregação de funções.	Baixo	Alto	Risco moderado		1 - As funções de pagamento a fornecedores e o registo contabilístico da despesa será efetuados por 2 trabalhadores. 2 - O controlo é feito pela reconciliação bancária e avisos de pagamento a enviar mensalmente aos clientes.	DAS	Sim	
41	Informação	Produção jornalística	A distinção entre notícia e opinião não foi respeitada, dando origem a informação parcial ou tendenciosa.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		Existência de uma hierarquia editorial, com vários níveis (sub-editores, editores, coordenadores, chefes de Redação, diretores), que acompanha, fiscaliza e «certifica» a informação antes da sua divulgação. Existência de um Conselho de Redação que fiscaliza todas as questões de natureza editorial e deontológica em relação a todos os membros da Redação, Direção Editorial incluída.	DAS	Sim	
42	Informação	Produção jornalística	O jornalista vale-se da sua condição profissional para noticiar assuntos em que tenha interesse.	Baixo	Alto	Risco moderado		Existência de uma hierarquia editorial, com vários níveis (sub-editores, editores, coordenadores, chefes de Redação, diretores), que acompanha, fiscaliza e «certifica» a informação antes da sua divulgação. Existência de um Conselho de Redação que fiscaliza todas as questões de natureza editorial e deontológica em relação a todos os membros da Redação, Direção Editorial incluída.	DI	Sim	
43	Informação	Produção jornalística	O jornalista não relata os factos com rigor e exatidão e não os interpreta corretamente, produzindo informação incompleta e/ou impercetível.	Baixo	Baixo	Risco Muito Baixo		Existência de uma hierarquia editorial, com vários níveis (sub-editores, editores, coordenadores, chefes de Redação, diretores), que acompanha, fiscaliza e «certifica» a informação antes da sua divulgação. Existência de um Conselho de Redação que fiscaliza todas as questões de natureza editorial e deontológica em relação a todos os membros da Redação, Direção Editorial incluída.	DI	Sim	
44	Informação	Produção jornalística	O jornalista não relata os factos com rigor e exatidão e não os interpreta corretamente, produzindo informação incompleta e/ou parcialmente errada.	Baixo	Alto	Risco moderado		Existência de uma hierarquia editorial, com vários níveis (sub-editores, editores, coordenadores, chefes de Redação, diretores), que acompanha, fiscaliza e «certifica» a informação antes da sua divulgação. Existência de um Conselho de Redação que fiscaliza todas as questões de natureza editorial e deontológica em relação a todos os membros da Redação, Direção Editorial incluída.	DI	Sim	
45	Informação	Produção jornalística	O jornalista não relata os factos com rigor e exatidão e não os interpreta corretamente, produzindo informação que está errada ou induz em erro.	Baixo	Alto	Risco moderado		Existência de uma hierarquia editorial, com vários níveis (sub-editores, editores, coordenadores, chefes de Redação, diretores), que acompanha, fiscaliza e «certifica» a informação antes da sua divulgação. Existência de um Conselho de Redação que fiscaliza todas as questões de natureza editorial e deontológica em relação a todos os membros da Redação, Direção Editorial incluída.	DI	Sim	
46	Informação	Produção jornalística	O jornalista aceita funções, tarefas e benefícios suscetíveis de comprometer o seu estatuto de independência e a sua integridade profissional.	Baixo	Alto	Risco moderado		Existência de uma hierarquia editorial, com vários níveis (sub-editores, editores, coordenadores, chefes de Redação, diretores), que acompanha, fiscaliza e «certifica» a informação antes da sua divulgação. Existência de um Conselho de Redação que fiscaliza todas as questões de natureza editorial e deontológica em relação a todos os membros da Redação, Direção Editorial incluída.	DI	Sim	
47	Informação	Produção jornalística	O jornalista aceita funções, tarefas e benefícios que comprometem objetivamente o seu estatuto de independência e a sua integridade profissional.	Baixo	Alto	Risco moderado		Existência de uma hierarquia editorial, com vários níveis (sub-editores, editores, coordenadores, chefes de Redação, diretores), que acompanha, fiscaliza e «certifica» a informação antes da sua divulgação. Existência de um Conselho de Redação que fiscaliza todas as questões de natureza editorial e deontológica em relação a todos os membros da Redação, Direção Editorial incluída.	DI	Sim	
48	Informação	Produção jornalística	Os factos noticiados não foram comprovados, ouvindo as diversas partes com interesses atendíveis no caso, dando origem a notícias enviesadas.	Baixo	Alto	Risco moderado		Existência de uma hierarquia editorial, com vários níveis (sub-editores, editores, coordenadores, chefes de Redação, diretores), que acompanha, fiscaliza e «certifica» a informação antes da sua divulgação. Existência de um Conselho de Redação que fiscaliza todas as questões de natureza editorial e deontológica em relação a todos os membros da Redação, Direção Editorial incluída.	DI	Sim	
49	Informação	Produção jornalística	O jornalista aceita favores ou qualquer tipo de contrapartidas em troca da produção de notícias falsas ou falsadas para servir o interesse particular de um qualquer sujeito individual ou coletivo.	Baixo	Alto	Risco moderado		Existência de uma hierarquia editorial, com vários níveis (sub-editores, editores, coordenadores, chefes de Redação, diretores), que acompanha, fiscaliza e «certifica» a informação antes da sua divulgação. Existência de um Conselho de Redação que fiscaliza todas as questões de natureza editorial e deontológica em relação a todos os membros da Redação, Direção Editorial incluída.	DI	Sim	
50	Sistemas e Tecnologias de Informação	Recursos Informáticos	Gestão da informação residente em suporte de dados nos servidores.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		Definição por meio de regras escritas quanto à natureza da informação e sua permanência no servidor; coordenação do cumprimento por parte do prestador de outsourcing.	DAS	Sim	
51	Sistemas e Tecnologias de Informação	Recursos Informáticos	Não realização de cópias de segurança periódicas e sistemáticas.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		Realização sistemática de cópias de segurança de dados; coordenação do cumprimento por parte do prestador de outsourcing.	DAS	Sim	
52	Sistemas e Tecnologias de Informação	Recursos Informáticos	Não atualização e utilização não otimizada das aplicações existentes.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		Criação de documento com identificação das datas da atualização e as versões em uso relativamente a cada aplicação informática; coordenação do cumprimento por parte do prestador de outsourcing e software house responsável (se aplicável).	DAS	Sim	

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE RISCO

Risco_Ref	Área	Actividade (Natureza)	Riscos Identificados	Probabilidade de ocorrência	Gravidade da Ocorrência	Classificação de Risco Potencial	Classificação anterior	Medidas de Prevenção	Responsável pela Gestão dos riscos e Implementação das medidas	Implementado? (Sim/Não)	Data prevista de Implementação
53	Sistemas e Tecnologias de Informação	Recursos Informáticos	Acesso não diferenciado às aplicações informáticas.	Baixo	Moderado	Risco Baixo		1 - Controlo dos perfis de acesso a cada uma das aplicações informáticas de acordo com as necessidades efetivas do utilizador. 2 - Atualização periódica dos utilizadores das aplicações informáticas de acordo com as respetivas necessidade de acesso.	DAS	Sim	
54	Sistemas e Tecnologias de Informação	Recursos Informáticos	Utilização de licenças em número superior ao contratado.	Baixo	Alto	Risco moderado		Controlo do número de licenças utilizadas na Lusa, sendo sujeito a aprovação para cada instalação de programas.	DAS	Sim	
55	Sistemas e Tecnologias de Informação	Recursos Informáticos	Não atualização periódica de senhas de utilizador.	Moderado	Baixo	Risco Baixo		Criação de mecanismos automáticos de atualização das senhas de acesso.	DAS	Sim	
56	Sistemas e Tecnologias de Informação	Recursos Informáticos	Partilha de senhas de utilizador.	Moderado	Alto	Risco Elevado		Divulgação de instruções escritas quanto à forma de utilização de palavras passe.	DAS	Sim	Sensibilização mais activa a todos os trabalhadores
57	Sistemas e Tecnologias de Informação	Sistemas Aplicacionais	Nível de serviço de sistemas base e proprietários serem de baixa qualidade (tempo de resposta, conformidade com a necessidade cliente) levando a deterioração do serviço prestado pela Lusa nas várias áreas da empresa.	Moderado	Alto	Risco Elevado		1 - Analisar possibilidade de sistemas alternativos 2 - Implementar API para retirar informação vital dos sistemas para diminuir dependência 3 - Verificar possibilidade de outros fornecedores dos sistemas em causa.	DAS	Não	dez/2026
58	Sistemas e Tecnologias de Informação	Infraestrutura	Risco de descontinuidade de serviço e negócio da Lusa devido a fatores externos ou internos que levem a disrupção de serviço.	Moderado	Moderado	Risco moderado		Definição de um plano de continuidade de negócio de forma faseada.	DAS	Sim	O plano de continuidade de negócio carece atualização contínua, para garantia de mitigação do risco de descontinuidade de serviço e negócio da empresa, resultantes de fatores externos ou internos, que levem a disrupção de serviço. Este risco ficou mitigado em 2023 com a implementação de novas firewalls de utilização exclusiva Lusa. Em 2026 prevê-se a elaboração de um plano de continuidade de negócio que inclua, nomeadamente, situações como a ocorrida em 2025, o apagão geral.
59	Sistemas e Tecnologias de Informação Comercial	Processos	Partilha de passwords de clientes subscritores, sendo recomendável a evolução dos clientes para contas nominais.	Alto	Moderado	Risco Elevado		Criação de política e processos para tratamento atribuição de contas nominais.	DCM	Não	dez/2026
60	Sistemas e Tecnologias de Informação	Infraestrutura e processos	Adequação técnica, organizacional e cultural à Norma NIS2 (2.ª versão da Diretiva Comunitária de redes e sistemas de informação), no sentido de aumentar a resiliência cibernética da Lusa.	Moderado	Alto	Risco Elevado		Análise de conformidade da Lusa para as normas NIS2 e criação de um plano para mitigar as desconformidades.	DAS	Não	mar/2028
61	Sistemas e Tecnologias de Informação	Formação e Comunicação Contínua	Baixa sensibilidade aos riscos e grande vulnerabilidade a ataques de phishing e outros ataques cibernéticos dentro da organização.	Moderado	Alto	Risco Elevado		Plano de Formação para sensibilização a ataques cibernéticos e plano de divulgação de boas práticas.	DAS e Formação	Não	dez/2026
62	Sistemas e Tecnologias de Informação	Contratualização e Implementação	Falta de contratualização de níveis de serviço de resposta e resolução nos contratos de suporte e manutenção em aplicações críticas (Multi) e respetiva implementação.	Moderado	Moderado	Risco moderado		Contratualização e implementação de níveis de serviço na próxima renovação de contrato da Infos.	DAS	Sim	
63	Sistemas e Tecnologias de Informação	Sistemas Aplicacionais	Evolução de autenticação 2 fatores do sistema editorial (LUNA) para passar a utilizar a ferramenta de autenticação Authenticator invés de SMS.	Moderado	Moderado	Risco moderado		Implementação de mecanismo Authenticator e partilha de instruções para a sua utilização.	DAS	Não	dez/2026
64	Sistemas e Tecnologias de Informação	Sistemas Aplicacionais	Possibilidade de partilha de passwords no site da Lusa de subscritores ao site da Lusa.	Moderado	Moderado	Risco moderado		Implementação de mecanismos e política para restringir acessos concorrenciais de contas nominais de subscritores. Dependencia da criação de processos da DCM identificado no risco #59.	DAS	Não	dez/2026
65	Sistemas e Tecnologias de Informação	Sistemas Aplicacionais	Possibilidade de partilha de passwords no site da LUSA de utilizadores internos ao site da Lusa.	Moderado	Moderado	Risco moderado		Implementação de mecanismos e política para restringir acessos concorrenciais de contas nominais de subscritores.	DAS	Não	dez/2026
66	Sistemas e Tecnologias de Informação	Processos	Devido aos processos de comunicação de situações de <i>offboarding</i> da empresa, existe o risco de contas ficarem ativas durante períodos de tempo aos quais os colaboradores não estão ativos na organização. Existe também a possibilidade de equipamentos não serem devolvidos aquando das suas saídas.	Moderado	Moderado	Risco moderado		Implementação de procedimentos de <i>onboarding/offboarding</i> da empresa na DAS para mitigar estes riscos.	DAS	Não	dez/2026
67	Recursos Humanos	Pessoas Chave	Risco de saída de trabalhadores chave na empresa.	Moderado	Moderado	Risco moderado		1 - Identificação de pessoas 2 - Planos de sucessão	DAS	Não	dez/2026 (2.ª fase)
68	Recursos Humanos	Saúde Publica	Considerando que em 2021 o efeito de pandemia não está completamente ultrapassado poderá provocar efeitos nefastos na saúde dos trabalhadores da Lusa e no serviço da empresa dado a escassez de recursos e a impossibilidade de substituição.	Moderado	Moderado	Risco moderado		1 - Atualização plano contingência. 2 - Fornecimento EPI's de acordo com recomendações DGS. 3 - Testagem de trabalhadores da Lusa de acordo com níveis de risco. 4 - Sensibilização para comorbilidades dos trabalhadores. 5 - Incentivar a utilização da medicina de trabalho. 6 - Manter o edifício com condições de segurança face ao Covid. 7 - Implementação Programa Bem estar.	DAS	Sim	
69	Geral	Legislativa	Proteção de dados privados de trabalhadores, clientes, utilizadores, fornecedores, fontes de acordo com Diretiva Europeia.	Moderado	Moderado	Risco moderado		Sensibilização; Diagnóstico da situação atual; Início da implementação de procedimentos de acordo com plano.	DAS	Sim	Canal do Denunciante implementado.
70	Geral	Todos	Conflitos de interesses e corrupção e infrações conexas em geral.	Moderado	Moderado	Risco moderado		Promoção da Missão, Visão, Princípios Gerais, Valores e Normas de Conduta constantes do Código de Ética que integram a Cultura da Lusa, a qual deve presidir à conduta profissional de todos os que trabalham na empresa.	CA	Não	dez/2026

CA - Conselho de Administração
DAS - Direção de Áreas de Suporte
DCM - Direção Comercial e Marketing
DI - Direção de Informação