

Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

setembro de 2025



Título do documento	Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
Objetivo	O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR) estabelece o quadro através do qual a Start Campus identifica, avalia e mitiga os riscos de corrupção, fraude e violações em todas as áreas de atividade. O seu objetivo é garantir a conformidade com o Decreto-Lei 109-E/2021 e as orientações do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), promovendo, simultaneamente, uma cultura de transparência, responsabilidade e conduta ética em toda a organização.
Responsável	Chief Compliance Officer
Versão	3.0
Data de vigência	22 de maio de 2024
Status	
Confidencialidade	Interna

Rev	Data	Motivo da alteração	Autor	Aprovado por	Data de vigência
01	22/05/2024	N/A	Chief Compliance Officer	Conselho de Administração	05/10/2024
02	15/05/2025	Nova estrutura da organização	Chief Compliance Officer	Conselho de Administração	21/05/2025
03	17/09/2025	Revisão de riscos e atualização da estrutura da organização	Chief Compliance Officer	Conselho de Administração	19/09/2025

Índice

1. PREFÁCIO	5
2. DEFINIÇÕES	7
3. MISSÃO E VALORES DA START CAMPUS	9
4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	10
a. Riscos relacionados com o setor de atividade da Start Campus	10
b. Riscos relacionados com a estrutura organizacional da Start Campus	11
c. Análise de risco	11
d. Graduação de risco	11
e. Mitigação dos riscos de corrupção e crimes relacionados	14
5. MEDIDAS PREVENTIVAS E CORRETIVAS ADICIONAIS.....	16
a. Execução, controlo e revisão do PPR.....	16
6. GRÁFICO E ANÁLISE DE RISCO DA START CAMPUS.....	18
i. Conselho de Administração	19
ii. Fiscal Único	21
iii. Comité de Remunerações.....	22
iv. CEO	24
v. Desenvolvimento Corporativo	26
vi. Sustentabilidade	27
vii. Finanças	30
viii. Estratégia Comercial	34
ix. Marketing	36
x. Sales.....	39
xi. Compliance	41
xii. Departamento Jurídico.....	44
xiii. HR	47
xiv. Apoio Administrativo	50
xv. COO	52
xvi. Design and Delivery	54
xvii. Operações.....	57

xviii.	Segurança	59
xix.	Energia.....	62
xx.	Conectividade.....	66
xxi.	IT e Telecomunicações.....	68
xxii.	Procurement	71
7.	ANEXO I – LISTA DE CRIMES RELACIONADOS COM O GRPC	74

1. PREFÁCIO

A Start – Sines Transatlantic Renewable Energy Campus, S.A. (doravante designada por «**Start Campus**» ou «**Sociedade**») dedica-se ao desenvolvimento, construção e operação de um campus de centros de dados de última geração, com capacidade para 1,2 GW, preparado e concebido para tecnologias de Inteligência Artificial, segundo um modelo flexível e escalável, que integra sistemas de arrefecimento líquido e é abastecido, exclusivamente por fontes de energia 100% renováveis. Esta posição estratégica, baseada na inovação tecnológica e na sustentabilidade ambiental, reflete o compromisso de longo prazo da Start Campus com a promoção de práticas comerciais responsáveis no setor global de infraestruturas digitais.

No cumprimento da sua missão institucional e obrigações legais, e em estrita conformidade com o quadro normativo aplicável, a Start Campus adotou formalmente um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (doravante, o «Plano»). O presente documento reflete uma componente crítica da arquitetura de *compliance* interno da empresa e foi desenvolvido de acordo com as disposições do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que aprovou o *Regime Geral de Prevenção da Corrupção* (doravante referido como «RGPC»).

O Plano visa não apenas cumprir uma exigência de natureza regulatória, mas também traduzir de forma substancial os valores institucionais da Start Campus — nomeadamente, um compromisso firme com a legalidade, a conduta ética, a transparência e a integridade em todas as unidades orgânicas, departamentos, domínios operacionais e em todas as relações estabelecidas com as partes interessadas, sejam estas públicas ou privadas.

O Plano foi concebido como um dos pilares fundamentais da estrutura de *compliance* global do Grupo Start Campus. Não se trata de um instrumento isolado, mas sim de parte integrante de um sistema integrado de políticas e procedimentos destinados a garantir a conduta ética e a conformidade legal em todos os níveis da organização. Este sistema inclui, entre outros:

- Um Código de Conduta abrangente, aplicável a todos os funcionários, diretores e representantes.
- Um canal interno de denúncia, estabelecido de acordo com a legislação vigente, que garante confidencialidade, proteção contra retaliação e acompanhamento eficaz.
- Um programa estruturado de formação e sensibilização, atualizado regularmente para refletir a evolução jurídica e as necessidades organizacionais.
- A nomeação formal de um Diretor de Compliance, dotado de autonomia, autoridade e recursos necessários para garantir a implementação e monitorização eficazes do presente Plano.

Além disso, o Plano é complementado pela Política de Integridade do Grupo Start Campus (detalhada no Código de Conduta da empresa), que articula os princípios fundamentais do Grupo em relação à conduta ética, à rejeição de práticas corruptivas e à promoção de um comportamento legal e responsável em todas as relações comerciais. A Política de Integridade aplica-se igualmente a todas as entidades do Grupo Start Campus e estende-se aos funcionários, prestadores de serviços, parceiros comerciais e outras partes interessadas relevantes.

De acordo com o RGPC, as obrigações nele estabelecidas — e, consequentemente, a implementação do Plano — são aplicáveis a:

- o Todas as pessoas coletivas com sede em Portugal que empreguem 50 ou mais trabalhadores; e
- o Todas as sucursais estabelecidas no território português de pessoas coletivas com sede no estrangeiro, desde que empreguem 50 ou mais trabalhadores no território nacional.

A adoção deste Plano é uma demonstração inequívoca do compromisso da Start Campus com a promoção de uma cultura robusta de conformidade e integridade institucional. Reflete, ainda, o reconhecimento de que a prevenção eficaz da corrupção não representa apenas uma exigência de cumprimento normativo, mas sim um imperativo estratégico essencial à sustentabilidade a longo prazo, à reputação corporativa e à consolidação da confiança das partes interessadas.

Através do aperfeiçoamento contínuo das suas estruturas de governança interna e da institucionalização das melhores práticas na gestão de riscos, a Start Campus afirma o seu papel como uma sociedade corporativa responsável, que não apenas cumpre a letra da lei, mas também incorpora o seu espírito.

2. DEFINIÇÕES

AdP: Águas de Portugal.

AICEP: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

APA: Autoridade Portuguesa do Ambiente.

CA: Conselho de Administração.

Parceiros comerciais: clientes, fornecedores (incluindo empreiteiros e subempreiteiros), vendedores ou revendedores/distribuidores existentes ou potenciais da empresa e, em geral, todos os terceiros e partes interessadas com quem a empresa se relaciona do ponto de vista comercial.

CCDR: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo.

CEO: Diretor Executivo.

COO: Diretor de Operações.

Diretor de Compliance: a pessoa designada, nos termos do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, responsável por garantir e controlar a aplicação do Programa de Cumprimento Normativo, que inclui, designadamente, o presente Plano, o Código de Conduta e a Política de Denúncias de Irregularidades.

Corrupção e Infrações Conexas: abrange, pelo menos, os seguintes ilícitos: corrupção (ativa e passiva; por atos lícitos ou ilícitos; no setor público, no setor privado, no exercício de cargos políticos, nas forças armadas, no setor desportivo e no comércio internacional); recebimento ou oferta indevida de vantagem (no setor público, no exercício de cargos políticos e no setor desportivo); desvio de fundos (apropriação, uso, por meio de fraude; no setor público e em cargos políticos); participação económica em negócios (no setor público e em cargos políticos); abuso de poder (no setor público e em cargos políticos); prevaricação; tráfico de influência; lavagem de dinheiro; fraude na obtenção de subsídios ou subvenções; desvio de subsídios, subvenções ou créditos subsidiados; fraude na obtenção de crédito.

CPAI: Comissão Permanente de Apoio ao Investidor.

DGEG: Direção-Geral de Energia e Geologia.

Funcionário(s): os funcionários da empresa, independentemente da sua relação jurídica e remuneração, incluindo ex-funcionários. Inclui, mas não se limita a, membros de órgãos sociais, diretores, gerentes, trabalhadores, prestadores de serviços, voluntários e, exclusivamente para efeitos do presente Plano, estagiários.

Facilitação de pagamentos: a concessão de vantagens de qualquer tipo a um funcionário, indireta ou diretamente pela Start Campus, funcionários ou terceiros autorizados para esse fim.

FP&A: Planeamento Financeiro & Análise.

Princípio dos «quatro olhos»: mecanismo de controlo que requer a aprovação, revisão ou ação de, pelo menos, duas pessoas qualificadas para reduzir erros, fraudes ou preconceitos na tomada de decisões.

Presentes/Ofertas: no mínimo, doações, patrocínios, gratificações, presentes, pagamentos de despesas, entretenimento, atos de hospitalidade ou participação em eventos e quaisquer outros presentes de ou para terceiros que estejam, direta ou indiretamente, relacionados com a START, Colaboradores ou Parceiros Comerciais.

RGPD: Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, aprovado pela Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto.

RGPC: Regime Geral de Prevenção da Corrupção.

HPC: Computação de alto desempenho.

HSE: Saúde, segurança e ambiente.

ICNF: Instituto da Conservação da Natureza e Florestas.

IFRS: Normas Internacionais de Relato Financeiro.

IoT: Internet das Coisas.

MENAC: Mecanismo Nacional Anticorrupção.

Branqueamento de capitais: o ato de converter, transferir, auxiliar ou facilitar qualquer operação de conversão ou transferência de vantagens, obtidas por si mesmo ou por terceiros, direta ou indiretamente, com o objetivo de ocultar a sua origem ilícita ou impedir que o autor ou participante em tais crimes seja processado criminalmente ou sujeito a um processo de natureza criminal. São também contempladas neste conceito as seguintes condutas: lavagem de dinheiro i) a ocultação ou dissimulação da verdadeira natureza, origem, localização, disposição, movimento ou propriedade de vantagens, ou dos direitos a elas relacionados; ii) a aquisição, detenção ou utilização de bens, com conhecimento, no momento da sua aquisição ou no momento inicial da detenção ou utilização, de que provêm de uma atividade criminosa ou da participação nessa atividade; iii) a participação num dos atos acima mencionados, a associação para cometer o referido ato, a tentativa e cumplicidade na sua prática, bem como o facto de facilitar a sua execução ou aconselhar alguém a executá-lo.

Dados pessoais: todas as informações que possam permitir identificar, direta ou indiretamente, uma pessoa singular, quando utilizadas de forma independente ou combinadas com outras informações.

SNC: Sistema Nacional de Normalização Contabilística.

PUE: Power Usage Effectiveness (Eficácia na Utilização de Energia).

RGPC: Regime Geral de Prevenção da Corrupção, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro.

Programa de Cumprimento Normativo ou PCN: o Programa de Cumprimento Normativo da Start Campus, que inclui, pelo menos, este Plano, o Código de Conduta, a Política de Denúncias e o Programa de Formação.

REN: Empresa Nacional de Rede Elétrica e de Gás Natural.

PPR: Plano de Prevenção de Riscos.

SINES DC: Campus de centro de dados com uma capacidade estimada de 1,2 gigawatts localizado em Sines, Portugal.

Comportamento antiético: qualquer comportamento contrário ao senso comum social ou aos objetivos constantes das leis e dos regulamentos aplicáveis.

Princípio «Em caso de dúvida, pergunte»: uma diretriz de compliance corporativo que incentiva os funcionários a procurarem esclarecimentos, ao invés de fazerem suposições, quando estiverem em dúvida sobre uma tarefa, regra ou decisão.

WUE: Water Usage Effectiveness (Eficácia na Utilização da Água).

3. MISSÃO E VALORES DA START CAMPUS

A Start Campus lidera o desenvolvimento do SINES DC, um campus de centros de dados inovador com uma capacidade estimada de 1,2 GW, preparado para Inteligência Artificial, estrategicamente localizado em Sines, Portugal. Como um dos projetos de infraestrutura digital mais ambiciosos da Europa, o SINES DC está prestes a consolidar-se como o maior e mais sustentável ecossistema de centros de dados da Europa e, consequentemente, a estabelecer-se como uma nova referência global em eficiência energética, escalabilidade tecnológica e responsabilidade ambiental.

Mais do que um simples centro de dados, o SINES DC representa uma mudança de paradigma na forma como a infraestrutura digital em grande escala é concebida, construída e operada. No centro da visão da Start Campus está o compromisso de acelerar a transformação digital global, fornecendo uma infraestrutura otimizada para *cloud* e preparada para Inteligência Artificial, que suporta o crescimento exponencial da computação em *cloud* HPC e tecnologias emergentes, como aprendizagem automática, blockchain e IoT.

A Start Campus encontra-se a redefinir a sustentabilidade na era digital. Todo o campus será 100% alimentado por energia renovável, aproveitando os robustos recursos de energia verde de Portugal, e contará com inovadores sistemas de refrigeração à base de água do mar, que reduzem drasticamente o impacto ambiental. Estes sistemas permitem um PUE excecional, sem consumo de água, refletindo um desempenho líder na indústria em termos de eficiência de recursos e gestão ambiental.

Além da excelência técnica, a Start Campus prioriza a flexibilidade e as soluções centradas no cliente, oferecendo uma variedade de modelos de implementação — tais como: opções de *shell alimentado*, *chave na mão* e *construído à medida* — concebidos para atender às necessidades dinâmicas de fornecedores de *cloud* em hiperescala, empresas multinacionais e empresas de tecnologia de última geração.

Na sua essência, a Start Campus é guiada por valores fundamentais de sustentabilidade, inovação, resiliência e responsabilidade social. Estes princípios moldam não só os seus projetos de infraestrutura, mas também as suas relações com os funcionários, comunidades locais, governos e parceiros globais. Através de iniciativas educativas, criação de emprego e investimento regional, a Start Campus está empenhada em promover o desenvolvimento económico a longo prazo e posicionar Portugal como um centro digital líder para a Europa e o mundo.

Ao alinhar tecnologia avançada com integridade ecológica e valores centrados no ser humano, a Start Campus está a construir a infraestrutura do futuro, mais inteligente, mais limpa e mais inclusiva.

4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

a. Riscos relacionados com o setor de atividade da Start Campus

A Start Campus desenvolve a sua atividade de construção de centros de dados em hiperescala, uma atividade complexa e altamente regulamentada que necessita de interação contínua com um vasto leque de partes interessadas públicas e privadas. Estas incluem autoridades e instituições responsáveis pela revisão e aprovação de projetos de infraestruturas, emissão de autorizações e licenças, realização de avaliações ambientais e técnicas e supervisão do cumprimento dos quadros legais e regulamentares aplicáveis. Dada a natureza destas interações e a influência potencial que tais entidades podem ter sobre marcos críticos do projeto, elas envolvem inerentemente uma exposição elevada a riscos associados à corrupção, influência indevida e outras infrações relacionadas. Assim, a Start Campus reconhece a importância de implementar padrões robustos de governança, transparência e ética para mitigar tais riscos e garantir o cumprimento integral das regulamentações anticorrupção.

Em particular, e com relevância significativa para as considerações acima descritas, os planos de desenvolvimento e investimento para as infraestruturas necessárias à implementação dos projetos da Start Campus estão sujeitos a revisão e parecer, nomeadamente, mas não se limitando a, pela Câmara Municipal de Sines, AICEP e ERSE.

Além disso, o licenciamento das obras de construção e instalação requer uma Avaliação de Impacto Ambiental formal realizada pela APA. Adicionalmente, qualquer proposta que envolva o desenvolvimento de infraestruturas relacionadas com a instalação e operação de centros de dados deve ser submetida a uma avaliação final pela DGEG, tanto do prisma de licenciamento. Estes processos refletem a supervisão crítica exercida pelas autoridades reguladoras para garantir a conformidade legal, ambiental e técnica ao longo do ciclo de vida do projeto.

Acresce que, no contexto do desenvolvimento de projetos, a Start Campus interage com outras entidades relevantes, nomeadamente, mas não se limitando a:

- CCDR;
- REN;
- Administração do Porto de Sines;
- Águas de Santo André;
- AdP;
- CPAI;
- ICNF;
- Funcionários;
- ACER, REMIT e EMIR, para obrigações de conformidade com o mercado.

Neste contexto, sem prejuízo da análise de risco específica por referência a cada unidade orgânica e departamentos comerciais detalhados abaixo, em abstracto e relacionados com o sector de atividade da Start Campus, foram identificados os seguintes riscos:

- Interação com pessoas politicamente expostas e titulares de outros cargos públicos ou políticos.
- Atribuição, solicitação e aceitação de ofertas.
- Doações a terceiros.

- o Situações de conflito de interesses, especificamente no que diz respeito a fornecedores ou outros prestadores de serviços.
- o Acesso e utilização de informações privilegiadas, confidenciais ou comercialmente sensíveis.
- o Discrição na gestão de contratos.
- o Acesso dos funcionários às instalações ou ativos da Start Campus.
- o Envolvimento com pessoas afetadas por medidas restritivas.
- o Intervenção em processos judiciais.
- o Relações frequentes com organizações públicas ou titulares de cargos públicos.

b. Riscos relacionados com a estrutura organizacional da Start Campus

Na análise de risco para cada unidade orgânica e departamentoda Start Campus, foram consideradas as seguintes diretrizes:

- o Existência de relações com entidades externas, tais como entidades públicas, fornecedores e clientes (nacionais ou internacionais).
- o Frequência e características das relações referidas no ponto anterior, bem como a natureza das entidades externas; e
- o Frequência, natureza e processos relacionados à aquisição e/ou venda de bens e serviços.

c. Análise de risco

A gestão de riscos é um processo estruturado e contínuo que visa identificar, analisar e mitigar potenciais exposições a atos de corrupção e infrações relacionadas.

A primeira etapa desse processo envolveu a identificação de riscos abstratos e teoricamente previsíveis, com base numa análise macro das atividades realizadas por todas as entidades internas e externas relevantes.

Na segunda etapa, os riscos identificados foram analisados segundo critérios de avaliação de risco estabelecidos, tais como a probabilidade de ocorrência, o impacto potencial e o nível geral de risco. Esta fase foi conduzida em duas partes: primeiro, avaliando o risco inerente em si e, segundo, identificando os controlos existentes, bem como medidas de mitigação adicionais necessárias para reduzir o nível de exposição.

Por fim, a terceira fase centrou-se na implementação de estratégias eficazes de mitigação de riscos, incluindo a adoção de medidas preventivas e corretivas adicionais destinadas a reforçar a resiliência da organização contra ameaças relacionadas com a corrupção.

Uma descrição detalhada dos riscos identificados, sua análise e as estratégias de mitigação correspondentes é fornecida em detalhes abaixo.

d. Graduação de risco

A análise de risco é o resultado da combinação entre a probabilidade de ocorrência do risco e o impacto previsível da ocorrência do risco, de acordo com a recomendação do MENAC e do Guia n.º 1/2023 de setembro, sobre os

Instrumentos do RGPC. A probabilidade de ocorrência e o impacto previsível de cada situação consideram as unidades orgânicas e os departamentos da Start Campus com potencial risco de cometimento de atos de corrupção e infrações relacionadas, bem como o respetivo contexto operacional e organizacional.

Nesta análise, foi utilizada a matriz de risco considerada adequada pelo MENAC e, em termos da probabilidade de ocorrência do risco, foram identificados 3 níveis diferentes de classificação, considerando a existência de medidas preventivas e o registo da sua eficácia, bem como a exposição específica de cada unidade de negócio por referência às respetivas funções e relação com entidades de risco, de acordo com a tabela abaixo refletida:

Probabilidade de ocorrência do risco («PO»):

Classificação	Descrição	Níveis
1 – Baixa	Improvável que ocorra	$P \leq 1$ ocorrência/5 anos
2 – Médio	Ocorrência ocasional	1 ocorrência/1 ano < $P \leq 1$ ocorrência/5 anos
3 – Elevado	Muito provável de ocorrer	$P \geq 1$ ocorrência / 1 ano

O impacto previsível da verificação do risco reflete a extensão dos danos causados pelos efeitos da materialização do risco. O impacto é analisado nas dimensões de conformidade legal e reputação, e é classificado em três níveis, de acordo com a tabela de classificação de impacto abaixo refletida:

Impacto previsível da verificação de risco (*IP*):

1	Baixo	Sem impacto ou impacto muito limitado
2	Médio	Com impacto limitado
3	Elevado	Com impacto generalizado/transversal

No que diz respeito à métrica do impacto previsível, o objetivo é antecipar e prevenir as consequências negativas de uma situação de corrupção, distinguindo entre:

1. **sem impacto:** situação que pode resultar numa redução da eficiência de um procedimento ou função a que está associada e que requer uma revisão do próprio procedimento ou função. Trata-se de um impacto interno com implicações para os procedimentos da entidade.
2. **com impacto limitado:** situação que pode resultar numa redução da eficiência de um procedimento ou função a que está associada e que requer uma revisão do próprio procedimento ou função e dos respetivos objetivos. Trata-se de um impacto interno com implicações nos procedimentos da entidade.
3. **com impacto generalizado/transversal:** situação que pode resultar numa redução da eficiência e eficácia do procedimento ou função a que está associada e que pode ser objeto de cobertura mediática. Trata-se de um impacto com implicações internas ao nível processual e produtivo da entidade ou organização, mas também com implicações externas, cobertura mediática do evento, com impactos reputacionais na credibilidade da Start Campus.

Do ponto de vista das consequências, devem ser considerados, entre outros, os seguintes fatores:

- o Impacto financeiro - imposição de multas penais, coimas ou indemnizações.
- o Impacto na reputação, com possível impacto financeiro inerente.
- o Impacto nas relações com os clientes.
- o Impacto no negócio, com perda total ou parcial.

Considerando a política de tolerância zero da Start Campus em relação a atos de corrupção e infrações relacionadas, considerou-se que a verificação de qualquer possível fenómeno corruptivo teria sempre um impacto transversal ou um impacto alargado a toda a Start Campus. Dados os diferentes quadros jurídicos para as sanções previstas para os tipos de infrações acima, a métrica para medir o impacto previsível da verificação do risco oscilou entre o nível 3, que corresponde ao impacto previsível mais elevado e que se refere aos crimes mais graves, e o impacto previsível elevado para os restantes casos.

Para determinar o nível de risco, deve ser seleccionado o nível mais elevado do conjunto de dimensões em análise e que melhor reflete as consequências descritas na ausência de medidas preventivas e corretivas. Isto resultou em três níveis de classificação/gradação de risco:

		Probabilidade de ocorrência		
		Baixa (1)	Média (2)	Elevado (3)
Impacto previsível	Elevado (3)	Médio	Alto	Alto
	Médio (2)	Médio	Médio	Alto
	Baixo (1)	Baixo	Médio	Médio

No que diz respeito à métrica da probabilidade de ocorrência do risco, foram consideradas as diretrizes, que foram avaliadas em termos das atividades efetivamente realizadas por cada unidade orgânica e departamento e, de uma perspectiva macro, a realidade do setor. Sem prejuízo da consideração das características específicas de quaisquer subdireções, a probabilidade de ocorrência do risco é medida por referência a cada direção, na medida em que, numa abordagem conservadora, se entende que, dada a partilha de recursos dentro de cada direção, o risco deve ser partilhado.

Tendo em conta os critérios acima mencionados, considerou-se que, no que diz respeito às unidades orgânicas e departamentos comerciais com um âmbito de apoio essencialmente interno — que visam essencialmente apoiar o desenvolvimento da atividade da Start Campus —, a probabilidade de ocorrência de atos de corrupção e infrações relacionadas é geralmente menor, e estima-se, dados os mecanismos de prevenção já existentes, que a probabilidade de ocorrência do risco se verifique apenas em circunstâncias excecionais.

Nas unidades de negócio onde existem relações com entidades externas, mas estas são fortemente regulamentadas e auditadas, ou onde as relações com entidades externas, dada a sua natureza e frequência, representam um risco médio, a probabilidade de ocorrência de atos de corrupção e infrações relacionadas é geralmente média, variando entre o nível 1 e 2, porque se estima, respetivamente, que o evento é muito improvável de ocorrer improvável de ocorrer.

Nas unidades operacionais onde existem relações com diferentes entidades externas e maior volume de atividades realizadas, considerou-se que a probabilidade de ocorrência de atos de corrupção e infrações relacionadas seria mais complexa, com algumas variações principalmente entre os níveis 1 e 2, tendo em consideração a frequência e as características das relações mantidas com entidades externas à Start Campus, bem como a natureza específica dessas entidades, identificando um risco maior sempre que a frequência seja maior e sempre que as relações e entidades em questão sejam, em abstrato, potencialmente mais permeáveis ao risco.

Uma vez que a Start Campus trabalha com concessionárias de serviços públicos, a lista de riscos tanto incluiria crimes cometidos no setor público, como crimes cometidos no setor privado.

e. Mitigação dos riscos de corrupção e crimes relacionados

É importante referir que a Start Campus implementou medidas para proteger a sociedade dos riscos de corrupção e crimes relacionados, tais como:

- o Aprovação e publicação do Código de Conduta.
- o Aprovação e publicação do Canal de Denúncias.
- o Formação presencial e em plataformas de e-learning a ser realizada de acordo com o calendário correspondente.
- o Estabelecimento de regras relativas a ofertas.
- o A existência de uma estrutura de aprovação interna, com intervenção hierárquica e/ou ordem de serviço.
- o Utilização de plataformas de contratação pública e do portal base.gov.
- o A existência de uma estrutura de aprovações internas aprovadas por ordem de serviço.
- o A existência de manuais de procedimentos e ordens de serviço.
- o A centralização da atribuição de doações por Departamento e, acima de um determinado valor, a exigência de aprovação do Conselho de Administração.
- o Limitação da aceitação e atribuição de ofertas de acordo com o Código de Conduta, a Política de Integridade e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições.
- o Acesso físico reservado a salas de operações críticas (nomeadamente, Despacho e Centro de Operações de Cibersegurança).
- o A existência de um único auditor independente que realiza auditorias.
- o A partilha de equipas de trabalho e a utilização do princípio dos «quatro olhos»: os processos são validados por vários Colaboradores de vários níveis hierárquicos.
- o A existência e divulgação de regulamentos e políticas internas que também prevêm deveres relevantes em termos de prevenção de riscos.
- o A existência de registos de acesso a documentos e sistemas e a segregação destes para determinadas funções.
- o A existência de arquivos digitais que permitam a preservação de informações e documentação resultantes da prossecução dos objetivos corporativos da Start Campus.
- o Considerando que a Start Campus é uma entidade que interage com funcionários ou titulares de cargos públicos/políticos, bem como com entidades privadas, deve-se destacar a implementação dos seguintes

procedimentos a serem rigorosamente observados nas interações entre a Start Campus, seus funcionários e entidades externas:

- Todos os contactos entre qualquer funcionário ou colaborador da Start Campus (incluindo a administração e os diretores), mas também estagiários, com entidades externas, tais como funcionários públicos ou titulares de cargos públicos/políticos, entre outros, devem limitar-se ao contexto formal e institucional.
- Qualquer contacto formal, tal como mencionado acima, deve cumprir os procedimentos adequados para garantir a transparência e a honestidade dessas interações.
- Qualquer contacto formal, tal como mencionado acima, deve ser devidamente documentado.
- Qualquer contacto formal, tal como acima referido, deve ser precedido da abordagem institucional e formal adequada através dos canais oficiais para o efeito, nomeadamente o e-mail institucional: institutional@startcampus.pt.
- Qualquer contacto formal, tal como acima referido, deve ser precedido por uma agenda, de preferência, distribuída antes da interação entre as duas partes através dos canais oficiais; deve ser aplicado o princípio dos «quatro olhos» (as interações devem, de preferência, ocorrer na presença de vários funcionários); e
- Todas as interações e respetivos resultados devem ser devidamente registados, de preferência divulgados através dos canais oficiais com as entidades externas e/ou pessoas que intervieram, e esses registos devem ser arquivados.

5. MEDIDAS PREVENTIVAS E CORRETIVAS ADICIONAIS

Considerando a análise dos riscos existentes na Start Campus, foram concebidas uma série de medidas preventivas e corretivas gerais a serem adotadas, conforme abaixo descrito:

- o Ampla divulgação do PCN.
- o Sessões de formação realizadas a cada 12 meses, de acordo com o Plano de Formação: estas sessões incluem o reforço da importância dos modelos de autorização hierárquica e da segregação de funções, bem como a ênfase no cumprimento das obrigações de arquivamento.
- o Supervisão da implementação do PCN.
- o Avaliação regular do nível de compreensão do PCN.
- o Revisão periódica do PCN.
- o Compilação de um relatório anual de avaliação sobre a execução do PCN; e
- o Avaliação dos procedimentos de análise de risco prévios relativos a terceiros que representam a Start Campus e fornecedores.

Dada a exposição significativa da Start Campus ao risco nas suas operações devido às interações frequentes com entidades públicas e indivíduos que ocupam cargos públicos e políticos, é imperativo implementar medidas preventivas e corretivas específicas e adicionais, descritas a seguir:

- o Reforço, com envolvimento hierárquico, do princípio dos «quatro olhos», especialmente na atribuição de direitos a terceiros.
- o Presença de, pelo menos, dois funcionários da Start Campus, de preferência de equipas diferentes, em reuniões realizadas com autoridades públicas ou políticas.
- o Reforço dos processos de *due diligence* de integridade relativos a terceiros que estabelecem relações comerciais com a Start Campus ou que beneficiam de atribuições feitas pela Start Campus (por exemplo, doações).
- o Preferência pela comunicação escrita nos contactos com entidades externas, através do canal oficial ou com cópia para o canal oficial: institutional@startcampus.pt.
- o Documentação das atas das reuniões, particularmente aquelas que envolvem entidades externas.
- o Duplicação dos níveis de aprovação para atribuições de direitos a terceiros.
- o Envolvimento de vários departamentos e técnicos nos processos de licenciamento de projetos da Start Campus.
- o Aprimoramento e ajuste personalizado das iniciativas de formação com base nos riscos identificados.
- o Intensificação da divulgação e monitorização do nível de compreensão e implementação do PCN.
- o Revisão extraordinária, se considerada necessária, do PCN.
- o Elaboração de um relatório de avaliação intercalar sobre a implementação do PCN em situações identificadas como de risco elevado ou máximo.

a. Execução, controlo e revisão do PPR.

A implementação, monitorização e revisão deste RPP e, em geral, do PCN da Start Campus são supervisionadas pelo Diretor de Compliance.

Em particular, o Diretor de Compliance é responsável por:

- o Esclarecer dúvidas relacionadas com o PCN e sua interpretação e aplicação, através do endereço de e-mail: compliance@startcampus.pt.
- o Assegurar que as medidas adotadas sejam prontamente divulgadas aos Colaboradores e, quando aplicável, aos Parceiros Comerciais.
- o Desempenhar o papel de interlocutor junto das autoridades judiciais, policiais, de supervisão e de inspeção, nomeadamente cumprindo o dever de comunicação e assegurando o exercício de outras obrigações de comunicação e colaboração.
- o Desempenhar as demais funções de responsável pela confoDiretor de Compliance, nos termos do RGPC.

Este Plano será obrigatoriamente revisto a cada 3 anos ou sempre que houver uma alteração nas funções ou na estrutura organizacional ou corporativa da Start Campus que o justifique.

Juntamente com os relatórios acima mencionados, o presente Plano é publicado no site da Start Campus e disponibilizado aos colaboradores da Start Campus através da intranet da Start Campus.

Para efeitos do exercício dos poderes e funções que detém, o Diretor de Compliance tem a autoridade de designar outra entidade ou funcionário para uma tarefa ou missão específica, mantendo sempre a responsabilidade de supervisionar e fiscalizar. Da mesma forma, o Diretor de Compliance conta com a cooperação de todos os departamentos comerciais da Start Campus no cumprimento das suas funções.

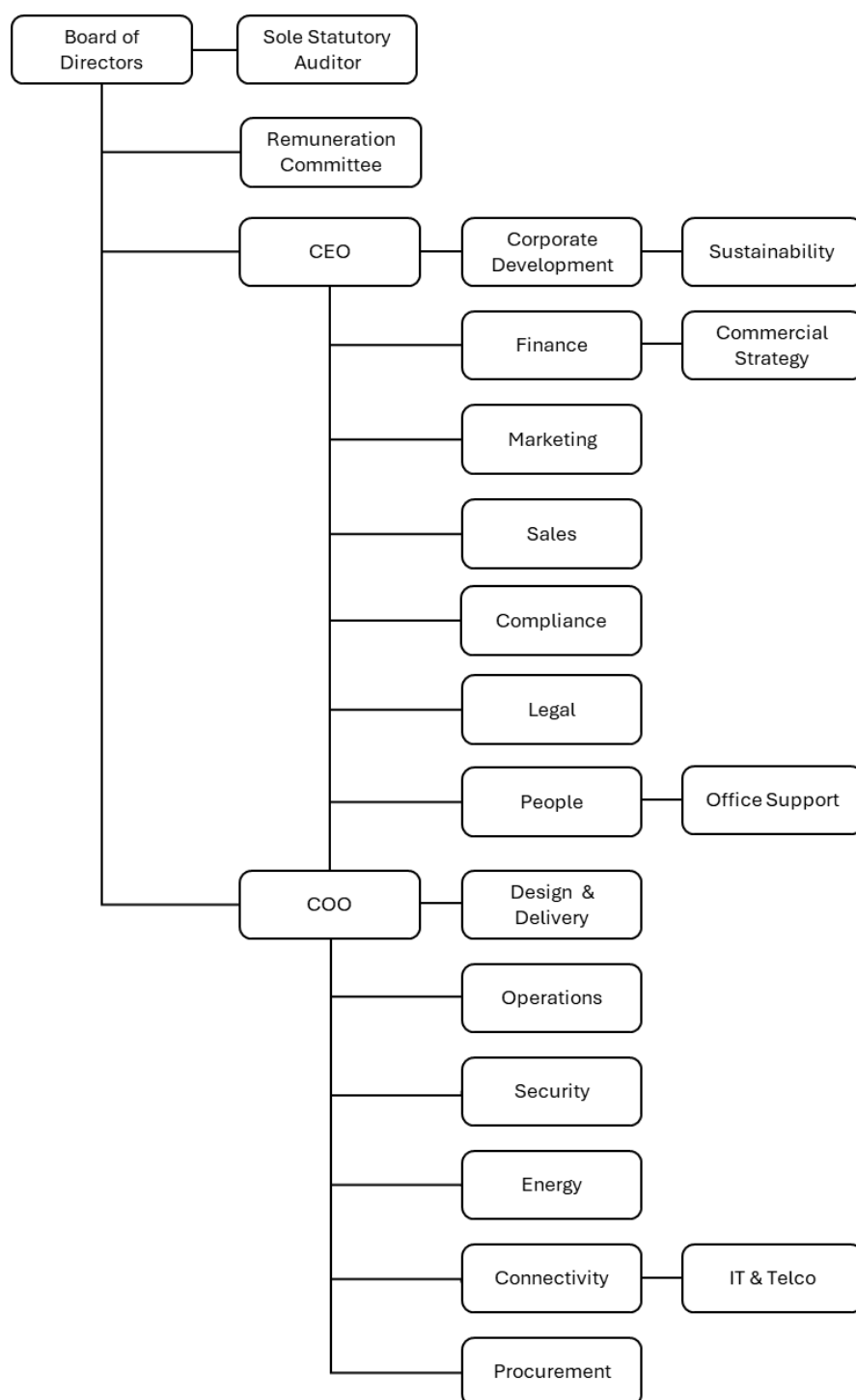
O Diretor de Compliance desempenha as suas responsabilidades de forma independente, contínua e com autonomia na tomada de decisões. A Start Campus garante que o Diretor de Compliance tem acesso a informações internas, bem como aos recursos humanos e técnicos necessários para o desempenho eficaz das suas funções.

A nomeação do Diretor de Compliance é feita pelo Conselho de Administração, com a possibilidade de renomeação ou revogação da nomeação com base nos requisitos específicos da Start Campus.

Se o desempenho das funções do Diretor de Compliance for comprometido por um conflito de interesses, o Conselho de Administração assumirá essas funções até que seja nomeado um substituto.

6. GRÁFICO E ANÁLISE DE RISCO DA START CAMPUS

Em relação às suas unidades orgânicas e departamentos, a Start Campus está atualmente estruturada da seguinte forma:



i. Conselho de Administração

O Conselho de Administração ("BoD") atua como o órgão corporativo máximo responsável pela supervisão estratégica, responsabilidade fiduciária e governança corporativa.

Supervisiona a direção estratégica, a governação e a criação de valor a longo prazo da Start Campus, garantindo simultaneamente a conformidade regulamentar, a resiliência operacional, a gestão financeira e a responsabilidade perante as partes interessadas.

A sua missão reflete o dever de equilibrar a rentabilidade com a gestão de riscos, as obrigações regulamentares e a sustentabilidade num panorama de infraestruturas digitais em rápida evolução.

Principais funções:

- **Supervisão estratégica:** aprovar a estratégia da sociedade, planos anuais, grandes investimentos e objetivos de longo prazo, monitorização das atividades diárias e gestão da sociedade, garantindo o alinhamento com as normas legais e éticas.
- **Governança corporativa:** definir estruturas de governança, aprovar e monitorizar regulamentos internos e garantir a segregação adequada de funções entre o Conselho, os comités e a administração.
- **Supervisão de riscos:** monitorizar e avaliar o desempenho financeiro, a alocação de capital, os retornos ajustados ao risco e os riscos comerciais, regulamentares e de reputação, incluindo riscos de corrupção e conformidade, garantindo controlos internos adequados.
- **Ética e integridade:** proteger os interesses dos acionistas, equilibrando as necessidades das partes interessadas. Promover a transparência e a integridade nas divulgações aos reguladores, investidores e ao público. E fomentar uma cultura corporativa de transparência e integridade, aprovar o Código de Conduta e garantir a existência de mecanismos de denúncia.
- **Envolvimento das partes interessadas:** garantir a responsabilidade perante os acionistas, reguladores, funcionários e sociedade, mantendo a confiança e a sustentabilidade a longo prazo.
- **Nomear executivos-chave:** selecionar, nomear e avaliar periodicamente o desempenho do CEO e de outros executivos seniores para garantir uma liderança forte e responsabilidade.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Supervisão estratégica	Manipulação e/ou omissão de informações que prejudiquem a estratégia, os planos anuais, os principais investimentos ou os objetivos de longo prazo da sociedade.	1	1		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN. Manutenção de documentos internos que descrevem detalhadamente a atividade realizada a cada momento por cada unidade de negócios. Reforço do princípio dos «quatro olhos»: garantir que, pelo menos, dois administradores estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas. Reforço da revisão independente de projetos estratégicos e divulgação de conflitos de interesses.
Governança corporativa	Beneficiar projetos que possam trazer benefícios indiretos indevidos ou poucos benefícios objetivos para a sociedade e, portanto, constituir corrupção ou oferta/recebimento indevido de	1	3		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN. Assinatura de uma declaração geral de ausência de conflitos de interesses no momento da nomeação.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
	vantagens.				Garantia de análise concreta de conflitos de interesses relacionados a cada projeto com impacto significativo (em termos de valor ou impacto na comunicação social). Elaboração de planos de ação antes do processo de tomada de decisão. Implementação da política de , ofertas, hospitalidade e refeições e respetivo formulário. Reforço do princípio dos «quatro olhos»: garantir que, pelo menos, dois diretores estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e, especialmente, quando os direitos são cedidos a terceiros. Monitorização da implementação do PCN.
Supervisão de riscos	Risco de monitorização insuficiente ou ocultação de relatórios de risco críticos apresentados pela administração	1	2		Relatórios obrigatórios de risco ao Conselho. Supervisão do comité de risco.
Ética e integridade	Risco de deturpação nas divulgações, tolerância a práticas antiéticas, envolvimento de pessoas com conflitos de interesse nos projetos ou falha na proteção de denunciantes.	1	2		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente a Política de Conflitos de Interesses e o respetivo formulário (Seção 11 do Código de Conduta e Anexo B). Assinatura de uma declaração geral de ausência de conflitos de interesses no momento da nomeação. Garantia de análise concreta dos conflitos de interesses relacionados a cada projeto com impacto significativo (em termos de valor ou impacto na comunicação social). Reforço do princípio dos «quatro olhos»: garantir que pelo menos dois diretores estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e nas quais os direitos são cedidos a terceiros. Implementação de procedimentos KYC e medidas de due diligence específicas para cada caso.
Envolvimento das partes interessadas	Risco de comunicação tendenciosa ou enganosa com acionistas, reguladores, funcionários ou o público, minando a confiança e a credibilidade. Falha em garantir estruturas eficazes de conformidade e anticorrupção	1	3		Manutenção de uma estratégia de comunicação clara. Reforço do princípio dos «quatro olhos»: garantir que pelo menos dois diretores estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e, especialmente, quando os direitos são cedidos a terceiros. Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN. Aprovação anual das políticas de conformidade.
Envolvimento das partes interessadas	Utilização de informação privilegiada para benefício próprio ou de terceiros.	1	2		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente a Política de Confidencialidade (Seção 6 do Código de Conduta e Anexo B). Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos. Implementação de procedimentos informatizados que sejam rastreáveis e fiáveis (confidenciais): implementação de um programa informatizado que sinalize interações estranhas. A existência de um registo de acesso a todos os documentos e informações confidenciais. Monitorização da implementação do PPR.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Nomeação de Executivos-Chave	Risco de favoritismo, nepotismo ou influência indevida na seleção e avaliação de executivos seniores.	2	2		Processo estruturado de nomeação e avaliação. Comissão independente de remuneração e nomeação. Critérios de avaliação baseados no desempenho.

ii. Fiscal Único

O Fiscal Único é o órgão responsável por fornecer garantias independentes e objetivas sobre a integridade das demonstrações financeiras da Start Campus, os controlos internos e a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis à empresa. Ao salvaguardar a transparência, a responsabilidade, a fiabilidade e a integridade das informações financeiras, protege os interesses dos acionistas e reforça a confiança das partes interessadas. A independência, a objetividade e a ética profissional são essenciais para o desempenho desta função.

Principais funções:

- **Supervisão financeira:** auditar as demonstrações financeiras anuais de acordo com as normas aplicáveis (IFRS/GAAP, legislação local).
- **Avaliação dos controlos internos:** garantir o cumprimento das obrigações fiscais, corporativas e regulamentares para detetar e prevenir fraudes, corrupção e outras irregularidades.
- **Relatórios:** Emitir um parecer de auditoria independente sobre a integridade financeira ao Conselho de Administração e aos acionistas relativamente à fiabilidade dos relatórios financeiros e à conformidade.
- **Monitorização de riscos:** Avaliar a eficácia dos controlos internos sobre relatórios financeiros, aquisições e tesouraria.
- **Ética e integridade:** Monitorizar a adesão aos requisitos anticorrupção, lavagem de dinheiro e divulgação ESG.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Supervisão financeira	Risco de manipulação das demonstrações financeiras, relatórios falsos ou ocultação de práticas corruptivas.	1	3		Procedimentos de auditoria independentes em conformidade com as IFRS/GAAP. Revisões externas por pares.
Avaliação dos controlos internos	Negligenciar o incumprimento de obrigações fiscais, corporativas ou regulamentares, permitindo que fraudes, subornos ou irregularidades passem despercebidos.	1	3		Emissão de recomendações e acompanhamento das medidas corretivas. Lista de verificação da auditoria de conformidade. Verificação cruzada com registos regulamentares.
Relatórios	Falha em relatar deficiências nos	1	3		Documentação dos trabalhos de auditoria.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
	controles internos				Revisões de garantia de qualidade. Revisão do conselho de administração das cartas da administração.
Monitorização de riscos	Risco de não detetar corrupção ou fraude em áreas sensíveis, como compras, tesouraria ou relatórios financeiros.	1	3		Planeamento de auditoria baseado no risco. Revisões externas por pares.
Ética e integridade	Aceitar influências indevidas, presentes ou relações com a administração. Prestar aconselhamento tendencioso que favoreça os interesses da administração	1	3		Código de Ética para auditores. Política rigorosa de conflito de interesses. Carta de independência consultiva. Linha de reporte exclusiva ao Conselho de Administração.

iii. Comité de Remunerações

O Comité de Remunerações é o órgão de governança responsável por garantir que a estrutura de remuneração da sociedade promove um desempenho sustentável, atrai e retém os melhores talentos, alinha os incentivos executivos com os objetivos estratégicos e cumpre as normas de governança, regulamentares e ESG.

Principais funções:

- **Conceção e supervisão da política de remuneração:** desenvolver e rever regularmente o quadro de remuneração da sociedade para executivos e funcionários-chave, manter o diálogo com os acionistas sobre a política de remuneração.
- **Aprovação da remuneração dos executivos:** aprovar os pacotes de remuneração do CEO, da gestão executiva e dos cargos-chave, garantir estruturas de incentivos justas, transparentes e baseadas no desempenho, vincular bónus e incentivos a KPIs mensuráveis.
- **Governança e conformidade:** garantir a adesão às leis aplicáveis, códigos de governança e diretrizes ESG (por exemplo, igualdade salarial entre homens e mulheres, políticas de recuperação).
- **Transparência e divulgação:** garantir que as informações sobre remuneração sejam precisas, completas e publicamente transparentes.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Concepção e supervisão da política de remuneração	Conceção de políticas que beneficiam desproporcionalmente determinados executivos	1	2		Aprovação dos acionistas para alterações nas políticas. Revisão anual da governança. Reforço do princípio dos «quatro olhos» com envolvimento da hierarquia.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Aprovação da remuneração dos executivos	Concessão de remunerações/bónus excessivos ou injustificados devido a conflitos de interesses	1	2		Independência do comité. Declarações de conflito de interesses. Supervisão do conselho. Reforço do princípio dos «quatro olhos» com envolvimento da hierarquia.
Governança e conformidade	Ignorar a equidade salarial, a diversidade ou os requisitos ESG na política de remuneração	1	3		Monitorização da disparidade salarial entre homens e mulheres. Reforço do princípio dos «quatro olhos» com envolvimento da hierarquia.
Transparência e divulgação	Deturpação ou ocultação da remuneração dos executivos nas divulgações	1	2		Política de divulgação clara. Revisão dos relatórios de remuneração pelo Comité Executivo. Reforço do princípio dos «quatro olhos» com envolvimento da hierarquia.

iv. CEO

O Diretor Executivo («CEO») corresponde ao quadro mais elevado da empresa, atuando como principal decisor. Lidera a Start Campus com visão estratégica, disciplina operacional e compromisso com a excelência, garantindo crescimento sustentável, liderança de mercado e confiança das partes interessadas no setor de centros de dados, alinhando iniciativas estratégicas para oferecer valor duradouro a clientes, acionistas, funcionários e parceiros.

Principais funções:

- **Liderança estratégica e visão:** definir a visão, a missão e as prioridades estratégicas de longo prazo da sociedade, garantindo o alinhamento com as oportunidades de mercado, as tendências tecnológicas e os imperativos de sustentabilidade; liderar a execução da estratégia corporativa em todos os departamentos de negócios e funções corporativas; liderar iniciativas de gestão de risco em nível empresarial, garantindo resiliência nas áreas operacional, de segurança, financeira e de reputação.
- **Governança e conformidade:** garantir a adesão às melhores práticas de governança corporativa e conduta ética nos negócios, promover uma cultura de tomada de decisão transparente e responsável.
- **Supervisão operacional:** supervisão operacional dos departamentos.
- **Envolvimento das partes interessadas e do mercado:** atuar como o principal representante da Start Campus perante investidores, clientes, reguladores e organismos do setor, promover a marca da sociedade como líder de confiança em infraestruturas sustentáveis e de alta disponibilidade.
- **Supervisão financeira e operacional:** monitorizar os KPIs financeiros, operacionais e comerciais; garantir ações corretivas quando necessário.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Liderança estratégica e visão	Tomada de decisões antiéticas ou falha em escalar denúncias de má conduta ou violações de políticas.	1	2		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas inadequadas e/ou violações. Supervisão do conselho de administração sobre decisões estratégicas de investimento.
Governança e conformidade	Ignorar ou suprimir relatórios de risco importantes para evitar danos à reputação	1	3		Implementar um Comité de Risco. Relatórios obrigatórios dos principais riscos ao Conselho. Protocolos de escalonamento para riscos críticos. Reforço da hierarquia.
Supervisão operacional	Manipular iniciativas ou alocação de recursos para favorecer determinados BDs, fornecedores ou parceiros sem mérito.	1	2		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas inadequadas e/ou violações. Aprovação da estratégia pelo Conselho. KPIs documentados. Separação entre tomada de decisões e execução.
Supervisão operacional	Intervir em processos de aquisição ou contratação fora da delegação de autoridade para obter ganhos pessoais.	1	3		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
					Política clara de delegação de autoridade; governança de compras com aprovação por múltiplas assinaturas. Supervisão do conselho de administração sobre decisões estratégicas.
Envolvimento das partes interessadas e do mercado	Negociação não transparente de aquisições ou parcerias; aceitação de subornos de contrapartes.	1	3		Formação específica, a cada 12 meses, sobre o PPRP. Garantir que as decisões sigam o processo de pré-aprovação. Os projetos são aprovados por vários decisores e estruturas em diferentes níveis hierárquicos. Decisões relevantes transparentes para os membros do Conselho. Utilização de boas práticas de concurso público. Implementar o código de conduta dos fornecedores. Aprovação de negócios por membros independentes do Conselho.
Envolvimento das partes interessadas e do mercado	Deturpação em comunicações públicas ou com investidores para induzir as partes interessadas em erro.	1	2		Implementar um fluxo de trabalho para aprovação de comunicações. Revisão de anúncios por parte dos departamentos de marketing/jurídico/conformidade Formação em interação com os meios de comunicação.
Envolvimento das partes interessadas e do mercado	Conceder tratamento preferencial ou informações confidenciais a determinados investidores ou clientes em troca de benefícios.	1	2		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Requisitos de NDA e política de divulgação igualitária para todos os investidores. Atas das reuniões importantes, de acordo com o Código de Conduta da Start Campus.
Supervisão financeira e operacional	Manipulação de relatórios de KPI ou resultados financeiros para atingir metas ou garantir bónus.	1	3		Validação independente dos dados de desempenho. Separação das funções de relatório e aprovação.

v. Desenvolvimento Corporativo

O departamento de Desenvolvimento Corporativo é responsável por impulsionar o crescimento a longo prazo da Start Campus, concebendo e executando estratégias que expandam as oportunidades de mercado, garantam financiamento e fortaleçam os programas de desenvolvimento. Através de um planeamento disciplinado, gestão financeira e envolvimento transparente com as partes interessadas, o Desenvolvimento Corporativo garante que a expansão da sociedade seja sustentável, competitiva e alinhada com a sua visão estratégica.

Principais funções:

- **Planeamento estratégico de crescimento:** conceber e implementar estratégias para apoiar a expansão e diversificação dos negócios, trabalhar com o CEO, COO e líderes de departamento para alinhar as iniciativas de crescimento com a estratégia corporativa.
- **Financiamento e captação de capital:** identificar e executar oportunidades de financiamento (capital próprio, dívida, parcerias) para projetos de centros de dados, negociar condições de financiamento que salvaguardem os interesses da sociedade.
- **Desenvolvimento e supervisão de programas:** analisar e revisar programas de desenvolvimento para se adaptar às mudanças do mercado, monitorar KPIs para iniciativas estratégicas e relatar o progresso à alta liderança.
- **Envolvimento das partes interessadas:** Representar a sociedade em fóruns institucionais e diálogos com investidores.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Planeamento estratégico de crescimento	Acordos não transparentes com parceiros.	1	2		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Due diligence dos parceiros. Supervisão e aprovação do conselho de administração de parcerias estratégicas.
Planeamento estratégico de crescimento	Preconceitos ou conflitos de interesses na seleção de mercados/projetos a priorizar.	1	2		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta. Reforço e implementação da Política de Conflitos de Interesses (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário relativo à aprovação/registo de conflitos de interesses e/ou acumulação de funções. Critérios de seleção de projetos documentados.
Financiamento e captação de recursos	Favoritismo ou corrupção na negociação de condições de financiamento com bancos/investidores	1	3		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Equipa de negociação multidisciplinar. Supervisão e aprovação dos termos de financiamento pelo Conselho.
Desenvolvimento e supervisão do programa	Manipulação de KPIs para favorecer determinados programas em benefício pessoal.	1	2		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Integridade (Secção 4.1 do Código de Conduta). Processo transparente de aprovação de KPIs e relatórios periódicos.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Envolvimento das partes interessadas	Oferecer ou aceitar vantagens indevidas para garantir aprovações ou influenciar decisões.	1	2		Divulgação e formação específica, a cada 12 meses, sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos.

vi. Sustentabilidade

Este departamento é responsável pela implementação de ações ambientais, sociais e de governança que definem a base da Start Campus, para oferecer o ecossistema de data centers mais sustentável, ao mesmo tempo em que mitiga as mudanças climáticas. A estratégia do departamento é sustentada por metas rigorosas de monitorização, relatórios e mitigação, desde o início da fase de projeto, passando pela construção e operações, até as fases de desativação.

A estratégia de sustentabilidade da Start Campus pode ser dividida em quatro pilares: ações para o Planeta, a comunidade, a indústria e a Start Campus. A estratégia é regida por uma disciplina interligada entre projeto, construção, operações e governança.

Principais funções:

- **Design Sustentável e Inovação:** Integrar princípios de sustentabilidade desde o design até ao comissionamento, promover o uso de materiais sustentáveis, princípios de economia circular e inovação tecnológica:
- **Gestão ambiental e climática:** acompanhamento das emissões abrangendo os âmbitos 1, 2, 3 e 4, restauração e conservação ecológica, compensação de carbono baseada na natureza, economia circular.
- **Aquisição sustentável e cadeia de abastecimento:** políticas de aquisição sustentável para fornecedores, contratados e parceiros, garantir a conformidade dos fornecedores com as normas de responsabilidade ambiental e social.
- **Conformidade regulamentar e ESG:** Sistemas de Gestão Ambiental e Normas de Conformidade GRI, Conformidade com a UE (incluindo, mas não se limitando a: Taxonomia da UE, Diretiva de Eficiência Energética. Diretiva de Relatórios de Sustentabilidade Corporativa.
- **Responsabilidade social e comunitária:** ações de responsabilidade social e comunitária local. Envolvimento das partes interessadas locais e da indústria internacional.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Design sustentável e	Comissões ilegais de fornecedores para incluir	1	1		Monitorizar a atividade dos fornecedores.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
inovação	determinados produtos no design.				Manutenção de documentos internos que descrevem detalhadamente a atividade realizada em cada momento por cada fornecedor. Reforço do princípio dos «quatro olhos»: garantir que, pelo menos, duas pessoas estejam presentes nas reuniões realizadas com fornecedores externos.
Gestão ambiental e climática	Gerar qualquer influência sobre as autoridades locais para a obtenção de licenças ambientais.	1	3		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente sobre o Código de Conduta. Assinatura de uma declaração geral de ausência de conflitos de interesses. Reforço do princípio dos «quatro olhos»: garantir que os relatórios são revistos e avaliados por diferentes departamentos da sociedade. Envolvimento dos departamentos jurídico e de conformidade nas revisões do relatório. Garantir a supervisão do Comité de Sustentabilidade. Habilitar canais de denúncia. Manutenção de documentos internos que descrevem detalhadamente a atividade realizada a cada momento pelos departamentos de sustentabilidade. Auditorias regulares sobre a conduta e a transparência das atividades dos departamentos de Sustentabilidade.
Gestão ambiental e climática	Falsificação de registos de eliminação e reciclagem de resíduos.	1	3		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente sobre o Código de Conduta. Assinatura de uma declaração geral de ausência de conflitos de interesses. Reforço do princípio dos «quatro olhos»: garantir que os relatórios são revistos e avaliados por diferentes departamentos da sociedade. Envolvimento dos departamentos jurídico e de conformidade nas revisões do relatório. Garantir a supervisão do Comité de Sustentabilidade. Habilitar canais de denúncia. Manutenção de documentos internos que descrevem detalhadamente a atividade realizada a cada momento pelos departamentos de sustentabilidade. Auditorias regulares sobre a conduta e a transparência das atividades dos departamentos de Sustentabilidade.
Aquisição sustentável e cadeia de abastecimento	Contratos com preços excessivos, resultados de sustentabilidade comprometidos e danos à reputação.	1	2		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN. Assinar uma declaração geral de ausência de conflitos de interesses no momento da nomeação. Elaborar planos de ação antes do processo de tomada de decisão. Reforço do princípio dos «quatro olhos»: garantir que pelo menos duas pessoas estejam presentes nas reuniões realizadas com fornecedores. Garantir o Plano de Resposta à Imprensa.
Conformidade regulamentar e ESG	Relatórios ESG enganosos, perda de certificações, sanções regulamentares.	1	3		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente sobre o Código de Conduta. Assinatura de uma declaração geral de ausência de conflitos de interesses.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
					Reforço do princípio dos «quatro olhos»: garantir que os relatórios são revistos e avaliados por diferentes departamentos da sociedade. Envolvimento dos departamentos jurídico e de conformidade nas revisões do relatório. Garantir a supervisão do Comité de Sustentabilidade. Implementar canais de denúncia.
Conformidade regulamentar e ESG	Relatórios de AIA enganosos para aprovação da Licença Ambiental pela APA.	1	3		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o Programa de Conformidade Regulamentar, especificamente sobre o Código de Conduta. Assinatura de uma declaração geral de ausência de conflitos de interesses. Reforço do princípio dos «quatro olhos»: garantir que os relatórios são revistos e avaliados por diferentes departamentos da sociedade. Envolvimento dos departamentos jurídico e de conformidade nas revisões do relatório. Garantir a supervisão do Comité de Sustentabilidade. Habilitar canais de denúncia. Manutenção de documentos internos que descrevem em detalhe a atividade realizada em cada momento pelos departamentos de sustentabilidade. Auditorias regulares sobre a conduta e a transparência da atividade dos departamentos de Sustentabilidade.
Responsabilidade social e comunitária	Utilizar informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros.	1	2		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente a Política de Confidencialidade (Seção 6 do Código de Conduta e Anexo B). Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos. Implementar procedimentos informatizados que sejam rastreáveis e confiáveis (confidenciais): implementação de um programa informatizado que sinalize interações estranhas. Existência de registo de acesso a todos os documentos e informações confidenciais.

vii. Finanças

Este departamento garante a integridade financeira, a sustentabilidade e o alinhamento estratégico das operações da empresa. Protege os recursos financeiros, garante a conformidade com as normas portuguesas e internacionais e fornece informações fiáveis à administração e às partes interessadas.

O departamento está estruturado em sete funções principais: Contabilidade, Tesouraria, Impostos, Planeamento e Análise Financeira (FP&A), Financiamento, Preços Comerciais e Finanças Corporativas (Estruturação, Análise de Negócios, Preços de Energia e Monitorização). Em conjunto, estas funções garantem relatórios precisos, conformidade robusta, gestão disciplinada de caixa e dívida, captação de capital eficaz, preços transparentes para os clientes e apoio estratégico voltado para o futuro.

Principais funções:

- **Contabilidade:** garantir relatórios estatutários precisos e oportunos em conformidade com as IFRS, SNC portuguesa e outras normas aplicáveis; manter a integridade dos livros através de encerramentos mensais e anuais, reconciliações e consolidações; apoiar auditorias internas e externas, garantindo transparência e adesão às estruturas de governação, manter controlos financeiros internos robustos para salvaguardar os ativos e garantir a integridade dos dados.
- **Gestão de tesouraria:** gerir o fluxo de caixa e a liquidez, garantir recursos suficientes para operações e investimentos, supervisionar relações bancárias e otimizar a gestão de caixa de curto prazo, monitorizar a conformidade com cláusulas financeiras e políticas de tesouraria, implementar estratégias de mitigação de risco para câmbio e taxas de juro.
- **Gestão fiscal:** garantir o cumprimento das obrigações fiscais nacionais e internacionais (IRC, IVA, imposto de selo, impostos retidos na fonte); preparar e rever todas as declarações fiscais para evitar penalizações e salvaguardar a reputação; gerir políticas e documentação de preços de transferência para transações entre empresas; monitorizar alterações legislativas e avaliar o seu impacto na posição fiscal da sociedade; desenvolver e implementar estratégias proativas de planeamento fiscal para otimizar a taxa efetiva de imposto da sociedade, garantindo simultaneamente o cumprimento.
- **Planeamento e análise financeira (FP&A):** recolher, consolidar e analisar dados financeiros de todas as unidades orgânicas e departamentos de negócios, preparar e monitorizar o orçamento anual, alinhando-o com os objetivos estratégicos, apresentar previsões contínuas e análises de cenários para apoiar a tomada de decisões, acompanhar os KPIs financeiros e operacionais, comunicando as conclusões à administração e ao Conselho de Administração.
- **Financiamento:** liderar processos de captação de capital para financiar o crescimento da sociedade (capital próprio, dívida, financiamento estruturado); desenvolver estratégias de financiamento para otimizar o custo de capital e preservar a flexibilidade; manter relações sólidas com credores, investidores e agências de notação; garantir a conformidade com os acordos de financiamento e apoiar as negociações para novas instalações.
- **Preços comerciais:** definir e manter modelos de preços para contratos com clientes (energia, espaço, serviços); garantir que as decisões de preços estejam alinhadas com os objetivos de retorno e competitividade do mercado; realizar análises de sensibilidade em cenários de preços e negócios com clientes; estabelecer parcerias com equipas comerciais para validar premissas de preços e apoiar negociações.
- **Gestão de estruturação:** conceber e implementar joint ventures, parcerias e reorganizações corporativas; negociar e estruturar acordos de acionistas, contribuições de capital e estruturas de governança; otimizar estruturas corporativas para financiamento, eficiência fiscal e alinhamento estratégico.

- **Análise de negócios:** liderar análises financeiras para projetos estratégicos, investimentos e oportunidades de fusões e aquisições; desenvolver casos de investimento e avaliar retornos versus riscos; examinar diferentes cenários para apoiar a tomada de decisões corporativas e comparar tendências do setor para apoiar o posicionamento de longo prazo.
- **Supervisão dos preços da energia:** supervisionar a aquisição de eletricidade, incluindo PPAs de longo prazo, cobertura de mercado e negociações com fornecedores; garantir a alocação precisa dos custos de energia aos clientes, alinhando os modelos de preços com o consumo real; monitorizar e reconciliar o uso de energia com os volumes contratados para minimizar encargos de desequilíbrio; realizar análises de cenários de volatilidade do mercado de energia e avaliar o seu impacto na rentabilidade, liquidez e financiamento; garantir a conformidade com os requisitos da ERSE e as obrigações de reporte energético da UE; fornecer relatórios transparentes sobre custos de energia, riscos e oportunidades à administração e ao Conselho de Administração.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Contabilidade	Manipulação, falsificação e/ou omissão de informações financeiras que deturpem a situação financeira da Start Campus (por exemplo, ocultar rendimentos provenientes de atividades ilegais).	1	3		Implementar procedimentos de controlo interno e segregação de funções. Realizar auditorias internas e externas regulares. Implementar divulgações financeiras obrigatórias e registos de documentação para todas as transações. Implementar sistemas financeiros seguros e centralizados com acesso restrito. Monitorizar registos financeiros e relatórios de exceções. Utilizar canais de denúncia para relatar atividades financeiras suspeitas. Revisão e reconciliação regulares das contas por equipas independentes. Realizar programas regulares de formação e sensibilização para os funcionários sobre as leis, regulamentos e normas do setor aplicáveis. Promova uma cultura corporativa que incentive o comportamento ético e a responsabilidade em todos os níveis organizacionais.
Gestão de tesouraria	Suborno e lavagem de dinheiro.	1	3		Implementar políticas rigorosas contra o suborno e a corrupção, incluindo uma proibição clara de pagamentos de facilitação. Devida diligência em relação a terceiros, agentes e intermediários envolvidos em transações comerciais. Criar um registo e arquivo de documentação de todos os pagamentos da sociedade. Implementar um processo de pré-aprovação para todas as transações relacionadas com o governo. Implementar auditorias e revisões regulares dos pagamentos e atividades de aquisição. Supervisão pelos departamentos jurídico e de conformidade de todas as interações regulatórias. Treinar a liderança e os funcionários sobre a importância da consciência dos riscos e os processos para relatar e escalar riscos potenciais prontamente. Implementar formação específica sobre o PCN.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Gestão fiscal	Declaração fiscal incorreta ou incumprimento das normas fiscais.	1	3		Implementar uma estrutura de conformidade fiscal alinhada com as leis fiscais locais e internacionais. Garantir que os relatórios fiscais sejam revistos e aprovados por profissionais qualificados na área fiscal. Manter registos e documentação financeiros precisos e atualizados. Monitorizar regularmente as alterações nas leis e regulamentos fiscais que afetam o negócio. Realizar auditorias internas e revisões periódicas de conformidade fiscal. Utilizar sistemas fiáveis de contabilidade e declaração fiscal com controlos integrados. Forneça formação contínua sobre conformidade fiscal ao pessoal financeiro e contabilístico. Contratar consultores fiscais externos para assuntos complexos ou de alto risco. Documentar todas as posições fiscais e manter as provas de apoio. Garantir o envio atempado de todas as declarações e pagamentos fiscais.
Planeamento e análise financeira	Não comunicar questões financeiras aos acionistas, à equipa de gestão sénior e às autoridades fiscais.	1	3		Estabelecer pontos de contacto designados dentro da equipa de gestão sénior e de conformidade para garantir a comunicação oportuna e precisa das questões. Implementar mecanismos de comunicação confidenciais e seguros, como linhas diretas para denúncias, para incentivar a comunicação de preocupações sem medo de retaliação. Manter documentação abrangente das questões comunicadas, investigações e resoluções para apoiar a responsabilização e a comunicação regulamentar. Promova uma cultura de abertura, na qual as preocupações de conformidade sejam valorizadas e tratadas prontamente, reforçando os padrões éticos em toda a organização. Implementar formação específica sobre o PCN.
Financiamento	Apropriação não autorizada ou desvio de fundos da Start Campus para ganho pessoal ou para benefício de terceiros.	1	3		Implementar controlos internos rigorosos e segregação de funções para transações financeiras. Realizar auditorias internas regulares e surpresa. Exigir dupla autorização para pagamentos e transferências de fundos. Monitorizar frequentemente as contas bancárias e demonstrações financeiras para detectar anomalias. Utilizar sistemas de pagamento seguros e rastreáveis. Manter políticas claras sobre aprovações de despesas e processos de reembolso. Aplique mecanismos de denúncia para relatórios confidenciais de atividades suspeitas. Realizar verificações de antecedentes e avaliações dos funcionários com acesso financeiro. Ofereça treinamento sobre ética e conscientização contra fraudes a todos os funcionários.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Preços comerciais	Falha na identificação e gestão de conflitos de interesses.	1	2		Reforço e implementação dos Conflitos de Interesse (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário relativo à aprovação/registo de conflitos de interesse e/ou acumulação de funções. Reforço da intervenção hierárquica.
Estruturação da Gestão	Falha na identificação e gestão de conflitos de interesses.	1	2		Reforço e implementação dos Conflitos de Interesses (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário relativo à aprovação/registo de conflitos de interesses e/ou acumulação de funções. Reforço da intervenção hierárquica.
Análise de negócios	Apropriação não autorizada ou desvio de fundos da Start Campus para ganho pessoal ou em benefício de terceiros.	1	3		Implementar controlos internos rigorosos e segregação de funções para transações financeiras. Realizar auditorias internas regulares e surpresa. Exigir dupla autorização para pagamentos e transferências de fundos. Monitorizar frequentemente as contas bancárias e demonstrações financeiras para detectar anomalias. Utilizar sistemas de pagamento seguros e rastreáveis. Manter políticas claras sobre aprovações de despesas e processos de reembolso. Aplique mecanismos de denúncia para relatórios confidenciais de atividades suspeitas. Realizar verificações de antecedentes e avaliações dos funcionários com acesso financeiro. Ofereça treinamento sobre ética e conscientização contra fraudes a todos os funcionários.
Preços e monitorização de energia	Suborno e lavagem de dinheiro.	1	3		Implementar políticas rigorosas contra o suborno e a corrupção, incluindo uma proibição clara de pagamentos de facilitação. Devida diligência em relação a terceiros, agentes e intermediários envolvidos em transações comerciais. Criar um registo e arquivo de documentação de todos os pagamentos da sociedade. Implementar um processo de pré-aprovação para todas as transações relacionadas com o governo. Implementar auditorias e revisões regulares das atividades de pagamentos e aquisições. Supervisão pelos departamentos jurídico e de conformidade de todas as interações regulatórias. Treinar a liderança e os funcionários sobre a importância da consciência dos riscos e os processos para relatar e escalar riscos potenciais prontamente. Implementar formação específica sobre o PCN.

viii. Estratégia Comercial

O Departamento de Estratégia Comercial é responsável pelo plano estratégico da sociedade, garantindo que ele se reflète num plano de negócios viável, impulsionando o crescimento sustentável da receita e a expansão dos negócios da Start Campus. Através de inteligência de mercado, soluções centradas no cliente e finanças estratégicas disciplinadas, o Departamento de Estratégia Comercial garante que a sociedade alcance os seus objetivos de longo prazo, mantendo a transparência, a governança e a confiança das partes interessadas.

Principais funções:

- **Desenvolvimento estratégico de mercado:** identificar e priorizar novos mercados, clientes e oportunidades de crescimento; Desenvolver planos estratégicos de longo prazo para capturar a demanda de hiperescaladores, empresas e operadoras de telecomunicações.
- **Execução comercial:** traduzir a estratégia em iniciativas de vendas, modelos de preços e abordagens de entrada no mercado, apoiar as vendas com ferramentas, insights e estruturas para acelerar o fechamento de negócios importantes.
- **Crescimento e expansão da receita:** projetar modelos comerciais para novos serviços, regiões geográficas ou segmentos de clientes, liderar a avaliação de oportunidades de expansão em colaboração com o Desenvolvimento Corporativo.
- **Finanças estratégicas e casos de negócios:** preparar o plano de negócios, modelos financeiros e casos de investimento da Start Campus, garantir que as decisões comerciais sejam financeiramente sólidas e alinhadas com as expectativas dos acionistas.
- **Inteligência de mercado e competitiva:** fornecer insights ao CEO, COO e equipa de vendas para informar a tomada de decisões.
- **Governança e supervisão de riscos:** alinhar as iniciativas comerciais com a conduta ética e os requisitos de conformidade; garantir a transparência nas aprovações comerciais, preços e incentivos.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Desenvolvimento estratégico do mercado	Favorecimento de mercados ou parceiros com ligações pessoais/não divulgadas.	1	2		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Assinatura de declarações de conflito de interesses. Execução de relatórios de due diligence. Supervisão do conselho de administração das estratégias de entrada no mercado
Execução comercial	Manipulação de preços ou casos de negócios para favorecer clientes ou negócios específicos.	1	2		Políticas de preços documentadas. Reforço do princípio dos «quatro olhos» com envolvimento da hierarquia. Aprovação de negócios em vários níveis.
Execução comercial	Negociação não transparente de alianças ou contratos (subornos, acordos paralelos).	1	2		Intervenção do departamento jurídico nas negociações. Aprovação do conselho para as estratégias concebidas.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Crescimento e expansão das receitas	Projeções inflacionadas para garantir a aprovação do Conselho ou financiamento.	1	2		Processo de revisão por pares para a análise de modelos financeiros. Pressupostos documentados.
Crescimento e expansão das receitas	Concessão de tratamento preferencial ou informações confidenciais a determinados investidores ou clientes em troca de benefícios	1	2		Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos. Divulgação e formação específica, a cada 12 meses, sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta.
Finanças estratégicas e casos de negócios	Modelagem financeira tendenciosa para apoiar projetos preferenciais.	1	2		Processo de revisão por pares para a revisão de modelos financeiros. Pressupostos documentados.
Inteligência de mercado e competitiva	Uso indevido de informações confidenciais sobre concorrentes.	1	2		Divulgação e formação específica, no momento inicial da contratação e a cada 12 meses, sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a formação específica em proteção de dados e RGPD.
Governança e supervisão de riscos	Falha na gestão de conflitos de interesses.	1	2		Reforço e implementação dos Conflitos de Interesses (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário relativo à aprovação/registo de conflitos de interesses e/ou acumulação de funções. Reforço da intervenção hierárquica.

ix. Marketing

Este departamento é responsável pela posição da Start Campus como líder global em infraestrutura digital sustentável e preparada para Inteligência Artificial. O seu trabalho abrange visibilidade da marca, geração de leads, capacitação de vendas, comunicações internas e externas e relações públicas, garantindo uma mensagem consistente e atraente para todos os públicos.

Ao realizar campanhas de alto impacto, conteúdo estratégico e liderança inovadora no setor, o departamento de Marketing da Start Campus atrai clientes e investidores, permite que o departamento de Vendas conclua oportunidades e fortalece a confiança com os parceiros. Por meio do envolvimento proativo com a comunicação social, as partes interessadas e seu pessoal, ele impulsiona diretamente o crescimento, a reputação e o sucesso a longo prazo dos negócios da Start Campus.

Principais funções:

- **Estratégia e posicionamento da marca:** definir e manter a identidade da marca, os valores e o posicionamento de mercado da sociedade, desenvolver diretrizes de marca para uso consistente em todos os canais de comunicação, proteger e melhorar a reputação da sociedade em alinhamento com a governança corporativa e os compromissos ESG.
- **Planeamento e campanhas de marketing:** desenvolver e executar planos de marketing anuais alinhados com os objetivos de negócio, planejar e realizar campanhas multicanal (digitais, eventos, relações públicas) para gerar notoriedade e leads.
- **Marketing digital e conteúdo:** gerir o site corporativo, as redes sociais e os canais de publicidade digital.
- **Gestão de eventos e relações públicas:** organizar e participar em feiras, conferências e eventos para clientes, gerir as relações com a mídia, comunicados à imprensa e anúncios corporativos.
- **Comunicação interna:** apoiar programas de comunicação interna para fortalecer a cultura corporativa.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Estratégia e posicionamento da marca	Falha na gestão do risco de reputação e/ou riscos de divulgação de informações enganosas através dos canais de comunicação da Start Campus (por exemplo, meios de comunicação social, conferências).	1	2		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN (incluindo o Código de Conduta e os princípios fundamentais), bem como sobre os procedimentos internos e as melhores práticas em matéria de marketing. Reforço da intervenção hierárquica e dependência/aprovação por vários níveis de tomada de decisão e departamentos. Garantir um gatekeeper interno na comunicação interna. Implementar um programa de estágio para a equipa de gestão autorizada a falar em público. Garantir um plano de resposta aos meios de comunicação.
Planeamento de Marketing e Campanhas	Falha na identificação e gestão de conflitos de interesses.	1	2		Reforço e implementação dos Conflitos de Interesse (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário relativo à aprovação/registo de conflitos de interesse e/ou acumulação de funções. Reforço da intervenção hierárquica.
Marketing Digital e Conteúdo	Falha em incentivar o comportamento ético e a tomada de decisões em toda a	1	2		Desenvolver e aplicar um Código de Conduta que defina claramente os comportamentos esperados e os princípios de tomada de decisões para todos os funcionários.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
	organização.				Oferecer treinamentos e workshops regulares sobre ética para reforçar a importância da integridade, transparência e responsabilidade. Promover uma cultura de comunicação aberta, na qual as questões éticas sejam incentivadas, discutidas e tratadas prontamente. Implementar canais de denúncia.
Gestão de eventos e relações públicas	Suborno de quaisquer partes interessadas externas (por exemplo, universidades, associações, meios de comunicação/imprensa, etc.), bem como lapsos antiéticos (por exemplo, falsas promessas de envolvimento/financiamento), para seu próprio benefício ou de terceiros.	1	3		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário (Anexos A e A.1 do Código de Conduta). Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratos/protocolos de marketing. Reforço do princípio dos «quatro olhos», se possível, com envolvimento da hierarquia: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de departamentos ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e onde são atribuídos direitos a terceiros. Reforço dos procedimentos para lidar com entidades externas: implementação de registos escritos. Distribuir uma agenda escrita antes de qualquer interação. Garantir registos das interações com as entidades externas.
Gestão de Eventos e Relações Públicas	Prometer ou oferecer vantagens com a intenção de ocultar informações para benefício próprio ou de terceiros.	1	3		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário (Anexos A e A.1 do Código de Conduta). Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratos/protocolos de marketing. Reforço do princípio dos «quatro olhos», se possível, com envolvimento da hierarquia: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de departamentos ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e onde são atribuídos direitos a terceiros. Reforço dos procedimentos para lidar com entidades externas: implementação de registos escritos. Distribuir uma agenda escrita antes de qualquer interação. Garantir registos das interações com as entidades externas. Garantir um plano de resposta aos meios de comunicação
Comunicações internas	Utilizar informações privilegiadas para ganho pessoal ou em nome de terceiros.	1	3		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratos/protocolos de marketing. Implementação de procedimentos informatizados que sejam rastreáveis e fiáveis (confidenciais): implementação de um programa informatizado que sinalize interações estranhas. Existência de registo de acesso a todos os documentos e informações confidenciais. Garantir o Plano de Resposta à Imprensa.

x. Sales

Este departamento tem a tarefa de impulsionar o sucesso comercial do segmento de Data Center, desenvolvendo e executando iniciativas estratégicas, otimizando a rentabilidade e fornecendo soluções técnicas personalizadas aos clientes. Atua como o centro nevrálgico da estratégia comercial, do planeamento do crescimento e da inovação focada no cliente.

Principais funções:

- **Estratégia e execução de vendas:** liderar o desenvolvimento e a execução da estratégia comercial do Data Center; definir e aprimorar a proposta de valor para maximizar a receita e a rentabilidade; alinhar as ofertas com as demandas do mercado e as necessidades dos clientes.
- **Desenvolvimento de negócios e aquisição de clientes:** identificar e visar novos clientes; construir um pipeline saudável de oportunidades qualificadas; colaborar com equipas multifuncionais para apoiar o desenvolvimento de negócios, identificar oportunidades e tendências de mercado para informar planos de crescimento a longo prazo, desenvolver e implementar iniciativas estratégicas para expandir a quota de mercado.
- **Gestão de propostas e licitações:** fornecer soluções técnicas personalizadas para clientes e potenciais clientes, apoiar as equipas de vendas na concepção de soluções e atividades técnicas de pré-venda; ; traduzir requisitos complexos dos clientes em ofertas viáveis que impulsionem o crescimento da receita; preparar propostas e respostas a RFPs que sejam competitivas e conformes; liderar negociações de contratos com clientes, coordenando equipas comerciais, técnicas e jurídicas.
- **Gestão e retenção de contas:** manter relações estratégicas de longo prazo com clientes importantes, garantir que os níveis de serviço, contratos e satisfação do cliente sejam alcançados.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Estratégia e execução de vendas	Publicidade enganosa ou práticas de marketing enganosas.	1	1		Realizar, a cada 12 meses, formação específica sobre como evitar publicidade enganosa e práticas de marketing enganosas e suas consequências, bem como sobre o Código de Conduta. Divulgar informações que possam afetar a compra do cliente.
Desenvolvimento de negócios e aquisição de clientes	Relações comerciais com entidades expostas a terceiros ou que operam em países incluídos em listas de sanções e embargos.	1	3		Divulgação e formação específica sobre o PCN e procedimentos adequados. Reforço do envolvimento da hierarquia. Reforço dos procedimentos padrão KYC e medidas de due diligence específicas para cada caso.
Desenvolvimento de negócios e aquisição de clientes	Prometer ou oferecer vantagens com a intenção de ocultar informações para benefício próprio ou de terceiros.	1	3		Divulgação e formação específica, a cada 12 meses, sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário (Anexos A e A.1 do Código de Conduta). A exigência de preencher o formulário (Anexo A.1 do Código de Conduta) de forma adequada, honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Desenvolvimento de Negócios e Aquisição de Clientes/	Oferecer ou aceitar presentes inadequados de clientes/potenciais clientes e/ou entretenimento excessivo.	1	3		Reforço e implementação da Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário. Divulgação e formação específica, a cada 12 meses, sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições da . Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos.
Desenvolvimento de Negócios e Aquisição de Clientes	Oferecimento de subornos ou incentivos indevidos para garantir contratos.	1	3		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o código de Conduta e procedimentos, incluindo formação sobre Antissuborno. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos. Reforço do princípio dos "quatro olhos". Reforço do envolvimento da hierarquia.
Gestão de propostas e licitações	Manipulação de informações de licitações/propostas, conluio com concorrentes.	1	2		Processo de gestão de propostas com separação de funções. Implementação de verificações de conformidade, procedimentos KYC e medidas de diligência prévia específicas para cada caso.
Gestão de propostas e licitações	Acordos paralelos ou concessões ocultas não aprovados pela administração.	1	3		Divulgação e formação específica, a cada 12 meses, sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário (Anexos A e A.1 do Código de Conduta). Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos. Reforço do princípio dos «quatro olhos», se possível, presença de pelo menos dois funcionários nas reuniões, de preferência de equipas diferentes: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de equipas ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e onde os direitos são cedidos a terceiros. Duplicação dos níveis de aprovação para atribuições de direitos a terceiros. Modelos de contratos padrão. Revisão jurídica necessária para todos os contratos, NDA, Lol, MSA, incluindo exceções aceites.
Gestão e retenção de contas	Favoritismo ou concessão de benefícios não autorizados a clientes específicos.	1	3		Reforço do princípio dos «quatro olhos», se possível, presença de pelo menos dois funcionários nas reuniões, de preferência de equipas diferentes: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de equipas ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e nas quais os direitos são atribuídos a terceiros. Duplicação dos níveis de aprovação para atribuições de direitos a terceiros. Aprovação formal do Conselho de Administração para descontos ou incentivos relacionados.
Gestão e retenção de contas	Uso indevido de dados de clientes, levando a violações.	1	2		Divulgação e formação específica, no momento inicial da contratação e a cada 12 meses, sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a formação específica em proteção de dados e RGPD.

xi. Compliance

Este departamento, liderado pelo Diretor de Compliance, é responsável por garantir que a sociedade opere dentro do quadro de todas as leis, regulamentos, normas da indústria e políticas internas aplicáveis, mantendo os mais elevados padrões éticos. O seu principal objetivo é proteger a organização contra riscos comerciais e de reputação, promovendo uma cultura de conduta ética, integridade e transparência. Esta função envolve a análise dos requisitos regulamentares atualizados e a avaliação do seu impacto no negócio. Inclui o desenvolvimento e a aplicação de políticas e procedimentos concebidos para orientar o comportamento dos funcionários e a tomada de decisões operacionais. Também abrange a análise dos desenvolvimentos regulamentares, avaliando o seu impacto no negócio, e atua como a principal interface com os reguladores e auditores externos, garantindo que a sociedade mantém a sua credibilidade e confiança de todas as partes interessadas.

Principais funções:

- **Monitorização regulatória:** garantir que a sociedade cumpre as leis, regulamentos e normas da indústria aplicáveis.
- **Gestão de políticas de compliance:** desenvolver, implementar e atualizar políticas internas, garantindo que as políticas refletem as leis atuais, os regulamentos do setor e as melhores práticas, e incentivando o comportamento ético e a tomada de decisões em toda a organização.
- **Formação e sensibilização:** promover iniciativas contínuas de formação e sensibilização em toda a sociedade para reforçar a cultura ética e prevenir condutas indevidas.
- **Monitorização e auditoria:** identificar riscos comerciais, regulamentares e de reputação, bem como monitorizar desenvolvimentos regulamentares, atividades comerciais e aconselhar sobre impactos potenciais.
- **Relatórios:** comunicar questões de compliance ao Conselho de Administração quando necessário, gerir canais de denúncia, investigar alegações de má conduta e recomendar ações corretivas.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Monitorização regulamentar	Não conformidade com leis, regulamentos e normas da indústria relacionadas com a sociedade.	1	3		Implementar um sistema abrangente de monitorização da conformidade para monitorizar e garantir o cumprimento de todos os requisitos legais e regulamentares relevantes pela sociedade. Realizar programas regulares de formação e sensibilização para os funcionários sobre as leis, regulamentos e normas do setor aplicáveis. Estabelecer uma equipa dedicada à conformidade, responsável pela supervisão, atualizações de políticas e auditorias internas. Identificar e corrigir proativamente as lacunas de conformidade. Manter documentação atualizada de todas as políticas, procedimentos e alterações regulamentares relacionados com a conformidade. Promover uma cultura corporativa que incentive o comportamento ético e a responsabilidade em todos os níveis organizacionais. Envolvimento com consultores jurídicos e especialistas do setor para se manter informado sobre a evolução do panorama regulamentar e as melhores práticas.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Gestão de políticas de conformidade	Falha em alinhar as políticas da sociedade com as leis relevantes, regulamentos do setor e melhores práticas reconhecidas.	1	2		Garantir um cronograma de revisão de políticas para avaliar e atualizar regularmente as políticas da sociedade, em conformidade com os requisitos legais e regulamentares em constante evolução. Monitorizar as alterações nas leis, regulamentos do setor e melhores práticas emergentes. Integrar ciclos de feedback das equipas operacionais para garantir que as políticas sejam práticas, relevantes e implementadas de forma eficaz. Realizar auditorias internas periódicas e análises de lacunas para verificar se as políticas continuam em conformidade e alinhadas com os objetivos organizacionais. Implementar formação específica sobre o PCN.
Formação e sensibilização	Risco de má conduta devido à falta de consciencialização sobre as obrigações anticorrupção ou tolerância a comportamentos antiéticos.	1	2		Desenvolver e aplicar um Código de Conduta que descreva claramente os comportamentos esperados e os princípios de tomada de decisão para todos os funcionários. Oferecer treinamentos e workshops regulares sobre ética para reforçar a importância da integridade, transparência e responsabilidade. Promover uma cultura de comunicação aberta, na qual as questões éticas sejam incentivadas, discutidas e tratadas prontamente. Implementar canais de denúncia.
Monitorização e auditoria	Falha em identificar riscos comerciais, regulatórios e de reputação. Falha em identificar e gerir conflitos de interesses	1	3		Implementar um Comité de Risco estruturado. Envolver equipas multifuncionais para reunir diversas perspetivas sobre riscos emergentes em diferentes áreas da organização. Manter canais de comunicação abertos com as partes interessadas, incluindo clientes, reguladores e órgãos do setor, para identificar e abordar precocemente as preocupações relacionadas à reputação. Desenvolver e atualizar regularmente um registo de riscos abrangente, documentando os riscos identificados e as estratégias de mitigação. Treinar a liderança e os funcionários sobre a importância da consciencialização sobre riscos e os processos para relatar e escalar riscos potenciais prontamente.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
					Reforço e implementação dos Conflitos de Interesses (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário relativo à aprovação/registo de conflitos de interesses e/ou acumulação de funções.
Comunicação	Falha em comunicar questões de conformidade à alta administração e aos órgãos reguladores quando necessário.	1	3		Estabelecer pontos de contacto designados dentro da alta administração e dos membros da equipa de conformidade para garantir a comunicação oportuna e precisa das questões. Implementar mecanismos de comunicação confidenciais e seguros, como linhas diretas para denúncias, para incentivar a comunicação de preocupações sem medo de retaliação. Manter documentação abrangente das questões comunicadas, investigações e resoluções para apoiar a responsabilização e a comunicação regulamentar. Promover uma cultura de abertura, na qual as preocupações de compliance sejam valorizadas e tratadas prontamente, reforçando os padrões éticos em toda a organização. Implementar formação específica sobre o PCN.

xii. Departamento Jurídico

O departamento jurídico, liderado pelo *General Counsel*, é responsável por garantir que a empresa conduza as suas atividades comerciais em total conformidade com as leis, regulamentos e políticas internas aplicáveis, ao mesmo tempo que gere e supervisiona todos os aspetos jurídicos das operações da empresa, incluindo a preparação, elaboração e manutenção de um amplo conjunto de documentos jurídicos, a fim de garantir que todos os instrumentos contratuais e formais cumpram os mais elevados padrões de precisão jurídica, aplicabilidade e clareza.

Principais funções:

- **Gestão de contratos:** preparar, redigir, rever e negociar documentos jurídicos essenciais para as operações da sociedade, a fim de garantir clareza, aplicabilidade e proteção dos interesses da sociedade. Desenvolver estruturas jurídicas personalizadas para transações e/ou parcerias complexas.
- **Conformidade regulatória:** monitorizar e garantir o cumprimento da legislação nacional e internacional (energia, ambiente, impostos, empresas, trabalho e proteção de dados) e alinhar as iniciativas comerciais com a conduta ética e os requisitos de conformidade, apoiando o departamento de compliance.
- **Governança corporativa:** apoiar o Conselho de Administração e os acionistas com resoluções, atas e funções de secretariado da sociedade. Além disso, aconselhar as equipas internas da sociedade sobre riscos jurídicos e estratégia corporativa.
- **Gestão de riscos:** Identificar riscos legais e de conformidade e aconselhar sobre estratégias de mitigação, para garantir termos contratuais favoráveis e exequíveis para a sociedade. Além disso, promover uma cultura de integridade jurídica, governança e resiliência ao risco.
- **Contencioso e resolução de litígios:** Representar a sociedade em processos judiciais, arbitragens e negociações com terceiros.
- **Ética e integridade:** garantir que a sociedade opera de acordo com os mais elevados padrões de transparência, combate ao suborno e conformidade anticorrupção.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Gestão de contratos	Risco de suborno e corrupção, incluindo práticas contratuais corruptas. Falta ou insuficiência de supervisão de questões jurídicas dentro da sociedade, internas/externas (por exemplo, contratos).	1	3		Formação específica sobre o Programa de Conformidade Regulamentar, especificamente o Código de Conduta e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário (Anexos A e A.1 do Código de Conduta). Preencher o formulário (Anexo A.1 do Código de Conduta) de forma adequada, honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos. Aplicar políticas disciplinares rigorosas para violações. Reforço do princípio dos «quatro olhos», se possível, com envolvimento da hierarquia: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de equipas ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e onde os direitos são atribuídos a terceiros. Reforço dos procedimentos para lidar com entidades externas: implementação de registos escritos: se possível, distribuir uma agenda escrita antes de qualquer interação e, mais importante, garantir sempre que um

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
					registo do resultado da interação seja mantido em arquivo e, de preferência, divulgado, nomeadamente através da partilha por canais oficiais com a entidade externa com a qual interagiu; Nomear indivíduos ou departamentos específicos para interagir de form e com os órgãos reguladores. Manutenção de um arquivo significativo.
Conformidade regulamentar	Incumprimento das leis e regulamentos aplicáveis, bem como de licenças e autorizações, e/ou monitorização inadequada das alterações regulamentares.	1	3		Existência de uma estrutura interna de aprovação, com intervenção hierárquica e/ou ordens de serviço. Existência de procedimentos internos para a adjudicação de trabalhos.
Governança corporativa	Risco de conflitos de interesses, abuso de cargo ou influência indevida sobre decisões judiciais, incluindo a obtenção de tratamento preferencial por meios inadequados.	1	3		Formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta, Conflitos de Interesses (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário (Anexo B.) e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário (Anexos A e A.1 do Código de Conduta). Preenchimento do formulário de Conflito de Interesses/Acumulação de Funções (Anexo B), bem como o formulário de Presentes, Hospitalidade e Refeições (Anexo A.1 do Código de Conduta) de forma adequada, honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida de forma honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida. Aplicar uma política disciplinar rigorosa para as violações. Reforço do princípio dos «quatro olhos», se possível, com envolvimento da hierarquia: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de equipas ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e nas quais os direitos são atribuídos a terceiros. Reforço dos procedimentos para lidar com entidades externas: implementação de registos escritos: se possível, distribuir uma agenda escrita antes de qualquer interação e, mais importante, garantir sempre que um registo do resultado da interação seja mantido em arquivo e, de preferência, divulgado, nomeadamente através da partilha por canais oficiais com a entidade externa com a qual interagiu; Designar indivíduos ou departamentos específicos para interagir com órgãos jurídicos ou reguladores externos.
Litígios e resolução de disputas	Enganar tribunais, reguladores, entidades oficiais ou quaisquer outros terceiros ao agir como representante da sociedade.	1	3		Reforço do envolvimento da hierarquia. Realizar auditorias regulares das comunicações e submissões a terceiros. Aplicar uma política disciplinar rigorosa para violações. Reforço do princípio dos «quatro olhos», se possível, com envolvimento da hierarquia: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de equipas ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e nas quais os direitos são atribuídos a terceiros. Reforço dos procedimentos para lidar com entidades externas: implementação de registos escritos: se possível, distribuir uma agenda escrita antes de qualquer interação e, mais importante ainda, garantir sempre que um registo do resultado da interação seja mantido em arquivo e, de preferência, divulgado, nomeadamente através da partilha por canais oficiais com a entidade externa com a qual interagiu; Designar indivíduos ou departamentos específicos para interagir com os órgãos reguladores.
Gestão de riscos	Falha na identificação e gestão de conflitos de interesses ou relatórios incorretos, omissões ou manipulação de avaliações de risco para beneficiar certas	1	2		Divulgação e formação específica sobre o PCN, especificamente sobre o Código de Conduta e a Política de Conflitos de Interesses (Secção 11 do Código de Conduta). Reforço e implementação da Política de Conflitos de Interesses (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário referente à aprovação/registo

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
	partes interessadas.				de conflitos de interesses e/ou acumulação de funções. Reforço da intervenção hierárquica.
Ética e integridade	Falha em relatar e documentar adequadamente as reuniões.	1	2		Divulgação e formação específica sobre o PCN. Relatórios obrigatórios com a lista de todas as violações relatadas e as respetivas medidas de tratamento e mitigação.

xiii. HR

Este departamento é responsável por atrair, desenvolver e reter os talentos que impulsionam o crescimento da Start Campus, promovendo uma cultura de integridade, colaboração e excelência, ao mesmo tempo que garante uma gestão justa, transparente e em conformidade com os processos administrativos e de pagamentos. Através de políticas transparentes, aprendizagem contínua e um forte compromisso com a diversidade e o bem-estar, o Departamento de Pessoas garante que os funcionários estejam envolvidos, capacitados e alinhados com os valores e objetivos estratégicos da sociedade.

Principais funções:

- **Recrutamento e seleção:** recrutar os melhores talentos para atender às necessidades atuais e futuras da sociedade.
- **Avaliação de desempenho:** gerir processos de avaliação de desempenho alinhados com os objetivos corporativos e possíveis transferências e promoções.
- **Remuneração e benefícios:** conceber estruturas de remuneração e benefícios justas e transparentes.
- **Gestão de políticas de RH:** garantir que as políticas de RH estão em conformidade com a legislação trabalhista, o GDPR (dados dos funcionários) e os padrões de governança corporativa.
- **Processo de contratação:** manter processos de contratação justos, transparentes e baseados no mérito, e gerir os processos de integração e saída.
- **Folha de pagamento e conformidade fiscal e laboral:** garantir o processamento preciso e atempado dos pagamentos em conformidade com as leis fiscais e laborais, bem como o cumprimento das obrigações fiscais e legais dos funcionários da sociedade.
- **Cultura e valores:** apoiar a cultura organizacional, os valores e as iniciativas de bem-estar.
- **Programas de formação:** implementar programas de formação para competências técnicas, de conformidade e de liderança.
- **Seguro dos funcionários:** gerenciar o seguro obrigatório para os funcionários.
- **Gestão de riscos de RH:** monitorizar riscos relacionados com RH, tais como rotatividade, absentismo ou lacunas de conformidade.
- **Código de conduta:** supervisionar a formação em ética e código de conduta para todos os funcionários.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Recrutamento e seleção	Favoritismo ilícito ou conflitos de interesses no recrutamento.	1	2		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta. Reforço e implementação da Política de Conflitos de Interesses (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário relativo à aprovação/registo de conflitos de interesses e/ou acumulação de funções. Política de recrutamento transparente, com utilização de painéis de seleção. Anúncios de recrutamento nas redes sociais corporativas. Implementar o uso de avaliações de recrutamento. Acompanhamento do canal de denúncias.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Avaliação de desempenho	Manipulação de promoções ou avaliações de desempenho para ganho pessoal.	1	2		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Integridade (Secção 4.1 do Código de Conduta). Sistema de avaliação padronizado, com critérios de avaliação e periodicidade bem definidos. Auditoria da classificação de desempenho. Aprovação em vários níveis para promoções. Supervisão da Comissão de Remuneração.
Remuneração e benefícios	Aceitação de benefícios ilícitos em troca da concessão de vantagens indevidas aos funcionários na sua progressão.	1	2		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Integridade (Secção 4.1 do Código de Conduta). Sistema de avaliação padronizado, com critérios de avaliação e periodicidade bem definidos. Auditoria da classificação de desempenho. Aprovação em vários níveis para promoções. Supervisão da Comissão de Remuneração.
Gestão das Políticas de RH	Acesso indevido a registos e informações por entidades não acreditadas.	3	3		Divulgação e formação específica, a cada 12 meses, sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Confidencialidade (Secção 6 do Código de Conduta). Garantir a formação sobre o RGPD. Aplicação do acesso baseado em funções e na necessidade de conhecer os dados de RH. Implementação de informações de registos de acesso.
Processo de contratação	Emissão de contratos falsos.	1	2		Processo de aprovação de novos contratos de trabalho pelo Comité Executivo e pelo Diretor Financeiro. Reforço da intervenção hierárquica.
Folha de pagamento e conformidade fiscal e trabalhista	Aceitação de favores e/ou favores ilícitos sob a forma de vantagens indevidas aos funcionários na sua remuneração. Aumentos salariais, bónus ou benefícios injustificados concedidos. Controlo fraco sobre os processos de folha de pagamento, incluindo no que diz respeito a benefícios.	1	2		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Integridade (Secção 4.1 do Código de Conduta). Supervisão da Comissão de Remuneração. Reforço da monitorização dos procedimentos de pagamento. Aplicação do acesso aos dados de RH com base nas funções e na necessidade de conhecimento. Utilização de referências salariais de mercado.
Programas de Formação	Formação e desenvolvimento.	1	1		Política de aquisição para fornecedores de formação. Fluxo de trabalho para aprovação do orçamento de formação.
Gestão de	Utilização indevida de dados pessoais dos funcionários	1	3		Divulgação e formação específica, a cada 12 meses, sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Confidencialidade

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
dados de RH	(violações do RGPD). Acesso não autorizado ou manipulação de registos de funcionários em benefício próprio ou de terceiros.				(Secção 6 do Código de Conduta). Garantir a formação sobre o RGPD. Reforço do princípio dos «quatro olhos». Aplicação do acesso baseado em funções e na necessidade de conhecer os dados de RH. Reforço do envolvimento da hierarquia. Consentimento para a gestão de dados pessoais. Reforço e implementação da Política de Denúncia (incluindo os procedimentos para lidar com irregularidades).
Relações com os funcionários	Falha em resolver conflitos de interesses entre os funcionários.	2	2		Divulgação e formação específica, a cada 12 meses, sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta. Reforço e implementação da Política de Conflitos de Interesses (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário relativo à aprovação/registo de conflitos de interesses e/ou acumulação de funções. Reforço da intervenção hierárquica. Reforço e implementação da Política de Denúncia de Irregularidades (incluindo os procedimentos para lidar com irregularidades).
Cultura e Valores	Falha em abordar e prevenir a discriminação ou assédio no local de trabalho.	1	2		Divulgação do Código de Conduta (política antidiscriminação e antiassédio). Formação específica, a cada 12 meses, sobre assédio e discriminação. Monitorização da implementação do Código de Conduta.
Gestão de riscos de RH	Acordos irregulares, indemnizações exageradas ou ocultação de condutas indevidas.	1	1		Lista de verificação padronizada para desligamento. Revisão jurídica externa dos acordos. Reforço da intervenção hierárquica.
Código de Conduta	Ignorar ou minimizar as violações denunciadas Retaliação contra denunciantes ou supressão de queixas.	1	2		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta. Implementação da Política de Denúncias (incluindo os procedimentos para lidar com irregularidades). Relatórios a cada 12 meses com a lista de todas as violações relatadas e suas respectivas medidas de tratamento e mitigação.

xiv. Apoio Administrativo

Este departamento presta assistência em todos os serviços administrativos que auxiliam no funcionamento eficiente do escritório.

Principais funções:

- **Gestão de pequenas despesas:** controlo, registo e reposição de um pequeno fundo de dinheiro disponível para cobrir despesas menores, incidentais e imediatas.
- **Viagens e inscrições em eventos:** gestão de viagens aprovadas de funcionários e inscrições em eventos.
- **Gestão de material de escritório:** garantir assistência administrativa em todos os aspetos relacionados com o escritório.
- **Gestão da correspondência:** e-mails, correio, chamadas telefónicas.
- **Assistência em reuniões do conselho:** assistência administrativa na preparação de reuniões do conselho.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Gestão de pequenas despesas	Não conformidade com as melhores práticas operacionais, tais como aquisição ou apropriação indevida de ativos da Start Campus em benefício próprio ou de terceiros.	1	2		Formação específica sobre o PCN especificamente o Código de Conduta (Anexos A do Código de Conduta). Aplicar uma política disciplinar rigorosa para violações. Existência de registo de acesso a todos os documentos e informações confidenciais. Reforço do princípio dos «quatro olhos», -com envolvimento da hierarquia: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de equipas ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e onde os direitos são atribuídos a terceiros. Reforço dos procedimentos para lidar com entidades externas: implementação de registos escritos: se possível, distribuir uma agenda escrita antes de qualquer interação e, mais importante, garantir sempre que um registo do resultado da interação seja mantido em arquivo e, de preferência, divulgado, nomeadamente através da partilha por canais oficiais com a entidade externa com a qual interagiu; Designar indivíduos ou departamentos específicos para interagir com órgãos jurídicos ou reguladores externos.
Viagens e eventos Registo	Promessa de ofertas ou vantagens com a intenção de ocultar informações benéficas para ou de terceiros.	1	2		Formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta, Conflitos de Interesses (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário (Anexo B.) e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário (Anexos A e A.1 do Código de Conduta). Preencher o formulário de Conflito de Interesses/Acumulação de Funções (Anexo B), bem como o formulário de Presentes, Hospitalidade e Refeições (Anexo A.1 do Código de Conduta) de forma adequada, honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida de forma honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida. Aplicar uma política disciplinar rigorosa para as violações. Reforço do princípio dos «quatro olhos», se possível, com envolvimento da hierarquia: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
					equipas ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e nas quais os direitos são atribuídos a terceiros. Reforço dos procedimentos para lidar com entidades externas: implementação de registos escritos: se possível, distribuir uma agenda escrita antes de qualquer interação e, mais importante ainda, garantir sempre que um registo do resultado da interação seja mantido em arquivo e, de preferência, divulgado, nomeadamente através da partilha por canais oficiais com a entidade externa com a qual interagiu; Designar indivíduos ou departamentos específicos para interagir com órgãos jurídicos ou reguladores externos.
Prestação de apoio ao fornecedor	Promessa de ofertas ou vantagens com a intenção de ocultar informações benéficas para ou de terceiros.	1	3		Formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta, Conflitos de Interesses (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário (Anexo B.) e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário (Anexos A e A.1 do Código de Conduta). Preenchimento do formulário de Conflito de Interesses/Acumulação de Funções (Anexo B), bem como o formulário de Presentes, Hospitalidade e Refeições (Anexo A.1 do Código de Conduta) de forma adequada, honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida de forma honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida. Aplicar uma política disciplinar rigorosa para as violações. Reforço do princípio dos «quatro olhos», se possível, com envolvimento da hierarquia: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de equipas ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e nas quais os direitos são atribuídos a terceiros. Reforço dos procedimentos para lidar com entidades externas: implementação de registos escritos: se possível, distribuir uma agenda escrita antes de qualquer interação e, mais importante, garantir sempre que um registo do resultado da interação seja mantido em arquivo e, de preferência, divulgado, nomeadamente através da partilha por canais oficiais com a entidade externa com a qual interagiu; Designar indivíduos ou departamentos específicos para interagir com órgãos jurídicos ou reguladores externos.
Gestão da correspondência	Utilizar informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros.	2	2		Formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta, Conflitos de Interesses (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário (Anexo B.) e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário (Anexos A e A.1 do Código de Conduta). Preenchimento do formulário de Conflito de Interesses/Acumulação de Funções (Anexo B), bem como o formulário de Presentes, Hospitalidade e Refeições (Anexo A.1 do Código de Conduta) de forma adequada, honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida de forma honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida. Aplicar uma política disciplinar rigorosa para as violações.
Assistência em reuniões do Conselho	Utilizar informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros. Divulgar informações confidenciais partilhadas durante a preparação da reunião.	2	2		Formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta, Conflitos de Interesses (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário (Anexo B.) e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário (Anexos A e A.1 do Código de Conduta). Preencher o formulário de Conflito de Interesses/Acumulação de Funções (Anexo B), bem como o formulário de Presentes, Hospitalidade e Refeições (Anexo A.1 do Código de Conduta) de forma adequada, honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
					recebida ou oferecida de forma honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida. Formação sobre a manutenção da confidencialidade de todas as informações e ficheiros recebidos, bem como detalhes do calendário dos participantes. Aplicar uma política disciplinar rigorosa para violações.

xv. COO

O Diretor de Operações (COO) é responsável por garantir que os objetivos estratégicos da sociedade sejam alcançados por meio de operações coordenadas, eficientes e em conformidade em todos os departamentos de negócios, promovendo padrões consistentes, escalabilidade operacional e crescimento sustentável, ao mesmo tempo que protege a disponibilidade do serviço e a confiança do cliente.

Principais funções:

- **Envolvimento executivo e das partes interessadas:** Atuar como principal conselheiro do CEO em questões operacionais, fornecendo atualizações estratégicas ao conselho e aos acionistas, representando o portfólio operacional nas relações com investidores, compromissos com clientes e parcerias estratégicas.
- **Liderança operacional em toda a sociedade:** trabalhar diretamente com a equipa de gestão sénior para planear, analisar e rever os programas de desenvolvimento da sociedade; fornecer liderança estratégica e coordenação em todos os departamentos operacionais da sociedade para garantir a entrega contínua de conectividade altamente disponível, segura e escalável, bem como o design, construção e operação eficientes dos serviços do centro de dados.
- **Governança operacional:** impulsionar a colaboração entre as unidades de negócios para maximizar as sinergias entre infraestrutura, segurança, energia, conectividade, TI e compras.
- **Supervisão de projeto e entrega:** aprovar e monitorizar todos os novos projetos de construção, expansão e adaptação para atender aos requisitos de certificação Tier e às metas de crescimento do negócio.
- **Operações do centro de dados e supervisão da segurança:** garantir o tempo de atividade contínuo, em conformidade com os compromissos do SLA e as metas Tier, supervisionar as operações críticas do ambiente, os programas de manutenção preventiva e a prontidão para resposta a emergências.
- **Supervisão da estratégia energética e sustentabilidade:** supervisionar o planeamento estratégico, a negociação e a gestão da aquisição e operações energéticas para garantir soluções energéticas fiáveis, económicas e sustentáveis que apoiem a continuidade e o crescimento do negócio.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Envolvimento dos executivos e das partes interessadas	Falha na identificação e gestão de conflitos de interesses.	1	2		Reforço e implementação dos Conflitos de Interesses (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário relativo à aprovação/registo de conflitos de interesses e/ou acumulação de funções. Reforço da intervenção hierárquica.
Liderança operacional em toda a sociedade	Tomada de decisões antiéticas ou falha em escalar comportamentos antiéticos.	1	2		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente sobre como lidar com condutas inadequadas e/ou violações. Reforço do envolvimento da hierarquia. Implementar canais de denúncia.
Liderança operacional em toda a sociedade	Escalonamento inadequado de qualquer conduta indevida ou violação relatada.	1	2		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente sobre como lidar com condutas inadequadas e/ou violações. Reforço do envolvimento da hierarquia. Implementar canais de denúncia.
Governança das operações	Favoritismo ou conflitos de interesses na seleção de fornecedores.	1	2		Segregação de funções na seleção. Assinar declarações de conflito de interesses. Rotação dos membros da comissão de avaliação. Revisão interna dos arquivos de aquisições. Auditorias aleatórias de due diligence dos fornecedores.
Governança operacional	Manipulação de licitações/conluio com fornecedores.	1	2		Anúncios transparentes de concursos. Requisito de múltiplos licitantes. Formação sobre o Código de Conduta dos fornecedores. Implementação de canais de denúncia.
Supervisão da conceção e entrega	Adjudicação preferencial de contratos.	1	2		Aprovação por comissão multidisciplinar. Envolvimento dos departamentos jurídico e de conformidade nas revisões. Implementação de um processo de concurso público. Documentar os critérios de avaliação.
Operações do centro de dados e supervisão de segurança	Falha ou incitação ao cumprimento de todos os regulamentos, autorizações e licenças aplicáveis.	1	3		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Aprovação de projetos por vários decisores e estruturas em diferentes níveis hierárquicos.
Estratégia Energética e Supervisão da Sustentabilidade	Negociações contratuais não transparentes.	1	2		Aprovação por comissão multidisciplinar. Envolvimento dos departamentos jurídico e de conformidade nas revisões.

xvi. Design and Delivery

Este departamento é responsável pelo planeamento, conceção e entrega das instalações do centro de dados da Start Campus, de acordo com os mais elevados padrões de qualidade, resiliência e sustentabilidade. Ao integrar práticas de engenharia robustas, conformidade regulamentar e gestão de riscos, desde a conceção até ao comissionamento, garante que cada projeto cumpre os objetivos operacionais, comerciais e ambientais, apoiando o crescimento da sociedade e a confiança dos seus clientes.

Principais funções:

- **Planeamento e conceção de projetos:** coordenar com as equipas de operações de DC, energia, TI/telecomunicações e segurança, para garantir a prontidão operacional desde a fase de conceção.
- **Gestão da construção:** gerir o ciclo de vida completo da construção de novos edifícios de centros de dados, incluindo projetos greenfield, brownfield e de expansão, supervisionar empreiteiros, subempreiteiros e fornecedores para garantir o cumprimento dos requisitos de qualidade, segurança e prazos, participar em inspeções regulares ao local e revisões do progresso para identificar e mitigar problemas numa fase inicial.
- **Conformidade regulamentar e licenciamento:** coordenar com autoridades, órgãos reguladores e auditores durante as inspeções nos locais de construção.
- **Gestão de riscos e qualidade:** realizar avaliações de riscos que abranjam riscos de cronograma, custo, segurança e conformidade para projetos em fase de conceção e construção; implementar programas de garantia de qualidade e critérios de aceitação para todas as fases de construção.
- **Coordenação com partes interessadas e clientes:** apoiar a equipa de vendas nas necessidades dos clientes durante as fases de projeto e entrega em construções de *colocacion*.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Conformidade regulamentar e licenciamento	Não conformidade com códigos de construção, regulamentos ambientais, licenças e autorizações.	1	2		Existência de uma estrutura de aprovação interna, com intervenção hierárquica e/ou ordens de serviço. Existência de manuais de procedimentos e ordens de serviço. Existência de procedimentos internos para a adjudicação de trabalhos extra/complementares. Divulgação ampla dos procedimentos internos e formação específica, a cada 12 meses.
Gestão da construção	Acesso não autorizado de pessoal não aprovado ao local através de suborno.	1	3		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Implementar a política de presentes, hospitalidade e refeições e o respetivo formulário. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade nos contratos ou acordos. Reforço do princípio dos «quatro olhos» Manutenção de documentos internos que descrevem detalhadamente a atividade realizada a cada momento por cada unidade orgânica ou departamento comercial.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
					Auditorias regulares sobre a conduta e transparência de todas as operações. Reforço do envolvimento da hierarquia.
Gestão da construção	Suborno e corrupção do pessoal no local (da sociedade ou de contratantes e/ou e o envolvendo pessoas com conflitos de interesses).	1	3		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário (Anexos A e A.1 do Código de Conduta). A exigência de preencher o formulário (Anexo A.1 do Código de Conduta) de forma adequada, honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos. A existência de registo de acesso a todos os documentos e informações confidenciais. Reforço do princípio dos «quatro olhos», se possível, com envolvimento da hierarquia: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de equipas ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e onde os direitos são atribuídos a terceiros. Reforço dos procedimentos para lidar com entidades externas: implementação de registos escritos: se possível, distribuir uma agenda escrita antes de qualquer interação e, mais importante, garantir sempre que um registo do resultado da interação seja mantido em arquivo e, de preferência, divulgado, nomeadamente através da partilha por canais oficiais com a entidade externa com a qual interagiu. Implementar canais de denúncia.
Gestão da construção	Falha na gestão de conflitos de interesses.	1	2		Assinar uma declaração geral de ausência de conflitos de interesses no momento da nomeação. Garantir uma análise concreta dos conflitos de interesses relacionados com cada projeto com impacto significativo (em termos de valor ou impacto mediático/social). Elaborar planos de ação antes do processo de tomada de decisão. Implementar a política de presentes, hospitalidade e refeições e o respetivo formulário. Reforço do princípio dos «quatro olhos»: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de departamentos ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e nas quais os direitos são atribuídos a terceiros.
Gestão da construção	Aceitação de ofertas e convites para eventos.	1	2		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Estabelecer uma política clara sobre presentes e hospitalidade, descrevendo o que é aceitável e em que condições. Exigir aprovação prévia para participação em eventos patrocinados por terceiros, especialmente quando houver interesses comerciais envolvidos. Definir limites de valor para ofertas que podem ser aceites sem escalonamento ou comunicação. Habilitar canais de denúncia. Implementar uma política de «em caso de dúvida, perguntar» — promovendo a consulta com as equipas de conformidade ou jurídica em situações ambíguas.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Gestão de riscos e qualidade	Falha em abordar questões de segurança e/ou não conformidade com os regulamentos de saúde e segurança.	1	3		Reforço do envolvimento da hierarquia. Reforço da formação sobre os procedimentos adequados. Relatório semanal e mensal sobre o desempenho em matéria de segurança de cada projeto. Realização, a cada 12 meses, de verificações do desempenho em matéria de segurança.

xvii. Operações

Este departamento é responsável por garantir o funcionamento contínuo, seguro e eficiente das instalações do centro de dados da Start Campus, proporcionando o máximo tempo de atividade, desempenho ideal e serviço excepcional aos nossos clientes. Através de uma manutenção rigorosa, gestão proativa de riscos e conformidade com os mais elevados padrões da indústria, protegendo infraestruturas críticas, a excelência operacional, a sustentabilidade e a confiança dos clientes.

Principais funções:

- **Gestão de infraestruturas críticas:** operar, monitorizar e manter todos os sistemas mecânicos, elétricos e hidráulicos (MEP), incluindo distribuição de energia, UPS, geradores, refrigeração e supressão de incêndios; manter a redundância operacional de acordo com as especificações do cliente; realizar manutenção preventiva, preditiva e corretiva para evitar tempo de inatividade
- **Monitorização das operações das instalações:** utilizar BMS (sistemas de gestão de edifícios) e EPMS (sistemas de monitorização de energia elétrica) para monitorizar a saúde das infraestruturas em tempo real, implementar e seguir procedimentos operacionais padrão (SOP), métodos de procedimento (MOP) e procedimentos operacionais de emergência (EOP).
- **Gestão de riscos e segurança:** realizar avaliações regulares de riscos operacionais, incluindo segurança elétrica, espaços confinados e riscos de incêndio; implementar protocolos de saúde, segurança e ambiente (HSE); garantir que os contratados seguem os procedimentos de segurança e proteção.
- **Apoio ao cliente e prestação de serviços:** facilitar o acesso ao local do cliente, serviços remotos e apoio operacional, manter SLAs e KPIs para a prestação de serviços, fornecer informações operacionais para a integração do cliente e conceção de soluções.
- **Conformidade e governança:** garantir a adesão aos requisitos regulamentares relevantes e às certificações obrigatórias do cliente; preparar e apoiar auditorias (internas, do cliente e regulamentares); manter registos precisos, registos de manutenção e documentação de conformidade.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Gestão de infraestruturas críticas	Proteção inadequada das instalações.	1	3		Implementação de procedimentos de segurança adicionais. Realização de verificações de segurança nas instalações, a cada 12 meses, e inspeções ad hoc.
Monitorização das operações das instalações	Deturpação na comunicação do desempenho das instalações.	1	2		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN , especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Reforço da formação sobre os procedimentos adequados. Existência de uma estrutura de aprovação interna, com intervenção hierárquica. Implementação de auditorias regulares.
Monitorização das operações das	Falha em manter os mais elevados padrões de conduta ética e transparência nas	1	3		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
instalações	operações, por exemplo, operar deliberadamente de forma inadequada para causar danos (à sociedade ou a determinados clientes).				Ferramentas de vigilância adicionais para monitorizar qualquer incidente que ocorra. Implementar o Plano de Continuidade de Negócios.
Gestão de riscos e segurança	Aceitação de ofertas e convites para eventos.	1	2		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Estabelecer uma política clara sobre presentes e hospitalidade, descrevendo o que é aceitável e em que condições. Exigir aprovação prévia para participação em eventos patrocinados por terceiros, especialmente quando houver interesses comerciais envolvidos. Definir limites de valor para ofertas que podem ser aceites sem escalonamento ou comunicação. Habilitar um canal de denúncias. Implementar o princípio «em caso de dúvida, pergunte» — promovendo a consulta às equipas de conformidade ou jurídicas em situações ambíguas.
Suporte ao cliente e prestação de serviços	Acesso não autorizado a pessoal não aprovado no local por meio de suborno.	1	3		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente sobre como lidar com condutas inadequadas e/ou violações. Implementação da política de presentes, hospitalidade e refeições e respetivo formulário. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade nos contratos ou acordos. Reforço do princípio dos «quatro olhos» Manutenção de documentos internos que descrevem detalhadamente a atividade realizada a cada momento por cada unidade orgânica ou departamento comercial. Auditorias regulares sobre a conduta e transparência de todas as operações. Reforço do envolvimento da hierarquia.
Conformidade e governança	Incumprimento de regulamentos, protocolos, autorizações e licenças durante a fase operacional.	1	2		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas inadequadas e/ou violações. Existência de uma estrutura de aprovação interna, com intervenção hierárquica. Implementar auditorias regulares.
Conformidade e Governança	Risco de acesso indevido a informações pessoais/violação da confidencialidade.	1	2		Realizar formações regulares sobre proteção de dados para sensibilizar os funcionários para as obrigações de privacidade e práticas adequadas de tratamento de dados. Aplicar acordos de confidencialidade e inclusão de cláusulas de proteção de dados nos contratos com funcionários e terceiros. Realizar auditorias regulares e avaliações de privacidade de dados para identificar e resolver vulnerabilidades. Implementar mecanismos de autenticação, como autenticação multifator (MFA), para sistemas que acessam dados confidenciais.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
					Implementar controlos de acesso robustos, garantindo que os dados pessoais só sejam acessíveis a pessoal autorizado com base na função e na necessidade. Utilizar a encriptação de dados tanto em repouso como em trânsito para proteger informações pessoais e confidenciais contra o acesso não autorizado. Realizar formações regulares sobre proteção de dados para aumentar a consciencialização dos funcionários sobre as obrigações de privacidade e as práticas adequadas de tratamento de dados.

xviii. Segurança

Este departamento é responsável por supervisionar e implementar todos os aspetos da segurança física, cibersegurança e segurança da informação nas instalações de Sines, tanto durante a fase de construção como durante a fase operacional, e no escritório das Amoreiras. Assegura o desenvolvimento, a implementação e a gestão abrangentes e consistentes de medidas de segurança para proteger pessoas, ativos, sistemas e dados.

Principais funções:

- **Conformidade de segurança:** papel fundamental no apoio a auditorias e na promoção da conformidade com os principais quadros regulamentares, incluindo, entre outros, a ISO 27001, o RGPD e os próximos requisitos SOC2 e NIS2.
- **Cibersegurança:** coordenação com prestadores de serviços geridos para operações de cibersegurança.
- **Segurança física:** gestão do acesso físico e infraestrutura de vigilância,
- **Política de segurança:** definição e aplicação de políticas de segurança organizacionais e programas de sensibilização.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Conformidade de segurança	Não conformidade com as normas de segurança (loais, nacionais, internacionais e específicas do setor).	1	2		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Existência de uma estrutura de aprovação interna, com intervenção hierárquica. Existência de manuais de procedimentos e ordens de serviço. Existência de políticas de controlo de acesso.
Cibersegurança	Uso indevido de tecnologias de segurança ou práticas de monitorização antiéticas.	1	3		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
					Existência de uma estrutura de aprovação interna, com intervenção hierárquica. Existência de manuais de procedimentos e ordens de serviço. Existência de políticas de controlo de acesso.
Cibersegurança	Ausência ou deficiência na monitorização e comunicação de incidentes de segurança.	1	3		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Ferramentas de vigilância adicionais para monitorizar qualquer incidente que ocorra. Implementar o Plano de Continuidade de Negócios.
Cibersegurança	Risco de acesso indevido a informações pessoais/violação da confidencialidade.	1	3		Realizar formações regulares sobre proteção de dados para sensibilizar os funcionários para as obrigações de privacidade e práticas adequadas de tratamento de dados. Aplicar acordos de confidencialidade e incluir cláusulas de proteção de dados nos contratos com funcionários e terceiros. Realizar auditorias regulares e avaliações de privacidade de dados para identificar e resolver vulnerabilidades. Implementar mecanismos de autenticação, como autenticação multifator (MFA), para sistemas que acessam dados confidenciais. Implementar controlos de acesso robustos, garantindo que os dados pessoais só sejam acessíveis a pessoal autorizado com base na função e na necessidade. Utilizar a encriptação de dados tanto em repouso como em trânsito para proteger informações pessoais e confidenciais contra o acesso não autorizado. Realizar formações regulares sobre proteção de dados para sensibilizar os funcionários para as obrigações em matéria de privacidade e as práticas adequadas de tratamento de dados.
Cibersegurança	A omissão, manipulação ou adulteração de informações refere-se à distorção, supressão ou falsificação intencional de dados com o objetivo de influenciar decisões de forma a beneficiar ou prejudicar indivíduos, grupos ou interesses específicos. Esta prática compromete a transparência, a objetividade e a confiança nos processos de tomada de decisão.	1	3		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Implementar controlos internos para garantir a precisão, integridade e exatidão das informações. Estabelecer políticas claras de governança de dados, incluindo padrões de qualidade, classificação e responsabilidade dos dados. Promover uma cultura de transparência e comportamento ético, reforçada por formação regular e compromisso da liderança. Introduzir protocolos de divulgação obrigatória para informações críticas nos processos de tomada de decisão. Realizar auditorias regulares e revisões independentes para detectar anomalias, inconsistências ou padrões de manipulação. Aplicar a segregação de funções para evitar conflitos de interesses e garantir o equilíbrio de poderes. Implementar ferramentas de rastreamento de dados e controlo de versão para monitorar alterações e detectar alterações não autorizadas. Habilitar um canal de denúncias. Aplicar medidas disciplinares para violações relacionadas à integridade das

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
					informações, claramente definidas nas políticas internas.
Segurança física	Abuso de privilégios de acesso ou envolvimento em acesso não autorizado, incluindo risco de corrupção se tais privilégios de acesso forem concedidos em troca de uma vantagem.	1	3		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Implementar política de presentes, hospitalidade e refeições e respectivo formulário. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade nos contratos ou acordos de segurança. Manutenção de documentos internos que descrevem detalhadamente a atividade realizada a cada momento por cada unidade orgânica ou departamento comercial. Auditorias regulares sobre a conduta e transparência de todas as operações.
Política de Segurança	Aceitação de ofertas e convites para eventos.	1	2		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Estabelecer uma política clara sobre presentes e hospitalidade, descrevendo o que é aceitável e em que condições. Exigir aprovação prévia para participação em eventos patrocinados por terceiros, especialmente quando houver interesses comerciais envolvidos. Definir limites de valor para ofertas que podem ser aceites sem escalonamento ou comunicação. Implementar uma política de «em caso de dúvida, perguntar» — promovendo a consulta às equipas jurídicas ou de conformidade de es em situações ambíguas.

xix. Energia

Este departamento é responsável por definir e executar a estratégia energética de longo prazo da Start Campus, garantindo soluções energéticas seguras, económicas e sustentáveis por meio de modelos inovadores de aquisição, armazenamento e geração, para apoiar o crescimento da sociedade e os compromissos ambientais.

Principais funções:

- **Desenvolver a estratégia energética da sociedade:** desenvolver e apresentar a estratégia em matéria de energia da Start Campus (trabalhando em estreita colaboração com o CEO, a equipa de gestão, os acionistas e os principais consultores) e desenvolvimento de uma estratégia de PPA.
- **Garantir a fiabilidade e disponibilidade energética:** implementação da estratégia de produção de energia renovável da Start Campus, supervisionando a negociação, implementação e gestão de PPAs para garantir fontes de energia fiáveis e rentáveis para a Start Campus.
- **Garantir a eficiência energética e a sustentabilidade:** aquisição de energia, estratégias de armazenamento, estratégias de backup, vendas de energia, entre outras.
- **Conformidade regulamentar e com as normas:** gestão da sociedade de fornecimento de energia da Start Campus dentro do quadro regulamentar nacional e internacional.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Desenvolver a Estratégia Energética da sociedade	Omissão/manipulação/adulteração de informações com o objetivo de condicionar decisões (próprias ou de terceiros) em benefício ou prejuízo de interesses específicos.	1	3		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente sobre o Código de Ética e o Código de Conduta. Implementar a Política de Segurança da Informação. Implementar processos de Segurança e Privacidade. Monitorização de Acesso Crítico e Circularização de Acesso Crítico Certificação ISO 27001 - Segurança da Informação Formação interna a cada 12 meses com ações/programas sobre i) princípios éticos; ii) segurança e privacidade. Habilitar canal de denúncias. Aplicar medidas disciplinares por violações relacionadas à integridade das informações, claramente definidas nas políticas internas.
Desenvolver a estratégia energética da sociedade	Envolver-se em práticas anticompetitivas ou violar as leis de concorrência leal nos mercados de energia.	1	3		Existência de uma estrutura de aprovação interna, com intervenção hierárquica e/ou ordens de serviço. Existência de manuais de procedimentos e ordens de trabalho. Existência de procedimentos internos para a adjudicação de trabalhos extra/complementares. Divulgação ampla dos procedimentos internos e formação específica, a cada 12 meses.
Desenvolver a Estratégia Energética da sociedade	Falha na identificação e gestão de conflitos de interesses.	1	2		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta. Reforço e implementação dos Conflitos de Interesse (Secção 11 do Código de Conduta) e respetivo formulário relativo à aprovação/registo de conflitos de interesse e/ou acumulação de funções. Reforço da intervenção hierárquica.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Garantir a fiabilidade e disponibilidade energética	Coordenação de operações, desenvolvimento de projetos e contratação ou processos de aquisição de energia para benefício próprio ou de terceiros e/ou subornador no desenvolvimento de projetos (por exemplo, na adjudicação de contratos) (por exemplo, para obter PPAs).	2	2		Reforço da implementação de processos para o registo escrito (e divulgação) das decisões e processos adotados. Adoção de mecanismos de mercado com protocolos definidos. Divulgação e formação específica, a cada 12 meses, sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos. Reforço do princípio dos «quatro olhos», se possível, com envolvimento da hierarquia: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de departamentos ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e onde são atribuídos direitos a terceiros.
Eficiência energética e sustentabilidade seguras	Apropriação de um montante que não era devido à Start Campus ou que deveria ser devolvido.	2	2		Divulgação e formação específica, a cada 12 meses, sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos. Reforço do princípio dos «quatro olhos», se possível, com envolvimento da hierarquia: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de departamentos ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e onde são atribuídos direitos a terceiros.
Eficiência energética e sustentabilidade seguras	Aceitação de ofertas e convites para eventos.	1	2		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Estabelecer uma política clara sobre presentes e hospitalidade, descrevendo o que é aceitável e em que condições. Exigir aprovação prévia para participação em eventos patrocinados por terceiros, especialmente quando houver interesses comerciais envolvidos. Definir limites de valor para ofertas que podem ser aceites sem escalonamento ou comunicação. Implementar uma política de «em caso de dúvida, perguntar» — promovendo a consulta às equipas de conformidade ou jurídicas em situações ambíguas.
Garantir a eficiência energética e a sustentabilidade	Aceitar ou oferecer bens e serviços em troca da concessão de vantagens e/ou favores na condução de processos internos de tomada de decisão.	1	3		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos. Reforço do princípio dos «quatro olhos», se possível, com envolvimento da hierarquia: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de departamentos ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e onde são atribuídos direitos a terceiros. Oferecer treinamentos e workshops regulares sobre ética para reforçar a importância da integridade, transparência e responsabilidade. Implementar canais de denúncia.
Conformidade regulamentar e normativa	Incumprimento das obrigações de conformidade e reporte de mercado, regulamentos ambientais,	2	3		Existência de uma estrutura de aprovação interna, com intervenção hierárquica e/ou ordens de serviço.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
	licenças e autorizações.				Existência de manuais de procedimentos e ordens de trabalho. Existência de procedimentos internos para a adjudicação de trabalhos extra/complementares. Seguir a regulamentação e rever a conformidade do mercado. Obrigações regulamentares. Criar e atualizar a atividade de reporte com os reguladores. Criar e cumprir o quadro regulamentar. Revisar o quadro periodicamente para garantir a precisão. Utilizar ferramentas de conformidade de terceiros para capturar e acompanhar as obrigações regulamentares.
Conformidade regulamentar e com as normas	Risco de acesso indevido a informações pessoais/violação da confidencialidade.	1	3		Realizar formações regulares sobre proteção de dados para aumentar a consciencialização dos funcionários sobre as obrigações de privacidade e as práticas adequadas de tratamento de dados. Aplicar acordos de confidencialidade e incluir cláusulas de proteção de dados nos contratos com funcionários e terceiros. Realizar auditorias regulares e avaliações de privacidade de dados para identificar e resolver vulnerabilidades. Implementar mecanismos de autenticação, como autenticação multifator (MFA), para sistemas que acessam dados confidenciais. Implementar controlos de acesso robustos, garantindo que os dados pessoais só sejam acessíveis a pessoal autorizado com base na função e na necessidade. Utilizar a encriptação de dados tanto em repouso como em trânsito para proteger informações pessoais e confidenciais contra o acesso não autorizado. Realizar formações regulares sobre proteção de dados para aumentar a consciencialização dos funcionários sobre as obrigações de privacidade e as práticas adequadas de tratamento de dados.
Conformidade regulamentar e com normas	Deturpação nos relatórios de consumo de energia.	1	3		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta. Ferramentas de monitorização adicionais. Realização, a cada 12 meses, de formação específica sobre como relatar. Implementação de procedimentos automatizados e informatizados que sejam rastreáveis e/ou que sinalizem irregularidades significativas.
Conformidade Regulamentar e Normativa	Utilização não autorizada de informações não públicas relacionadas com projetos energéticos para fins comerciais ou de comunicação.	1	2		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta (incluindo a política de Confidencialidade), caso haja alterações. Reforço do princípio da informação mínima - segundo o qual cada funcionário só tem acesso às informações estritamente necessárias para o desempenho das suas funções. As cláusulas de confidencialidade na contratação e assinatura de acordos de confidencialidade foram justificadas. Submissão de todos os documentos e informações confidenciais ao registo de acesso e seu subsequente relatório ao Diretor de Conformidade para fins de monitorização.

xx. Conectividade

Este departamento é responsável por projetar, operar e desenvolver a infraestrutura de rede que conecta a Start Campus aos ecossistemas digitais globais. Monitoriza a conectividade física e virtual, supervisiona as relações com os provedores de rede e garante conectividade segura, resiliente e escalável para os clientes. Ao desenvolver ativamente esse ecossistema de parceiros, a Start Campus reduz as barreiras para novos participantes, acelera o tempo de comercialização dos serviços e garante opções de conectividade resilientes e neutras em relação às operadoras.

Principais funções:

- **Evolução da estrutura de rede:** arquitetar, operar e evoluir continuamente a estrutura de rede ponta a ponta que liga a Start Campus a outras instalações e ao mundo digital mais amplo.
- **Gestão de relações com NSP:** gerir todas as relações com fornecedores de serviços de rede (NSP) nacionais e internacionais, atuando como um único ponto de coordenação para questões comerciais, técnicas e operacionais.
- **Infraestrutura e segurança:** as atribuições abrangem o projeto de infraestrutura de fibra e sem fio, aquisição de fibra escura e comprimento de onda, peering de diversas operadoras e troca de tráfego de Internet, rampas de acesso à nuvem, conexões físicas e virtuais seguras, automação orientada por SDN, diversidade de rotas e planeamento de capacidade, além de governança rigorosa de conformidade em matéria de segurança.
- **Interação cliente-fornecedor:** facilita a interação direta entre os clientes do centro de dados da Start Campus e os fornecedores de rede, permitindo que os clientes aproveitem o seu conhecimento do mercado local, visão regulatória e relações profundamente enraizadas no setor.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Evolução da estrutura da rede	Suborno na seleção e contratação de fornecedores de conectividade, prometendo ou oferecendo vantagens para benefício próprio ou de terceiros.	1	3		Divulgação e formação específica, a cada 12 meses, sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário (Anexos A e A.1 do Código de Conduta). A exigência de preencher o formulário (Anexo A.1 do Código de Conduta) de forma adequada, honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos. Reforço do princípio dos «quatro olhos», se possível, a presença de pelo menos dois funcionários nas reuniões, de preferência de equipas diferentes: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de equipas ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões. Manutenção de documentos internos que descrevam detalhadamente a atividade realizada a cada momento por cada departamento comercial. Implementar canais de denúncia.
Gestão de relações com fornecedores	Comportamento antiético nas relações com fornecedores ou prestadores de serviços (por	1	2		Divulgação e formação específica, a cada 12 meses, sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Presentes,

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
	exemplo, favoritismo).				Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário (Anexos A e A.1 do Código de Conduta). A exigência de preencher o formulário (Anexo A.1 do Código de Conduta) de forma adequada, honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos. Reforço do princípio dos «quatro olhos», se possível, a presença de pelo menos dois funcionários nas reuniões, de preferência de equipas diferentes: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de equipas ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões. Manutenção de documentos internos que descrevem detalhadamente a atividade realizada a cada momento por cada departamento comercial.
Infraestrutura e segurança	Uso indevido de tecnologias de segurança ou práticas de monitorização antiéticas.	1	2		Reforço da intervenção hierárquica. Existência de manuais de procedimentos e ordens de serviço e implementação do respectivo plano de formação. Existência de procedimentos internos para a atribuição de trabalho extra/complementar. Existência de políticas de controlo de acesso. Divulgação ampla e formação específica, a cada 12 meses, sobre o Programa de Conformidade Regulatória. Garantir que as contas de utilizador operam sob o princípio do privilégio mínimo.
Gestão de Relacionamento NSP	Abuso de privilégios de acesso ou envolvimento em acesso não autorizado, incluindo risco de corrupção se tais privilégios de acesso forem concedidos em troca de uma vantagem.	1	3		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o código de conduta. Implementação da política de presentes, hospitalidade e refeições e respetivo formulário. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos. Reforço do princípio dos «quatro olhos». Manutenção de documentos internos que descrevem detalhadamente a atividade realizada a cada momento por cada unidade de negócio. Realização de verificações regulares sobre a conduta e transparência de todas as operações. Reforço do envolvimento da hierarquia.
Envolvimento cliente-fornecedor	Abuso de acesso privilegiado para alterar, eliminar ou extrair dados sensíveis.	1	2		Controlo de acesso baseado em funções; MFA; registo e alertas para ações administrativas. Revisões regulares do acesso privilegiado; monitorização independente de registos.
Envolvimento cliente-fornecedor	Apropriação indevida ou revenda não autorizada de ativos de TI.	1	2		Etiquetagem e rastreamento de ativos; descarte por meio de processo aprovado e documentado. Auditorias do registo de ativos; reconciliação dos registos físicos com os registos do sistema.

xxi. IT e Telecomunicações

O departamento de IT e telecomunicações é responsável por projetar, fornecer e operar soluções de tecnologia da informação e comunicações seguras, confiáveis e escaláveis que permitam aos departamentos comerciais da Start Campus atingir os seus objetivos estratégicos. Por meio da inovação, governança e colaboração, garante-se que os serviços de TI e telecomunicações estejam alinhados com as prioridades corporativas, em conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis, otimizados em termos de custo e desempenho e continuamente aprimorados para atender às necessidades em constante evolução dos nossos clientes, parceiros e funcionários.

Principais funções:

- **Roteiro tecnológico e normas:** define a arquitetura empresarial, as normas tecnológicas e os roteiros tecnológicos; fornece supervisão em matéria de governação, risco e conformidade; e estabelece parcerias com a função dedicada à segurança da informação para alinhar os programas (por exemplo, ISO 27001, RGPD) com a estratégia tecnológica mais ampla da organização.
- **Gestão de infraestrutura na nuvem e no local:** planeia, implementa e opera a pilha de tecnologia da informação central da Start Campus, incluindo infraestrutura no local e na nuvem, redes, servidores, sistemas operativos, aplicações empresariais, dispositivos de utilizadores e plataformas de colaboração, como o Microsoft 365.
- **Gestão do ciclo de vida dos ativos:** Gerenciar todo o ciclo de vida dos ativos de TI – incluindo aquisição, licenciamento, gestão de fornecedores e SLA e otimização de custos – para manter as soluções alinhadas com os objetivos estratégicos.
- **Service Desk e suporte:** fornece Service Desk e suporte no local, abrangendo integração, resolução de problemas e capacitação do utilizador final.
- **Operações de rede e conectividade:** projeta e mantém redes corporativas, telecomunicações, Wi-Fi, VPN e conectividade à Internet para garantir comunicações seguras e de alto desempenho.
- **Governança e análise de dados:** desenvolve, integra e oferece suporte a soluções de software empresarial e plataformas de análise de dados, promovendo a governança de dados, armazenamento, relatórios e insights habilitados por IA. Manutenção de sistemas de TI.
- **Gestão de Mudanças Tecnológicas:** Impulsiona a gestão de projetos e mudanças, iniciativas de inovação e atividades de melhoria contínua que apoiam as necessidades e o crescimento de todos os departamentos comerciais.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Roteiro tecnológico e normas	Influenciar as decisões de adoção de tecnologia para benefício pessoal/do fornecedor.	1	3		Comité de revisão tecnológica com representação interdepartamental. Auditoria das decisões do roteiro; verificações de conflito de interesses.
Roteiro tecnológico e normas	Favoritismo ou conflitos de interesses na seleção de fornecedores/software	1	2		Separação de funções na aquisição; pré-qualificação de fornecedores; critérios de pontuação transparentes. Auditoria interna dos arquivos de aquisição; verificações de due diligence dos fornecedores.
Roteiro tecnológico e	Aceitação de subornos em troca de condições contratuais	1	3		Declarações obrigatórias de conflito de interesses; comissão de supervisão de aquisições.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
normas	favoráveis.				Auditorias de desempenho do SLA; benchmarking de preços de mercado.
Gestão de infraestruturas na nuvem e no local ()	Uso indevido de tecnologias de segurança ou práticas antiéticas de monitorização de .	1	1		Reforço da intervenção hierárquica. Existência de manuais de procedimentos e ordens de serviço e implementação do respectivo plano de formação. Existência de procedimentos internos para a atribuição de trabalho extra/complementar. Existência de políticas de controlo de acesso. Divulgação ampla e formação específica, a cada 12 meses, sobre o PCN. Garantir que as contas de utilizador operam sob o princípio do privilégio mínimo.
Gestão de infraestruturas na nuvem e no local	Ausência ou deficiência na monitorização e comunicação de incidentes de segurança.	1	3		Medidas de segurança adicionais. Ferramentas de vigilância adicionais para monitorizar qualquer incidente que ocorra. Aumento do pessoal de segurança. Realização, a cada 12 meses, de formação específica sobre como monitorizar e comunicar todas as situações que ocorram.
Gestão do ciclo de vida dos ativos	Apropriação indevida ou revenda não autorizada de ativos de TI.	1	2		Etiquetagem e rastreamento de ativos; descarte por meio de processo aprovado e documentado. Auditorias do registo de ativos; reconciliação dos registos físicos com os registos do sistema.
Serviço de assistência e suporte	Uso indevido da função de suporte para acesso não autorizado ao sistema ou alocação de ativos.	1	2		Pedidos de acesso através do sistema de tickets com fluxos de trabalho de aprovação. Auditorias aleatórias de tickets; segregação de funções no provisionamento de acesso.
Operações de rede e conectividade	Concessão de contratos de telecomunicações a fornecedores preferenciais sem um processo justo.	1	3		Licitação competitiva; aprovação por um painel de compras independente. Revisão de contratos; comparação de custos com o mercado.
Governança e análise de dados	Abuso de acesso privilegiado para alterar, excluir ou extrair dados confidenciais.	1	3		Controlo de acesso baseado em funções; MFA; registo e alertas para ações administrativas. Revisões regulares do acesso privilegiado; monitorização independente de registos.
Governança e análise de dados	Manipulação de relatórios ou conjuntos de dados para favorecer certas partes interessadas.	1	3		Políticas de governança de dados; separação entre a preparação e a revisão dos relatórios. Verificação independente de dados; deteção de anomalias.
Gestão da Mudança Tecnológica	Abuso de privilégios de acesso ou envolvimento em acesso não autorizado, incluindo risco de corrupção se tais privilégios de acesso forem concedidos em troca de uma vantagem.	1	3		Divulgação e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente o código de conduta. Implementação da política de presentes, hospitalidade e refeições e respectivo formulário. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos. Reforço do princípio dos «quatro olhos».

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
					Manutenção de documentos internos que descrevem detalhadamente a atividade realizada a cada momento por cada unidade de negócio. Realização de verificações regulares sobre a conduta e transparência de todas as operações. Reforço do envolvimento da hierarquia.
Gestão da Mudança Tecnológica	Manipulação das prioridades de desenvolvimento ou do âmbito do projeto para ganho pessoal/do fornecedor.	1	3		Comissões de controlo de alterações; justificações documentadas do projeto. Revisão da trilha de auditoria do projeto; feedback das partes interessadas.

xxii. Procurement

Este departamento é responsável por supervisionar todo o ciclo de vida do procurement dentro da Start Campus. Isso inclui a aquisição de materiais, equipamentos e serviços, garantindo a qualidade, a relação custo-benefício e a conformidade. O departamento também gerencia as relações com fornecedores, a execução de contratos e o desempenho dos fornecedores para apoiar os objetivos operacionais e estratégicos da organização.

Principais funções:

- **Supervisão de compras:** gestão das atividades de compras de fornecedores, serviços, materiais e equipamentos.
- **Negociação com fornecedores:** negociação com fornecedores para garantir preços competitivos, condições favoráveis e entregas pontuais.
- **Aquisições estratégicas:** implementação de estratégias de aquisição para melhorar a eficiência de custos e a fiabilidade da cadeia de abastecimento.
- **Gestão de fornecedores:** supervisionamento da gestão de fornecedores, incluindo seleção, qualificação e desenvolvimento de relações.
- **Conformidade regulamentar:** garante a conformidade com as políticas internas de compras e os requisitos legais ou regulamentares relevantes.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
Supervisão de aquisições	Conluio entre fornecedores para manipular licitações em benefício próprio ou de terceiros.	1	2		Divulgação e formação específica, a cada 12 meses, sobre o PCN, especificamente o Código de Conduta e a Política de Presentes, Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário (Anexos A e A.1 do Código de Conduta). A exigência de preencher o formulário (Anexo A.1 do Código de Conduta) de forma adequada, honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida. Inclusão de cláusulas anticorrupção e antissuborno na área de contratação e acordos. Reforço dos procedimentos para lidar com entidades externas: implementação de registos escritos: se possível, distribua uma agenda escrita antes de qualquer interação e, mais importante, certifique-se sempre de que um registo do resultado da interação seja mantido em arquivo e, de preferência, divulgado, nomeadamente através da partilha por canais oficiais com a entidade externa com a qual interagiu. Compras sujeitas a procedimentos e regulamentos internos de aquisição e melhores práticas de mercado, tais como o Código dos Contratos Públicos. Reforço da intervenção hierárquica e dependência/aprovação por vários níveis de tomada de decisão e departamentos.
Negociação com fornecedores	Faturação fraudulenta ou sobrefacturação para benefício próprio, da Start Campus ou de terceiros.	1	3		Divulgação e formação específica, a cada 12 meses, especificamente sobre o Código de Conduta e os procedimentos adequados em conformidade com as melhores práticas do mercado. Realização de auditorias ad hoc. Relatórios obrigatórios a cada 12 meses com a evolução das despesas por entidade ao longo do ano e, se possível, comparados com os anos anteriores.

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
					Implementação de canais de denúncia.
Aquisições estratégicas	Práticas de aquisição injustas que favorecem determinados fornecedores.	2	2		Existência de uma estrutura de aprovação interna, com intervenção hierárquica e/ou ordens de serviço. Existência de manuais de procedimentos e ordens de trabalho. Existência de procedimentos internos para a adjudicação de trabalhos extra/complementares. Divulgação ampla dos procedimentos internos e formação específica, a cada 12 meses, sobre este PPR e práticas de aquisição justas. Manutenção de documentos internos escritos em detalhe descrevendo a atividade realizada em cada momento por cada unidade de negócio, especificamente o processo relativo à escolha e propostas dos fornecedores. Dependência/aprovação por vários níveis de tomada de decisão. Reforço do envolvimento da hierarquia. Implementar canais de denúncia.
Gestão de fornecedores	Falha na realização de uma devida diligência sobre os fornecedores.	1	2		Divulgação e formação específica a cada 12 meses sobre o PCN e procedimentos adequados em matéria de aquisições. Reforço do envolvimento da hierarquia. Reforço da devida diligência em relação aos fornecedores, em conformidade com as melhores práticas de mercado.
Conformidade Regulatória	Conflitos de interesse.	1	2		Assinar uma declaração geral de ausência de conflitos de interesses no momento da nomeação. Garantir uma análise concreta dos conflitos de interesses relacionados com cada projeto com impacto significativo (em termos de valor ou impacto mediático/social). Elaborar planos de ação antes do processo de tomada de decisão. Implementar a política de presentes, hospitalidade e refeições e o respetivo formulário. Reforço do princípio dos «quatro olhos»: garantir que pelo menos duas pessoas, de preferência de departamentos ou hierarquias diferentes, estejam presentes nas reuniões realizadas com entidades externas e, especialmente, quando os direitos são atribuídos a terceiros.
Conformidade regulamentar	Aceitação de ofertas e convites para eventos.	1	2		Divulgação ampla e, a cada 12 meses, formação específica sobre o PCN, especificamente no que diz respeito à formação sobre como lidar com condutas indevidas e/ou violações. Estabelecer uma política clara sobre presentes e hospitalidade, descrevendo o que é aceitável e em que condições. Exigir aprovação prévia para participação em eventos patrocinados por terceiros, especialmente quando houver interesses comerciais envolvidos. Definir limites de valor para ofertas que podem ser aceites sem escalonamento ou comunicação. Implementar canais de denúncia. Implementar uma política de «em caso de dúvida, perguntar» — promovendo a consulta com as equipas de conformidade ou jurídicas em situações ambíguas.
Conformidade	Risco de acesso indevido a informações pessoais/violação	1	2		Realizar formações regulares sobre proteção de dados para aumentar a consciencialização dos funcionários sobre as obrigações de privacidade e as

Funções	Riscos	Análise e classificação de riscos			Medidas preventivas
		PO	IP	GR	
regulamentar	da confidencialidade.				práticas adequadas de tratamento de dados. Aplicar acordos de confidencialidade e inclua cláusulas de proteção de dados nos contratos com funcionários e terceiros. Realizar auditorias regulares e avaliações de privacidade de dados para identificar e resolver vulnerabilidades e es. Implementar mecanismos de autenticação, como autenticação multifator (MFA), para sistemas que acessam dados confidenciais. Implementar controlos de acesso robustos, garantindo que os dados pessoais só sejam acessíveis a pessoal autorizado com base na função e na necessidade. Utilizar a encriptação de dados tanto em repouso como em trânsito para proteger informações pessoais e confidenciais contra o acesso não autorizado. Realizar formações regulares sobre proteção de dados para sensibilizar os funcionários para as obrigações de privacidade e práticas adequadas de tratamento de dados.
Conformidade regulamentar	Não conformidade com as POAs em vigor e/ou solicitação de aprovação de despesas sem o nível adequado de aprovação (por exemplo, Conselho).	1	2		Conduta e Política de Presentes, Ofertas, Hospitalidade e Refeições e respetivo formulário (Anexos A e A.1 do Código de Conduta). A exigência de preencher o formulário (Anexo A.1 do Código de Conduta) de forma adequada, honesta e transparente em qualquer situação em que uma vantagem tenha sido recebida ou oferecida. Inclusão de cláusulas anticorrupção, antissuborno e de confidencialidade na área de contratação e acordos.

7. ANEXO I – LISTA DE CRIMES RELACIONADOS COM O GRPC

LEGISLAÇÃO PORTUGUESA	
Tráfico de influência – Artigo 335.º do Código Penal	1 - Quem, para si ou por intermédio de outra pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para outrem, vantagem material ou imaterial, ou a sua promessa, para abusar da sua influência real ou supostamente real junto de qualquer entidade pública, nacional ou estrangeira, será punido: a) Com pena de prisão de 1 a 5 anos, se não for aplicável pena mais severa por outra disposição legal, se o objetivo for obter qualquer decisão favorável ilegal; b) Com pena de prisão até 3 anos ou multa, se não for aplicável pena mais severa por outra disposição legal, se o objetivo for obter qualquer decisão favorável lícita. 2 - Quem, para si próprio ou por intermédio de outra pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer vantagem material ou não material às pessoas referidas no parágrafo anterior: a) Para os fins previstos na alínea a), será punido com pena de prisão até 3 anos ou com multa; b) Para os fins previstos na alínea b), será punido com pena de prisão até 2 anos ou multa até 240 dias. 3 - A tentativa é punível. 4 - O artigo 374-B aplica-se correspondentemente.
Suborno – Artigo 363.º do Código Penal	Quem convencer ou tentar convencer outra pessoa, por meio de presente ou promessa de vantagem material ou imaterial, a praticar os atos previstos nos artigos 359 ou 360, sem que estes sejam praticados, será punido com pena de prisão até 2 anos ou multa até 240 dias, se não for aplicável pena mais severa por outra disposição legal.
Favoritismo pessoal – Artigo 367.º do Código Penal	1 - Quem, total ou parcialmente, impedir, frustrar ou evadir a atividade probatória ou preventiva de uma autoridade competente, com a intenção ou consciência de impedir que outra pessoa que cometeu um crime seja sujeita a uma pena ou medida de segurança, será punido com pena de prisão até 3 anos ou multa. 2 - A mesma pena aplica-se a quem ajudar outra pessoa com a intenção ou consciência de impedir, frustrar ou evadir, total ou parcialmente, a execução de uma pena ou medida de segurança que lhe tenha sido imposta. 3 - A pena aplicada nos termos dos parágrafos anteriores não pode exceder a prevista na lei para o ato cometido pela pessoa em benefício da qual a ação foi praticada. 4 - A tentativa é punível. 5 - Não são puníveis: a) O agente que, pelo ato, procure ao mesmo tempo evitar que uma pena ou medida de segurança lhe seja aplicada ou executada; b) O cônjuge, pais adotivos ou filhos, parentes ou sogros até ao 2.º grau, ou uma pessoa, do mesmo sexo ou do sexo oposto, que viva numa relação análoga à dos cônjuges com a pessoa em benefício da qual o ato foi cometido.

Recebimento indevido de vantagem – Artigo 372.º do Código Penal	1 - O funcionário público que, no exercício das suas funções ou por causa delas, para si ou por intermédio de outra pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiros, uma vantagem material ou imaterial que não lhe seja devida, será punido com pena de prisão até cinco anos ou multa até 600 dias. 2 - Quem, para si próprio ou por intermédio de outra pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a um funcionário público, ou a um terceiro por ele indicado ou conhecido, uma vantagem material ou imaterial que não lhe seja devida, no exercício das suas funções ou por causa delas, será punido com pena de prisão até três anos ou multa até 360 dias. 3 - Estão excluídos do acima exposto os comportamentos socialmente adequados e conformes aos costumes sociais.
Corrupção ativa – Artigo 374.º do Código Penal	1 - Quem, para si próprio ou através de um intermediário, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a um funcionário público, ou a um terceiro por ele indicado ou conhecido, uma vantagem material ou não material para o efeito indicado no artigo 373.º, n.º 1, será punido com pena de prisão de 1 a 5 anos. 2 - Se o objetivo for o indicado no artigo 373.º, n.º 2, o agente será punido com pena de prisão até três anos ou multa até 360 dias. 3 - A tentativa é punível.
Branqueamento de capitais – Artigo 368.º-A do Código Penal	1 - Para efeitos dos parágrafos seguintes, entendem-se por «vantagens» os bens derivados da prática, sob qualquer forma de participação, de atos criminosos puníveis com pena de prisão mínima superior a seis meses ou máxima superior a cinco anos, ou, independentemente das penas aplicáveis, dos seguintes atos criminosos: a) Lenocínio, abuso sexual de crianças ou menores dependentes, ou pornografia infantil; b) Fraude informática e fraude nas comunicações, extorsão, abuso de cartões de garantia ou cartões de pagamento, falsificação de moeda ou títulos equivalentes, depreciação do valor de moedas ou títulos equivalentes, passagem de moeda falsa ou títulos equivalentes, ou aquisição de moeda falsa ou títulos equivalentes para circulação; c) Falsificação informática, falsificação de cartões ou outros dispositivos de pagamento, utilização de cartões ou dispositivos de pagamento falsificados, aquisição de cartões ou dispositivos de pagamento falsificados, atos preparatórios de falsificação, aquisição de cartões ou dispositivos de pagamento obtidos através de crimes informáticos, danos a programas ou dados informáticos, sabotagem informática, acesso ilegal, interceção ilegal ou reprodução ilegal de programas protegidos; d) Associação criminosa; e) Crimes terroristas, crimes relacionados com um grupo terrorista, crimes relacionados com atividades terroristas e financiamento do terrorismo; f) Tráfico de drogas e substâncias psicotrópicas; g) Tráfico de armas; h) Tráfico de seres humanos, auxílio à imigração ilegal ou tráfico de órgãos ou tecidos humanos;

	i) Crimes ambientais, poluição, atividades perigosas para o ambiente ou perigo para animais ou plantas; j) Contrabando, circulação de contrabando, contrabando de mercadorias com circulação condicional em embarcações, fraude fiscal ou fraude à segurança social; k) Tráfico de influências, recebimento indevido de vantagens, corrupção, peculato, participação económica em negócios, administração prejudicial em uma unidade económica do setor público, fraude na obtenção ou desvio de subsídios, concessões ou créditos, ou corrupção prejudicial ao comércio internacional ou ao setor privado; l) Informação privilegiada ou manipulação do mercado; m) Violação de patente, modelo de utilidade ou exclusividade da topografia de produtos semicondutores, violação de direitos exclusivos relativos a desenhos ou modelos, contrafação, imitação e uso ilegal de marcas registradas, venda ou ocultação de produtos ou fraude em mercadorias. 2 - Os bens obtidos através do parágrafo anterior também são considerados vantagens. 3 - Quem converter, transferir, auxiliar ou facilitar qualquer operação de conversão ou transferência de vantagens, obtidas por si ou por terceiros, direta ou indiretamente, com o objetivo de ocultar a sua origem ilícita, ou de impedir que o autor ou participante nessas infrações seja processado criminalmente ou sujeito a uma reação criminal, será punido com pena de prisão até 12 anos. 4 - A mesma pena aplica-se a quem ocultar ou dissimular a verdadeira natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou propriedade das vantagens, ou dos direitos a elas relativos. 5 - A mesma pena aplica-se a quem, não sendo autor do crime subjacente, adquirir, deter ou utilizar os benefícios, sabendo, no momento da aquisição ou da posse ou utilização inicial, da sua origem ilícita. 6 - A punição pelos crimes previstos nos n.os 3 a 5 aplica-se mesmo que o local da prática do crime subjacente ou a identidade dos seus autores sejam desconhecidos, ou se tais atos tiverem sido cometidos fora do território nacional, a menos que sejam legais nos termos da lei do local onde foram cometidos e a lei portuguesa não se aplique nos termos do artigo 5. 7 - O ato é punível mesmo que o processo penal pela infração subjacente dependa de queixa e nenhuma tenha sido apresentada. 8 - A pena prevista nos n.os 3 a 5 é agravada em um terço se o agente agir habitualmente ou for uma das entidades referidas nos artigos 3.º ou 4.º da Lei n.º 83/2017, de 18 de agosto, e a infração tiver sido cometida no exercício das suas atividades profissionais. 9 - Se for feita a reparação integral do dano causado à vítima pela infração subjacente, sem prejuízo ilegal a terceiros, antes do início da audiência de julgamento em primeira instância, a pena é especialmente atenuada. 10 - Se os requisitos do parágrafo anterior forem cumpridos, a pena pode ser especialmente atenuada se a reparação for parcial.
--	---

	11 - A pena pode ser especialmente atenuada se o agente ajudar ativamente na recolha de provas decisivas para a identificação ou captura dos responsáveis pela prática dos atos ilegais dos quais derivam as vantagens. 12 - A pena aplicada nos termos dos parágrafos anteriores não pode exceder a pena máxima prevista para os atos ilegais mais graves dos quais derivam as vantagens.
Corrupção ativa prejudicial ao comércio internacional – Artigo 7.º da Lei 20/2008, de 21 de abril	Quem, para si próprio ou, com o seu consentimento ou ratificação, através de um intermediário, der ou prometer a um funcionário público, nacional, estrangeiro ou de uma organização internacional, ou a um titular de cargo político, nacional ou estrangeiro, ou a um terceiro com o seu conhecimento, uma vantagem material ou não material que não lhe seja devida, para obter ou manter um negócio, contrato ou outra vantagem indevida no comércio internacional, será punido com pena de prisão de um a oito anos.
Corrupção passiva – Artigo 8.º da Lei 20/2008, de 21 de abril	1 - O trabalhador do setor privado que, para si próprio ou, com o seu consentimento ou ratificação, através de um intermediário, solicitar ou aceitar, para si próprio ou para terceiros, uma vantagem material ou não material, ou a sua promessa, que não lhe seja devida, por qualquer ato ou omissão que constitua uma violação dos seus deveres funcionais, será punido com pena de prisão até dois anos ou com multa. 2 - Se o ato ou omissão acima referido for suscetível de causar uma distorção da concorrência ou prejuízo financeiro a terceiros, o agente será punido com pena de prisão até cinco anos ou multa até 600 dias.
Corrupção ativa – Artigo 9.º da Lei 20/2008, de 21 de abril	1 - Quem, para si próprio ou, com o seu consentimento ou ratificação, através de um intermediário, der ou prometer à pessoa referida no artigo anterior, ou a um terceiro com o seu conhecimento, uma vantagem material ou não material que não lhe seja devida, para prosseguir o objetivo aí indicado, será punido com pena de prisão até um ano ou com multa. 2 - Se a conduta referida no parágrafo anterior tiver como objetivo obter ou for suscetível de causar uma distorção da concorrência ou prejuízo financeiro a terceiros, o autor será punido com pena de prisão até três anos ou com multa.
	1. Os partidos políticos não podem receber doações anónimas nem receber doações ou empréstimos, em dinheiro ou em espécie, de peçasas coletivas nacionais ou estrangeiras, com exceção do disposto no parágrafo seguinte. 2 - Os partidos políticos podem contrair empréstimos junto de instituições de crédito e sociedades financeiras nas condições previstas na alínea f) do n.º 1 do artigo 3.º. 3 - É expressamente proibido aos partidos políticos: a) Adquirir bens ou serviços a preços inferiores ao valor de mercado; b) Receber pagamentos por bens ou serviços por si fornecidos a preços manifestamente superiores ao valor de mercado; c) Receber ou aceitar quaisquer contribuições ou donativos indiretos que se traduzam no pagamento por terceiros de despesas que àqueles aproveitem.

Financiamento ilegal de partidos políticos – Artigos 8.º e 29.º da Lei n.º 19/2003, de 20 de junho	<i>1 - Os partidos políticos que não cumprirem as obrigações impostas no Capítulo II serão punidos com uma multa mínima de 10 vezes o valor do IAS (Índice de Apoio Social) e uma multa máxima de 400 vezes o valor do IAS, além da perda para o Estado dos montantes recebidos ilegalmente.</i> <i>2 - Os dirigentes partidários que participarem pessoalmente na infração referida no parágrafo anterior serão punidos com uma multa mínima de 5 vezes o valor do IAS e uma multa máxima de 200 vezes o valor do IAS.</i> <i>3 - Os indivíduos que violarem as disposições dos artigos 4.º e 5.º serão sujeitos a uma multa mínima de 5 vezes o valor do IAS e uma multa máxima de 200 vezes o valor do IAS.</i> <i>4 - As pessoas coletivas que violarem as disposições relativas ao Capítulo II serão punidas com uma multa mínima igual ao dobro do montante da doação proibida e máxima de cinco vezes esse montante.</i> <i>5 - As pessoas coletivas que violarem as disposições do artigo 8.º-A serão punidas com uma multa mínima de 10 vezes o valor do IAS e uma multa máxima de 200 vezes o valor do IAS.</i> <i>6 - Os administradores das pessoas coletivas que participarem pessoalmente nas infrações referidas nos n.os 4 e 5 estão sujeitos a uma multa mínima de 5 vezes o valor do IAS e máxima de 200 vezes o valor do IAS.</i> <i>7 - A não apresentação das contas no prazo previsto no n.º 1 do artigo 26.º implica a suspensão do pagamento do subsídio estatal a que a parte tem direito até à data da sua apresentação.</i>
--	---