

À Reunião do Executivo.



Alexandre Almeida, Dr.

04-05-2026



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ANUAL



Câmara Municipal de Paredes // 2025

Índice

1. Enquadramento Legal e Normativo	7
2. Âmbito e Objetivo	7
3. Metodologia	8
4. Princípios, conceitos, âmbito, objetivos e responsáveis pelo PPR	9
Princípios	9
Conceitos	11
II. 1. Modelo de organização interna	18
Identificação dos Responsáveis das UO/SM da CM de Paredes	18
5. Foram identificados os seguintes Riscos	22
6. Monitorização	42
7. Análise da Execução do PPR	45
7.1. Sumário executivo	45
8. Matriz inicial consolidada	45
8.1. Mapa global de criticidade	46
8.1.1. Conclusões executivas	47
9. Unidades orgânicas	47
9.1. Foi adotada a seguinte metodologia de Avaliação de Risco:	47
9.2. Unidades orgânicas identificadas:	47
9.2.1. Divisão de Assuntos Jurídicos	49
9.2.2. Divisão Administrativa	51
9.2.3. Unidade de Gestão de Recursos Humanos	54
9.2.4. Divisão de Contabilidade	57
9.2.5. Divisão de Financiamentos e Tesouraria	59
9.2.6. Unidade de Financiamentos Comunitários	61
9.2.7. Unidade de Tesouraria	62
9.2.8. Divisão de Aprovisionamento e Património	64
9.2.9. Unidade de Gestão de Contratação e Aprovisionamento	66

9.2.10. Unidade Contratação de Obras Municipais	69
9.2.11. Unidade de Equipamento de Obras Municipais	71
9.2.12. Unidade de Vias de Obras Municipais	72
9.2.13. Divisão de Conservação e Administração Direta	73
9.2.14. Unidade de Sistemas de Informação Geográfica	74
9.2.15. Departamento de Planeamento e Urbanismo	75
9.2.16. Unidade de Fiscalização Urbanística	77
9.2.17. Divisão de Planeamento / Unidade de Informação Espacial / Unidade de Reabilitação e Sustentabilidade Ambiental	78
9.2.18. Divisão de Gestão Urbanística / Unidade de Procedimentos Administrativos e Inovação	80
9.2.19. Divisão de Educação	82
9.2.20. Unidade de Administração e Gestão Educativa	83
9.2.21. Unidade de Gestão de Transferência de Competências e Planeamento Estratégico	84
9.2.22. Divisão de Desporto	86
9.2.23. Unidade de Gestão de Pavilhões e Promoção da Atividade Física e Saúde	87
9.2.24. Unidade de Gestão de Piscinas Municipais e Escola de Natação	88
9.2.25. Unidade de Gestão de Equipamentos Desportivos Outdoors e Eventos	89
9.2.26. Divisão de Ambiente	90
9.2.27. Unidade de Gestão Integrada do Ambiente	92
9.2.28. Divisão de Dinamização de Cultura e Turismo	94
9.2.29. Unidade de Turismo	95
9.2.30. Divisão de Planeamento e Organização de Eventos	96
9.2.31. Divisão de Polícia Municipal	98
9.2.32. Serviço Municipal de Proteção Civil	100
9.2.33. Unidade de Inovação e Tecnologias de Informação	101
9.2.34. Unidade de Gestão da Informação e Modernização Administrativa	102
9.2.35. Unidade de Intervenção Socioeducativa	104
9.2.36. Unidade de Gestão do Equipamento	105
9.2.37. Unidade de Proteção Florestal	107
9.2.38. Unidade de Saúde	108
9.2.39. Unidade de Habitação, Rede e Desenvolvimento Social	109
9.2.40. Unidade de Igualdade e Intervenção Social	110
9.2.41. Unidade de Saúde Pública Veterinária e Proteção Animal	112

9.2.42. Setor de Comunicação (dependente do Presidente/Vereadores)	113
9.2.43. Setor de Desenvolvimento das Atividades Económicas	114
9.2.44. Setor de Juventude	116
10. Atualização e Revisão	117
11. Publicitação e Comunicação	117

AP	Administração Pública
CMP	Câmara Municipal de Paredes
CP	Código Penal
CPC	Conselho de Prevenção da Corrupção
DL	Decreto-Lei
ISO	Organização Internacional para Padronização
MENAC	Mecanismo Nacional de Anticorrupção
NCI	Norma de Controlo Interno
NP	Norma Portuguesa
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PCM	Presidente da Câmara Municipal
PPR	Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
RGPC	Regime Geral de Prevenção da Corrupção
SGA	Sistema de Gestão Anticorrupção
SNC-AP	Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas
UO	Unidade Orgânica

Controlo de Versões		
Versão	Descrição	Aprovação/ Data
1	Plano de Prevenção de Riscos de Gestão de Corrupção e Infrações Conexas - Câmara Municipal de Paredes	Órgão Executivo 31/outubro /2025

1. Enquadramento Legal e Normativo

O Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), foi criado através do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, como sendo um “organismo independente, com poderes de autoridade e que pretende promover a transparência e a integridade, bem como garantir a efetividade de políticas de prevenção da corrupção e de infrações conexas”.

O referido diploma aprova o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), em anexo ao Decreto-Lei e do qual faz parte integrante, revogando a Lei n.º 54/2008 de 4 de setembro que formou o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC).

As entidades abrangidas pelo diploma indicado, adotam e implementam um programa de cumprimento normativo, que inclui um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR), um Código de Conduta, um Canal de Denúncias Interno e um Programa de Formação, devendo ainda, designar o responsável pelo cumprimento normativo.

A execução do PPR, está sujeito a controlo e monitorização, mediante a elaboração de Relatórios de Avaliação Intercalar e Anual, em conformidade com o disposto no Decreto-Lei nº 109-E/2021, de 9 de dezembro.

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR), representa um documento estruturado, flexível e dinâmico, assente nos valores éticos consagrados no Código de Conduta, na Política Anticorrupção aprovada, constituindo um instrumento de gestão estratégica e operacional, pela identificação, monitorização e controlo dos riscos que a organização se encontra exposta na prossecução da sua atividade.

Desde a sua conceção inicial, o PPR foi se adaptando e atualizando de acordo com as alterações na envolvente interna e externa, mediante identificação e mapeamento dos riscos das áreas de atividade, da graduação do risco e na definição de medidas preventivas e corretivas.

Deste modo, no que concerne à envolvente externa e interna, nas sucessivas atualizações do PPR, foram observadas as Recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), bem como a legislação em vigor e normativos no âmbito da Gestão de Risco, visando a permanente adequação à estrutura e organização dos serviços municipais.

O PPR, consubstancia um elemento fulcral no desempenho da gestão municipal em que devem estar incluídas as áreas de atividade com risco de prática de atos de corrupção e infrações conexas, a probabilidade da sua ocorrência e o impacto previsível de cada situação, de forma a permitir a graduação dos riscos, quais as medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto previsível dos riscos e situações identificados.

2. Âmbito e Objetivo

A análise apresentada no presente relatório corresponde à monitorização do PPR aprovado pelo órgão executivo a 31 de outubro de 2025.

No cumprimento ao estipulado pelo MENAC, e sendo um instrumento de gestão dinâmico, que carece de aperfeiçoamento e atualização contínua, visando a melhoria dos procedimentos, a análise e verificação da adequação e do grau de implementação das medidas de prevenção de riscos como auxílio à gestão, o Relatório de Avaliação Anual do PPR visa reportar a monitorização do ano de 2025.

No início do ano de 2026, houve uma alteração da Estrutura Orgânica da CMP, contudo, a monitorização do PPR foi realizada de acordo com as competências definidas no plano em vigor.

O presente relatório evidencia a monitorização e execução do PPR, de acordo com as Fichas de Acompanhamento e Monitorização reportadas ao responsável pelo cumprimento normativo (RCN) pelos dirigentes das Unidades Orgânicas (UO) e Serviços Municipais (SM), demonstrando o nível de aplicação das medidas propostas e a mitigação dos riscos identificados.

3. Metodologia

No PPR foi adotada uma metodologia que permitiu a adequada identificação das fases, identificação dos potenciais riscos, verificação, impacto e probabilidade dos riscos e medidas de controlo, nas fases de instrução, contratualização, execução e validação.

Tabela 1 - Escala de Impacto

Nível	Descrição
1 - Impacto reduzido.	Trabalhos adicionais atrasam outros processos.
2 - Impacto moderado.	Concretização do objetivo operacional adiado.
3 - Impacto elevado.	Concretização dos objetivos operacionais pode estar comprometida ou adiada
4 - Impacto muito elevado.	Objetivos estratégicos comprometidos.

Tabela 2 - Escala de Probabilidade

Nível	Descrição
1 - Baixa	Probabilidade de ocorrência do evento inferior a 10%
2 - Moderada	Probabilidade de ocorrência do evento igual ou superior a 10% e inferior a 35%
3 - Alta	Probabilidade de ocorrência do evento igual ou superior a 35% e inferior a 65%
4 - Muito Alta	Probabilidade de ocorrência do evento igual ou superior a 65%

Tabela 3 – Matriz de Ocorrências (Probabilidade x Impacto)

	Impacto Baixo (1)	Impacto Moderado (2)	Impacto Alto (3)	Impacto Muito Alto (4)
Prob. Muito Alta (4)	Risco: 4	Risco: 8	Risco: 12	Risco: 16
Prob. Alta (3)	Risco: 3	Risco: 6	Risco: 9	Risco: 12
Prob. Moderada (2)	Risco: 2	Risco: 4	Risco: 6	Risco: 8
Prob. Baixa (1)	Risco: 1	Risco: 2	Risco: 3	Risco: 4

Nota: Matriz de Ocorrências (Probabilidade x Impacto) apresentada no formato clássico 4x4. As células desta matriz cruzam a Probabilidade (de 1 a 4) com o Impacto (também assumido de 1 a 4), multiplicando os valores para calcular um "Risco" e aplicando as seguintes cores:

- **Verde:** Risco baixo (Pontuação de 1 a 3)
- **Amarelo:** Risco moderado (Pontuação de 4 a 6)
- **Laranja:** Risco alto (Pontuação de 8 a 9)
- **Vermelho:** Risco extremo (Pontuação de 12 a 16)

Conforme definido no PPR, a Ficha de Acompanhamento e Monitorização individual visa recolher dados sobre a identificação das fases, dos riscos de corrupção e infrações conexas, da qualificação da frequência dos riscos, da probabilidade da sua ocorrência e das medidas de autocontrolo, o grau de risco, a especificação de risco e a especificação de medidas de controlo, em que identifica as medidas preventivas adotadas, a data de implementação, a fase de implementação e as respetivas evidências. Na eventualidade da não implementação das medidas, as(os) UO/SM devem justificar esse facto e apresentar uma nova data de calendarização para a sua aplicação.

A implementação das medidas preventivas definidas para cada UO/ SM é monitorizada pelo respetivo dirigente, que remete ao RCN a Ficha de Acompanhamento e Monitorização reportando o grau de execução das medidas definidas (Implementada, Em Curso e Não Implementada), juntamente com as respetivas evidências.

No reporte de informação ao RCN, na Ficha de Acompanhamento e Monitorização, sempre que surjam novas atividades de potencial risco, novos riscos de gestão/ corrupção ou novas medidas de prevenção que possam vir a ser identificadas, deve o dirigente da(o) UO/ SM indicar na ficha de Acompanhamento, como "Novos Riscos Identificados".

4. Princípios, conceitos, âmbito, objetivos e responsáveis pelo PPR

Princípios

De acordo com Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que procedeu à criação do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), e estabeleceu o regime geral de prevenção da corrupção (doravante RGPC), o presente instrumento de gestão pretende reforçar e consolidar

uma cultura de gestão preventiva de riscos de corrupção e infrações conexas, assentes em princípios éticos, de responsabilidade e, bem assim, de valor do serviço público. Cumpre, por isso, relembrar que o Município de Paredes pauta a sua conduta nos termos da lei e acolhe os princípios previstos na Carta de Ética da Administração Pública:

Tabela 4 - Princípios Éticos e de Responsabilidade

Princípio	Descrição
Princípio do Serviço Público	Os trabalhadores encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.
Princípio da Legalidade	Os funcionários atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.
Princípio da Justiça e da Imparcialidade	Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.
Princípio da Igualdade	Os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.
Princípio da Proporcionalidade	Os funcionários, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa.
Princípio da Colaboração e da Boa-fé	Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa-fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade.
Princípio da Informação e da Qualidade	Os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.
Princípio da Lealdade	Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.
Princípio da Integridade	Os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter.
Princípio da Competência e Responsabilidade	Os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.

Conceitos

Na promoção da elaboração, acompanhamento e execução do presente PPR, foram adotados os seguintes conceitos tal como constam na regulamentação comunitária e em recomendações de organismos nacionais:

- Risco;
- Risco Bruto;
- Risco Residual;
- Risco Alvo;
- Irregularidade;
- Fraude;
- Corrupção;
- Crimes conexos;
- Conflito de Interesses.

Risco

O Risco corresponde ao um evento, situação ou circunstância futura com a probabilidade de ocorrência e potencial consequência positiva ou negativa na consecução dos objetivos de uma unidade organizacional.

Risco BRUTO

O Risco Bruto é o Nível de risco existente antes de se ter em conta o efeito de quaisquer controlos efetuados ou previstos. A quantificação do risco consiste normalmente numa combinação da “probabilidade” do mesmo – quão provável é de acontecer e o “impacto” do risco – que consequências terá financeira e não financeiramente.

Risco RESIDUAL

O Risco Residual é o Nível de risco após ter em consideração o efeito da realização de qualquer controlo e a sua eficácia, ou seja, a situação tal como é atualmente.

Risco ALVO

O Risco Alvo é o Nível de risco após ter em conta o efeito de todos os controlos, atuais e adicionais planeados.

Irregularidade

Irregularidade é uma qualquer violação de uma disposição de direito comunitário, ou do direito nacional relacionado com a sua aplicação, “que resulte de um ato ou omissão de um agente económico que tenha ou possa ter por efeito lesar o orçamento geral das Comunidades ou orçamentos geridos pelas Comunidades, quer pela diminuição ou supressão de receitas provenientes de recursos próprios cobradas diretamente por conta das Comunidades, quer por uma despesa indevida”.

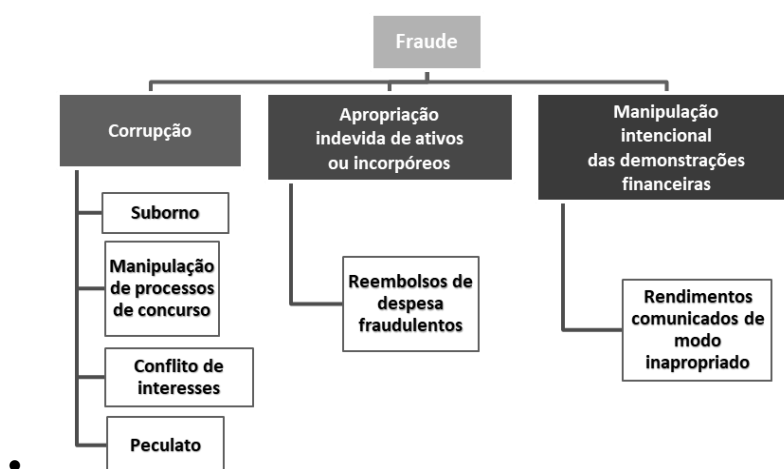
Fraude

Em matéria de despesas, define-se fraude como qualquer ato ou omissão intencionais relativos:

- À utilização ou apresentação de declarações ou de documentos falsos, inexatos ou incompletos, que tenha por efeito o recebimento ou a retenção indevida de fundos provenientes do Orçamento Geral das Comunidades Europeias ou dos orçamentos geridos pelas Comunidades Europeias ou por sua conta;
- À não comunicação de uma informação em violação de uma obrigação específica, que produza o mesmo efeito;
- Ao desvio desses fundos para fins diferentes daqueles para que foram inicialmente concedidos.

O carácter intencional é o que distingue o conceito de fraude de irregularidade. Conforme a Figura 1, existem três tipos de fraude:

- **Figura 1 - Tipos de Fraude**



Fonte: Manual de Gestão do Risco - Estrutura de Missão «Recuperar Portugal».

CORRUPÇÃO

A prática de um qualquer ato ou a sua omissão, seja lícito ou ilícito, contra o recebimento ou a promessa de uma qualquer compensação que não seja devida, para o próprio ou para terceiro.

A corrupção pode ser:

- Passiva: o facto de um funcionário, intencionalmente, de forma direta ou por interposta pessoa, solicitar ou receber vantagens de qualquer natureza, para si próprio ou para terceiros, ou aceitar a promessa dessas vantagens, para que pratique ou se abstenha de praticar, em violação dos deveres do seu cargo, atos que caibam nas suas funções ou no exercício das mesmas e que lesem ou sejam suscetíveis de lesar os interesses financeiros das Comunidades Europeias;
- Ativa: o facto de uma pessoa prometer ou dar intencionalmente, de forma direta ou por interposta pessoa, uma vantagem de qualquer natureza a um funcionário, para este ou para terceiros, para que pratique ou se abstenha de praticar, em violação dos deveres do seu cargo, atos que caibam nas suas funções ou no exercício das mesmas e que lesem ou sejam suscetíveis de lesar os interesses financeiros das Comunidades Europeias.

A CE tem vindo a adotar a definição que consta do programa global de luta contra a corrupção das Nações Unidas: “o abuso de poder em benefício pessoal”.

Infrações conexas

Tabela 4 - Tipos de Infrações Conexas

Tipo de Infração Conexa	Descrição
Suborno	É a prática de prometer, oferecer ou pagar a uma autoridade, governante, funcionário público ou profissional da iniciativa privada qualquer quantidade de dinheiro ou quaisquer outros favores para que a pessoa em questão deixe de se portar eticamente com seus deveres profissionais.
Peculato	Em razão do cargo, o colaborador tem a posse de coisa móvel pertencente à administração pública ou sob a guarda desta (a qualquer título), e dela se apropria, ou a distrai do seu destino, em proveito próprio ou de outrem.
Concussão	É o ato de exigir para si ou para outrem, dinheiro ou vantagem em razão da função, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida.
Tráfico de influências	Consiste na prática ilegal de uma pessoa se aproveitar da sua posição privilegiada dentro de uma empresa ou entidade, ou das suas conexões com pessoas em posição de autoridade, para obter favores ou benefícios para terceiros, geralmente em troca de

	favores ou pagamento.
Abuso de Poder	É o ato ou efeito de impor a vontade de um sobre a de outro, tendo por base o exercício do poder, sem considerar as leis vigentes.
Participação económica em negócio	Preenche o crime de participação económica em negócio o colaborador que, no exercício das suas funções públicas, ao invés de atuar como zelador do interesse público que lhe está confiado, abusa dos poderes conferidos pela titularidade do cargo com finalidade lucrativa para si ou para terceiro.

Conflito de Interesses, imparcialidade e acumulação de funções

No que respeita à clarificação de conceitos, importa definir “conflito de interesses”. Nos termos do artigo 13.º/4 do RGPC, ***considera-se conflito de interesses qualquer situação em que se possa, com razoabilidade, duvidar seriamente da imparcialidade da conduta ou decisão do membro do órgão de administração, dirigente ou trabalhador, nos termos dos artigos 69.º e 73.º do Código do Procedimento Administrativo.***

O artigo 69.º do Código do Procedimento Administrativo (CPA) dispõe sobre os casos de impedimento, que consiste na ***impossibilidade dos titulares de órgãos da Administração Pública e os respetivos agentes de poderem intervir num procedimento administrativo, de celebrar um contrato ou participar na tomada de uma decisão, em razão de um conflito de interesses existente numa determinada situação.***

Note-se que o impedimento resulta, por um lado, da capacidade do titular do órgão ou do agente em condicionar um procedimento ou uma decisão **por motivos alheios ao interesse público; e por outro, da sua situação pessoal.**

Por sua vez, o artigo 73.º do CPA especifica um conjunto de situações, próximas às causas de impedimento do artigo 69.º, **“que podem vir a criar um conflito potencial de interesses ou uma aparência de conflito,** suscetíveis de colocar em causa a imparcialidade do titular do órgão ou do agente administrativo”, em que **o titular do órgão ou agente da Administração Pública deve pedir dispensa de intervir num procedimento administrativo, de celebrar um contrato ou participar na tomada de uma decisão.**

Nos termos do artigo 13.º/1 do RGPC, ***devem ser adotadas medidas destinadas a assegurar a isenção e a imparcialidade dos membros dos respetivos órgãos de administração, dos dirigentes e dos trabalhadores e a prevenir situações de favorecimento, designadamente no âmbito do sistema de controlo interno.***

No desempenho de funções, os trabalhadores do Município de Paredes devem garantir que não participam em processos de decisão nos quais estejam direta ou indiretamente, envolvidas entidades com quem tenham colaborado ou que estejam (ou tenham estado) ligados por laços de parentesco ou outros.

Os trabalhadores do Município de Paredes não podem exercer qualquer atividade externa que interfira com as suas atribuições e funções que desempenham, evitando incorrer em qualquer situação de conflito de interesses, seus ou de terceiros, que por essa via prejudiquem ou venham a prejudicar a decisão e o rigor nas decisões administrativas e levar à presunção de existência de imparcialidade da sua atuação, no exercício das suas atividades.

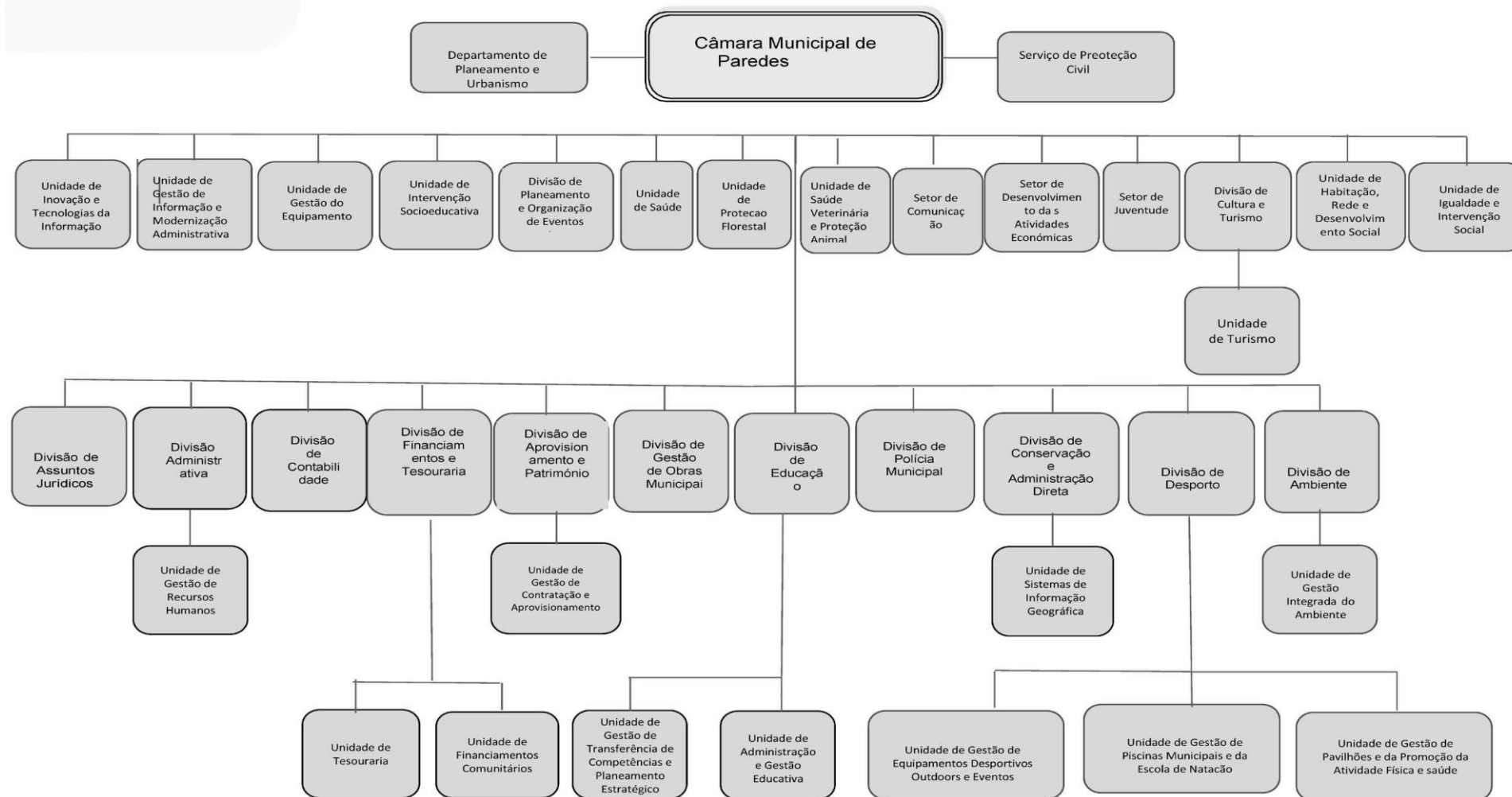
Neste âmbito, cada trabalhador assinará uma declaração de ausência de conflito de interesses que será revista numa base anual ou sempre que se justificar, nomeadamente, nos procedimentos em que intervenham respeitantes às seguintes áreas de intervenção:

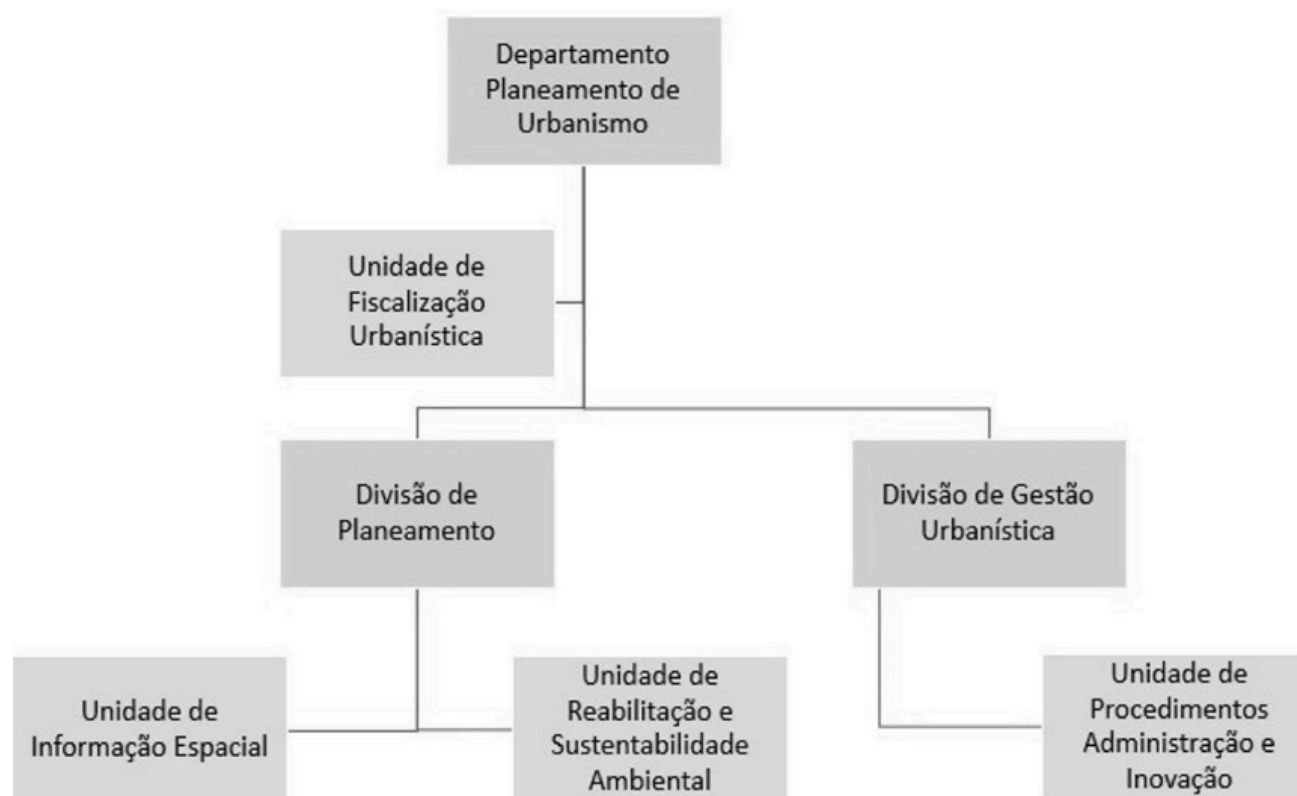
- a) Contratação pública;
- b) Concessão de subsídios, subvenções ou benefícios;
- c) Licenciamentos urbanísticos, ambientais, comerciais e industriais;
- d) Procedimentos sancionatórios;
- e) Processos de financiamento no âmbito do PRR.

Os trabalhadores do Município de Paredes, perante uma situação suscetível de configurar um conflito de interesses, devem declarar-se impedidos, assumindo que devem participar tal facto ao seu superior hierárquico, nos termos do definido no “Código de Ética e Conduta”.



II. Organograma





II. 1. Modelo de organização interna

A organização interna dos serviços municipais de Paredes, à data da aprovação do presente Plano de Prevenção de Riscos (Outubro 2025) obedecia ao modelo de estrutura hierarquizada, de acordo com o previsto na alínea a) do n.º 1, do artigo 9.º, do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro, para além disso, o artigo 7.º, do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro estipula que compete à Câmara Municipal, sob proposta do Presidente da Câmara Municipal, deliberar sobre a criação de unidades orgânicas flexíveis, bem como definir as respetivas atribuições e competências, dentro dos limites fixados pela Assembleia Municipal.

A Estrutura hierarquizada, a estrutura flexível, as competências funcionais comuns dos dirigentes e as competências cometidas a cada unidade e subunidade orgânica, constituem o ANEXO IV deste documento.

Sempre que se submeter o relatório de avaliação, será remetido igualmente o organograma dos serviços, em vigor à data do relatório.

Identificação dos Responsáveis das UO/SM da CM de Paredes

Orgânica	Sigla	Responsável
Gabinete de Proteção de Dados	GPD	Dr.ª Carla Pinto
Unidade Informática e Modernização Administrativa	UIMA	Dr.ª Alcina Costa
Divisão de Gestão dos Equipamentos Móveis	DGEM	Dr.ª Sandra Machado
Unidade de Intervenção Socioeducativa	UIS	Dr.ª Alexandra Teixeira
Divisão de Planeamento e Organização de Eventos	DPOE	Dr. Fernando Salvador
Unidade de Saúde **	US	Sem dirigente
Unidade de Proteção Florestal **	UPF	Sem dirigente
Unidade de Saúde Pública Veterinária e Proteção Animal *	USPVPA	Dr. Adélia Pereira
Unidade de Comunicação *	UC	Dr.ª Daniela Oliveira

Unidade de Desenvolvimento das Atividades Económicas **	UDAE	Sem dirigente
Unidade de Juventude **	UJ	Sem dirigente
Divisão de Cultura e Turismo	DCT	Dr.ª Antónia Silva
Unidade de Turismo *	UT	Dr.ª Fernanda Pereira
Unidade de Identidade e Artes em Madeira de Paredes **	UIAMP	Sem dirigente
Unidade de Habitação, Rede e Desenvolvimento Social	UHRDS	Dr.ª Mª João Pinho
Unidade de Igualdade e Intervenção Social	UIIS	Dr.ª Ana Verónica
Divisão de Assuntos Jurídicos	DSJ	Dr.ª Sílvia Pereira
Departamento Administrativo e Apoio aos Órgãos Municipais *	DAAOM	Dr.ª Verónica Castro
Divisão Administrativa **	DA	Sem dirigente
Departamento de Recursos Humanos *	DRH	Dr.ª Verónica Castro
Unidade de Processamento de Remunerações **	UPR	Sem dirigente
Unidade de Recrutamento e Gestão de Carreiras **	URGC	Sem dirigente
Departamento de Contabilidade e Finanças *	DCF	Dr.ª Ana Vieira
Divisão de Contabilidade	DC	Dr.ª Elisabete Barbosa
Unidade de Contabilidade **	UC	Sem dirigente
Divisão de Financiamentos e Tesouraria *	DFT	Dr.ª Carolina Silva
Unidade de Financiamentos Comunitários *	UFC	Dr.ª Marina Pinheiro
Unidade de Apoio à Gestão *	UAG	Dr.ª Carla Nunes
Unidade de Tesouraria	UT	Dr.ª Fernanda Silva
Divisão de Contratação Pública e Património	DCPP	Dr.ª Sónia Paiva
Unidade de Gestão de Contratação e Aprovisionamento **	UGCA	Sem dirigente

Unidade de Gestão do Património *	UGP	Dr. Filipe Soares
Divisão de Gestão de Obras Municipais **	DGOM	Sem dirigente
Unidade de Contratação de Obras Municipais	UCOM	Eng.ª Cecília
Unidade de Equipamento de Obras Municipais	UEOM	Eng.º Filipe Martins
Unidade de Vias e Obras Municipais	UVOM	Eng.º Márcio Pereira
Divisão de Educação	DE	Dr.ª Margarida Cardoso
Unidade de Gestão de Transferência de Competências e Planeamento Estratégico	UGTCPE	Dr.ª Isabel Barbosa
Unidade de Administração e Gestão Educativa	UAGE	Dr.ª Madalena Seabra
Divisão de Polícia Municipal **	DPM	Sem dirigente
Divisão de Conservação e Administração Direta	DCAD	Dr. José Henriques
Divisão de Atividades Desportivas **	DAD	Sem dirigente
Unidade de Desportos Outdoor e Eventos	UDOE	Dr. Ricardo Nogueira
Unidade de Gestão de Piscinas Municipais e da Escola de Natação	UGPMEN	Dr. Jorge Gomes
Divisão de Gestão de Equipamentos Desportivos *	DGED	Dr.ª Madalena Casaca
Unidade de Gestão de Pavilhões **	UGP	Sem dirigente
Divisão de Ambiente	DA	Eng.º Carlos Sousa
Unidade de Gestão de Recolha de Resíduos	UGRR	Dr.ª Patricia Meireles
Serviço Municipal de Proteção Civil	SMPC	Eng.º Miguel Rodrigues
Departamento de Planeamento e Urbanismo	DPU	Dr.ª Ana Ferreira
Unidade de Fiscalização Urbanística **	UFU	Sem dirigente
Divisão de Planeamento **	DP	Sem dirigente
Unidade de Informação Espacial *	UIE	Dr. António Moreira
Unidade de Reabilitação e Sustentabilidade Ambiental *	URSA	Eng.ª M.ª João Nunes



Divisão de Gestão Urbanística **	DGU	Sem dirigente
Unidade de Procedimentos Administrativos e Inovação	UPAI	Arqt.ª Alexandra Sá
Unidade Espaço Vida – Serviço de Apoio à Informação à Vítima *	UEV	Dr.ª Joana Almeida

5. Foram identificados os seguintes Riscos

A análise inerente à gestão e controlo dos riscos definidos no PPR, iniciou-se com o preenchimento do Mapa de Identificação de Riscos e Medidas de Prevenção por parte de cada UO/ SM, reconhecendo e classificando os factos cuja Probabilidade de Ocorrência e respetiva Gravidade da Consequência configuravam riscos de gestão, corrupção e infrações conexas.

I - Identificação das fases, dos riscos de corrupção e infrações conexas, da qualificação da frequência dos riscos, da probabilidade da sua ocorrência e das medidas de autocontrolo:

UNIDADE ORGÂNICA:					
Fase	Risco	Verificado (1)	Impacto (2)	Probabilidade (3)	Controlo (4)
Instrução	Risco de acesso indevido a passwords/logins				
	Risco de acumulação de funções privadas por parte dos técnicos e dirigentes intervenientes nos procedimentos				
	Risco de adoção de procedimentos que violem o princípio da concorrência				
	Risco de alterações contratuais				
	Risco de ausência de informação procedimental sistematizada de forma clara e disponível				
	Risco de centralização do procedimento numa só pessoa				
	Risco de concertação de propostas				
	Risco de conflitos de interesse ou subornos e comissões ilegais				
	Risco de custos com pessoal afetos incorretamente a projetos específicos				
	Risco de desigualdade no tratamento dos processos, designadamente quanto ao respetivo tempo de duração e proposta de decisão				
	Risco de desvio de valores ou ausência de registo na contabilidade				
	Risco de divulgação indevida de informações a terceiros				
	Risco de duplo financiamento				
	Risco de eliminação indevida de dados ou privação de acesso aos mesmos				
	Risco de falsas declarações prestadas				
	Risco de falsificação das qualificações ou das atividades desenvolvidas pelos				

	recursos humanos				
	Risco de falsificação de custos com pessoal				
	Risco de falta de resposta a necessidades detetadas				
	Risco de incumprimento de prazos				
	Risco de incumprimento dos princípios e regras da norma de controlo interno				
	Risco de indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo				
	Risco de manipulação de procedimentos concursais				
	Risco de manipulação dos orçamentos e da faturação				
	Risco de preços (orçamentos) inadequados				
	Risco de processo de validação de despesa incompleto ou desadequado				
	Risco de processo de verificações de gestão incompleto ou desadequado				
	Risco de trabalhos, bens e/ou serviços não fornecidos ou substituídos				
	Risco de utilização excessiva do recurso a trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes dos serviços				
Contratual ização/ Análise	Risco de acesso indevido a passwords/logins				
	Risco de acumulação de funções privadas por parte dos técnicos e dirigentes intervenientes nos procedimentos				
	Risco de adoção de procedimentos que violem o princípio da concorrência				
	Risco de alterações contratuais				
	Risco de ausência de informação procedimental sistematizada de forma clara e disponível				
	Risco de centralização do procedimento numa só pessoa				
	Risco de concertação de propostas				
	Risco de conflitos de interesse ou subornos e comissões ilegais				
	Risco de custos com pessoal afetos incorretamente a projetos específicos				
	Risco de desigualdade no tratamento dos processos, designadamente quanto ao respetivo tempo de duração e				

	proposta de decisão				
	Risco de desvio de valores ou ausência de registo na contabilidade				
	Risco de divulgação indevida de informações a terceiros				
	Risco de duplo financiamento				
	Risco de eliminação indevida de dados ou privação de acesso aos mesmos				
	Risco de falsas declarações prestadas				
	Risco de falsificação das qualificações ou das atividades desenvolvidas pelos recursos humanos				
	Risco de falsificação de custos com pessoal				
	Risco de falta de resposta a necessidades detetadas				
	Risco de incumprimento de prazos				
	Risco de incumprimento dos princípios e regras da norma de controlo interno				
	Risco de indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo				
	Risco de manipulação de procedimentos concursais				
	Risco de manipulação dos orçamentos e da faturação				
	Risco de preços (orçamentos) inadequados				
	Risco de processo de validação de despesa incompleto ou desadequado				
	Risco de processo de verificações de gestão incompleto ou desadequado				
	Risco de trabalhos, bens e/ou serviços não fornecidos ou substituídos				
	Risco de utilização excessiva do recurso a trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes dos serviços				
Execução e Verificação dos Processos	Risco de acesso indevido a passwords/logins				
	Risco de acumulação de funções privadas por parte dos técnicos e dirigentes intervenientes nos procedimentos				
	Risco de adoção de procedimentos que violem o princípio da concorrência				
	Risco de alterações contratuais				
	Risco de ausência de informação procedimental sistematizada de forma				

	clara e disponível				
	Risco de centralização do procedimento numa só pessoa				
	Risco de concertação de propostas				
	Risco de conflitos de interesse ou subornos e comissões ilegais				
	Risco de custos com pessoal afetos incorretamente a projetos específicos				
	Risco de desigualdade no tratamento dos processos, designadamente quanto ao respetivo tempo de duração e proposta de decisão				
	Risco de desvio de valores ou ausência de registo na contabilidade				
	Risco de divulgação indevida de informações a terceiros				
	Risco de duplo financiamento				
	Risco de eliminação indevida de dados ou privação de acesso aos mesmos				
	Risco de falsas declarações prestadas				
	Risco de falsificação das qualificações ou das atividades desenvolvidas pelos recursos humanos				
	Risco de falsificação de custos com pessoal				
	Risco de falta de resposta a necessidades detetadas				
	Risco de incumprimento de prazos				
	Risco de incumprimento dos princípios e regras da norma de controlo interno				
	Risco de indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo				
	Risco de manipulação de procedimentos concursais				
	Risco de manipulação dos orçamentos e da faturação				
	Risco de preços (orçamentos) inadequados				
	Risco de processo de validação de despesa incompleto ou desadequado				
	Risco de processo de verificações de gestão incompleto ou desadequado				
	Risco de trabalhos, bens e/ou serviços não fornecidos ou substituídos				
	Risco de utilização excessiva do recurso a trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes dos serviços				

Validação de Despesas e Pagamentos	Risco de acesso indevido a passwords/logins				
	Risco de acumulação de funções privadas por parte dos técnicos e dirigentes intervenientes nos procedimentos				
	Risco de adoção de procedimentos que violem o princípio da concorrência				
	Risco de alterações contratuais				
	Risco de ausência de informação procedimental sistematizada de forma clara e disponível				
	Risco de centralização do procedimento numa só pessoa				
	Risco de concertação de propostas				
	Risco de conflitos de interesse ou subornos e comissões ilegais				
	Risco de custos com pessoal afetos incorretamente a projetos específicos				
	Risco de desigualdade no tratamento dos processos, designadamente quanto ao respetivo tempo de duração e proposta de decisão				
	Risco de desvio de valores ou ausência de registo na contabilidade				
	Risco de divulgação indevida de informações a terceiros				
	Risco de duplo financiamento				
	Risco de eliminação indevida de dados ou privação de acesso aos mesmos				
	Risco de falsas declarações prestadas				
	Risco de falsificação das qualificações ou das atividades desenvolvidas pelos recursos humanos				
	Risco de falsificação de custos com pessoal				
	Risco de falta de resposta a necessidades detetadas				
	Risco de incumprimento de prazos				
	Risco de incumprimento dos princípios e regras da norma de controlo interno				
	Risco de indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo				
	Risco de manipulação de procedimentos concursais				
	Risco de manipulação dos orçamentos e da faturação				

	Risco de preços (orçamentos) inadequados				
	Risco de processo de validação de despesa incompleto ou desadequado				
	Risco de processo de verificações de gestão incompleto ou desadequado				
	Risco de trabalhos, bens e/ou serviços não fornecidos ou substituídos				
	Risco de utilização excessiva do recurso a trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes dos serviços				

Legenda:

(1) - Nesta coluna deverá aparecer um quadrado para os colaboradores selecionarem, caso o risco seja verificado.

(2) - Nesta coluna, os colaboradores deverão selecionar um nível de impacto, mas existem apenas 4 opções e só conseguem "abrir" as opções caso tenham selecionado a opção anterior - verificado e, caso tenha sido selecionada, têm obrigatoriamente de preencher este ponto.

(2) - Opções: Reduzido | Moderado | Elevado | Muito Elevado

(3) - Nesta coluna, os colaboradores deverão selecionar um nível de probabilidade, mas existem apenas 4 opções e só conseguem "abrir" as opções caso tenham selecionado as opções anteriores - verificado e impacto e, caso tenham sido selecionadas, têm obrigatoriamente de preencher este ponto.

(3) - Opções: Baixa | Moderada | Alta | Muito Alta

(4) - Nesta coluna os colaboradores deverão poder escrever livremente, mas o preenchimento só será possível se a opção verificada tiver sido selecionada e, caso tenha sido selecionada, têm obrigatoriamente de preencher este ponto.

Posteriormente, esses riscos foram classificados de acordo com os critérios definidos na Matriz de Graduação de Riscos que combina a Probabilidade de Ocorrência com a Gravidade da Consequência da respetiva ocorrência, conforme a seguinte figura:

RISCOS	FASE DE INSTRUÇÃO	FASE DA CONTRATUALIZAÇÃO/ANÁLISE	FASE DE EXECUÇÃO E VERIFICAÇÃO DOS PROCESSOS	FASE DA VALIDAÇÃO DE DESPESAS E PAGAMENTOS
Risco de acesso indevido a passwords/logins	Moderado	Elevado	Moderado	Máximo
Risco de acumulação de funções privadas por parte dos técnicos e dirigentes intervenientes nos procedimentos	Moderado	Moderado	Moderado	Leve
Risco de adoção de procedimentos que violem o princípio da concorrência	Elevado	Máximo	Elevado	Moderado
Risco de alterações contratuais	Leve	Elevado	Elevado	Elevado
Risco de ausência de informação procedimental sistematizada de forma clara e disponível	Elevado	Moderado	Moderado	Moderado
Risco de centralização do procedimento numa só pessoa	Moderado	Elevado	Moderado	Leve
Risco de concertação de propostas	Elevado	Máximo	Elevado	Moderado
Risco de conflitos de interesse ou subornos e comissões ilegais	Elevado	Máximo	Elevado	Elevado
Risco de custos com pessoal afetos incorretamente a projetos específicos	Moderado	Moderado	Elevado	Elevado
Risco de desigualdade no tratamento dos processos, designadamente quanto ao respetivo tempo de duração e proposta de decisão	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
Risco de desvio de valores ou ausência de registo na contabilidade	Elevado	Elevado	Máximo	Máximo

Risco de divulgação indevida de informações a terceiros	Moderado	Moderado	Moderado	Leve
Risco de duplo financiamento	Moderado	Elevado	Elevado	Máximo
Risco de eliminação indevida de dados ou privação de acesso aos mesmos	Moderado	Moderado	Elevado	Elevado
Risco de falsas declarações prestadas	Moderado	Moderado	Elevado	Moderado
Risco de falsificação das qualificações ou das atividades desenvolvidas pelos recursos humanos	Elevado	Elevado	Elevado	Moderado
Risco de falsificação de custos com pessoal	Moderado	Elevado	Elevado	Moderado
Risco de falta de resposta a necessidades detetadas	Moderado	Moderado	Moderado	Leve
Risco de incumprimento de prazos	Leve	Moderado	Moderado	Leve
Risco de incumprimento dos princípios e regras da norma de controlo interno	Elevado	Elevado	Máximo	Máximo
Risco de indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo	Moderado	Moderado	Elevado	Elevado
Risco de manipulação de procedimentos concursais	Elevado	Máximo	Máximo	Máximo
Risco de manipulação dos orçamentos e da faturação	Moderado	Elevado	Elevado	Moderado
Risco de preços (orçamentos) inadequados	Leve	Moderado	Elevado	Leve
Risco de processo de validação de despesa incompleto ou desadequado	Moderado	Moderado	Elevado	Moderado
Risco de processo de verificações de gestão incompleto ou desadequado	Moderado	Elevado	Máximo	Máximo
Risco de trabalhos, bens e/ou serviços não fornecidos ou substituídos	Moderado	Leve	Elevado	Máximo
Risco de utilização excessiva do recurso a trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes dos serviços	Moderado	Leve	Elevado	Máximo

ESCALA: LEVE, MODERADO, ELEVADO E
MÁXIMO

Elencados os riscos, importa determinar quais as medidas a praticar para que estes não venham a ocorrer, ou no caso de ser impossível evitá-los, como os mesmos possam ser minimizados.

Assim sendo, as medidas preventivas de risco podem apresentar natureza diversa, destinando-se a:

- **Acabar** com a atividade que dá origem ao risco, sempre que este é elevado e o custo-benefício dessa atividade não justifique a sua continuidade;
- **Transferir** o risco para terceiros, essencialmente através de outsourcing;
- **Mitigar** o risco, procurando minimizar a sua probabilidade de ocorrência ou implementar medidas que minimizem a gravidade da consequência através da aplicação de procedimentos de controlo ou melhoria dos existentes;
- **Aceitar** o risco, quando a adoção de controlos eficientes e eficazes não seja possível ou a relação custo-benefício não justifique outro tipo de intervenção.

ESPECIFICAÇÃO DE RISCO

RISCOS GERAIS - SUB-RISCOS
Risco de acesso indevido a passwords/logins
Divulgação não autorizada de dados pessoais
Risco de acumulação de funções privadas por parte dos técnicos e dirigentes intervenientes nos procedimentos
Acumulação de funções privadas por parte dos técnicos e dirigentes intervenientes nos procedimentos de autorização e licenciamento de operações urbanísticas
Risco de alterações contratuais
Aumento dos custos financeiros ou antecipação da liquidação do empréstimo
Existência de ambiguidades, lacunas e omissões no clausulado dos contratos
Inexistência de correspondência entre as cláusulas contratuais e as estabelecidas nas peças do respetivo concurso
Não fixação no caderno de encargos das especificações técnicas, tendo em conta a natureza das prestações objeto do contrato a celebrar
Não verificação ou verificação deficiente das cláusulas contratuais que prevejam ou regulem os suprimimentos dos erros e omissões
Risco de ausência de informação procedimental sistematizada de forma clara e disponível
Ausência de mecanismos de publicitação
Ausência ou deficiente fundamentação dos atos de seleção de pessoal
Dados mestre incorretamente introduzidos ou desatualizados
Existência de situações em que os beneficiários não juntam todos os documentos necessários à instrução do processo
Informação não atualizada, de difícil perceção e de utilização do SIGAP cartográfica, geográfica e estatística
Não audição dos concorrentes sobre o relatório preliminar/decisão de adjudicação
Não disponibilização de toda a informação relevante de forma consciente
Não disponibilização de toda a informação relevante para o processo

Não disponibilização, aos interessados, de mecanismos de acesso facilitado e célere a informação procedimental relativa aos procedimentos de seleção ou de avaliação de pessoal, por parte dos interessados
Relatórios de fiscalização não aprovados de acordo com a delegação de competências
Utilização de elenco subjetivo de critérios de avaliação, não permitindo que a fundamentação das decisões finais de avaliação seja facilmente perceptível e sindicável
Risco de centralização do procedimento numa só pessoa
Ações de fiscalização serem realizadas e decididas por uma só pessoa
Centralização numa só pessoa do processamento de pagamentos
Conflito de interesses e favorecimento de grupos
Discricionariedade e favorecimento na triagem e diagnóstico de alunos em risco de insucesso e abandono
Discricionariedade na escolha dos jovens que participam nas atividades
Existência de situações de conluio e de eventual corrupção dos funcionários
Existência de situações de conluio entre os concorrentes e de eventual corrupção dos funcionários
Existência de situações indiciadoras de conluio entre os intervenientes no processo
Falta de imparcialidade potenciada pela intervenção sistemática de determinado técnico e gestor em processos da mesma natureza, processos instruídos pelos mesmos requerentes, ou processos instruídos por requerentes com algum tipo de proximidade, o que poderá propiciar o favorecimento ou desfavorecimento
Favorecimento de arguidos
Favorecimento de determinadas entidades em detrimento de outras
Favorecimento de estabelecimentos de ensino
Favorecimento de terceiros
Favorecimento na atribuição de apoios
Favorecimento ou exclusão de entidades/empresas na realização de ações
Indevida finalização de processos
Inexistência de inventário dos bens do património cultural, potenciando a respetiva dissipação
Intervenção discricionária e de favorecimento em relação às obras a efetuar nos cemitérios
Limitar o acesso aos documentos
Não cobrança das coimas concretamente aplicadas

Parcialidade na emissão de pareceres quanto a arborizações e rearborizações
Participação dos mesmos intervenientes na negociação e redação dos contratos
Tratamento privilegiado por parte dos funcionários
Uso abusivo da propriedade intelectual
Utilização indevida de meios de recursos postos à disposição
Valores a pagar apurados incorretamente
Risco de custos com pessoal afetos incorretamente a projetos específicos
Utilização da contratação a termo ou das prestações de serviços como mecanismo para satisfação de necessidades permanentes do serviço
Risco de desigualdade no tratamento dos processos, designadamente quanto ao respetivo tempo de duração e proposta de decisão
Dar prioridade a determinados documentos em detrimento de outros
Desvio de autos de notícia
Extravio ou atrasos no processamento dos autos de contraordenação
Favorecimento de determinado território ou entidade
Favorecimento de entidades ou requerentes
Favorecimento de terceiros
Incumprimento intencional de prazos
Parcialidade no tratamento dos processos
Priorização no tratamento de determinado processo em prejuízo de outro temporalmente anterior ou o mero tratamento mais célere do que a média, são situações que facilmente se propiciam e que poderão redundar em situações de (des)favorecimento de determinado requerente/processo
Risco de extravios de pedidos de fiscalização e intervenção policiais
Tratamento diferenciado de situações idênticas
Risco de desvio de valores ou ausência de registo na contabilidade
Atrasos no pagamento por parte de requerente
Existência de recebimentos indevidos ou desvios de fundos
Favorecimento através de pagamentos indevidos
Perda de receita
Prescrição do direito de exigibilidade do pagamento

Proveito omissso ou contabilizado na rubrica incorreta
Risco de divulgação indevida de informações a terceiros
Divulgação indevida de informação a terceiros
Divulgação não autorizada de dados pessoais
Subjetividade na recolha e tratamento da informação solicitada
Utilização de critérios de recrutamento com uma excessiva margem de discricionariedade ou que, reportando-se ao uso de conceitos indeterminados, não permitam que o recrutamento do pessoal seja levado a cabo dentro de princípios de equidade
Risco de eliminação indevida de dados ou privação de acesso aos mesmos
Limitar o acesso aos documentos
Risco de falsificação das qualificações ou das atividades desenvolvidas pelos recursos humanos
Contratação de pessoal sem cumprir com um procedimento imparcial
Risco de falsificação de custos com pessoal
Contratação de pessoal docente e não docente sem cumprir com um procedimento imparcial
Falhas no processamento das mensalidades e controlo de receita
Retenção da receita das taxas cobradas no âmbito do serviço de metrologia
Risco de falta de resposta a necessidades detetadas
Atraso nas ações de fiscalização e intervenção policiais
Ausência de ações e projetos no âmbito da proteção da floresta
Ausência de gestão e de controle no apetrechamento dos equipamentos de saúde
Defesa insuficiente nos casos em que o Município é Réu
Discricionariedade na análise e levantamento das necessidades habitacionais e publico alvo
Falta de articulação na implementação de atividades/programas com entidades nacionais e locais de saúde
Falta de programação referente à abertura de procedimentos concursais de fornecimentos contínuos
Inercia de resposta às necessidades sociais detetadas
Parcialidade na resposta às necessidades operativas
Utilização abusiva veículos

Utilização da contratação a termo ou das prestações de serviços como mecanismo para satisfação de necessidades permanentes do serviço
Risco de incumprimento de prazos
Apresentação extemporânea ou insuficiente de processos judiciais em que o Município é autor
Controlo deficiente dos prazos
Emissão de pareceres extemporâneos
Indevido encaminhamento dos documentos de acordo com natureza e tipologia, podendo dar origem à falta de reposta atempada por parte da administração
Risco de incumprimento dos princípios e regras da norma de controlo interno
Admissão nos procedimentos de entidades com impedimentos
Ausência de mecanismos que obriguem à rotatividade dos elementos integrantes dos júris
Conflito de interesses
Existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência dos procedimentos
Existência de impedimentos, com a participação de eleitos locais e de funcionários ou de familiares nos órgãos sociais das entidades beneficiárias
Existência de situações de favoritismo injustificado por um determinado beneficiário
Inexistência ou existência deficiente de um procedimento de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais
Intervenção no procedimento de seleção ou no procedimento de avaliação do pessoal de elementos com relações de proximidade, relações familiares ou de parentesco com os candidatos ou com os avaliados
Não apresentação, pelos beneficiários, dos relatórios das atividades
Não apresentação, por parte dos beneficiários, de instrumento que garanta a aplicação regular do benefício (contrato, protocolo, etc.)
Não verificação, na instrução do processo, de que os beneficiários cumprem as normas legais em vigor relativas à atribuição do benefício
Omissão ou erro no cumprimento dos princípios e regras contabilísticas introduzidas do POCAL na LCPA e norma de controlo interno em vigor
Risco de indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente
Atribuição de subsídios por órgão incompetente
Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases

Não aplicação de “sanções” quando há incumprimento ou cumprimento defeituoso por parte do beneficiário
Risco de manipulação dos orçamentos e da faturação
Gerar custos acrescidos para o Município
Risco de preços (orçamentos) inadequados
Carácter subjetivo dos critérios de avaliação das propostas, com inserção de dados não quantificáveis nem comparáveis
Discricionariedade e fracionamento da despesa na escolha dos fornecedores dos bens e materiais necessários à atividade escolar
Enunciação deficiente e insuficiente dos critérios de adjudicação e dos fatores e eventuais subfactores de avaliação das propostas, quando exigíveis
Falta de cobrança ou cobrança indevida das taxas e preços aprovados
Possibilidade de não identificação de sobrefaturação
Risco de processo de validação de despesa incompleto ou desadequado
Existência de impactos não registados ou não antecipados, com graves consequências a nível da tesouraria
Inexistência de cabimentação prévia da despesa
Inexistência de cabimento na respetiva dotação orçamental ou de fundos indisponíveis
Má gestão no levantamento das necessidades de reparação dos equipamentos municipais
Planeamento deficiente dos procedimentos, obstando a que sejam assegurados prazos razoáveis
Tratamento deficiente das estimativas de custos
Risco de processo de verificações de gestão incompleto ou desadequado
Atribuição indevida de bolsas de estudo
Desigualdade na promoção das atividades a desenvolver no Município
Desorganização e discricionariedade na afetação dos espaços a mercados e feiras
Existência de movimentos bancários não registados
Falta de planeamento e gestão na conservação, manutenção espaços verdes e recolha de resíduos sólidos urbanos
Falta de planeamento em relação às obras necessárias a efetuar nos cemitérios
Fundamentação insuficiente do recurso ao ajuste direto, quando baseado em critérios materiais

Gerar custos financeiros acrescidos
Inexistência de conformidade entre os dados contabilísticos e os patrimoniais
Má gestão das AEC's, AAAP's e CAF
Má gestão do plano de Ação Social Escolar
Má gestão do plano de transportes escolares
Má gestão do processo de descentralização do processo de transferência
Má gestão na atribuição de apoios
Não existência de uma avaliação "à posteriori" do nível de qualidade e do preço dos bens e serviços adquiridos e das empreitadas realizadas aos diversos fornecedores/prestadores de serviço/empreiteiros
Risco de trabalhos, bens e/ou serviços não fornecidos ou substituídos
Comunicação da necessidade de contratação externa, quando a tarefa pode ser executada por administração direta
Execução de serviços não autorizados e/ou em desrespeito pelas ordens ou instruções internas
Risco de utilização excessiva do recurso a trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes dos serviços
Utilização da contratação a termo ou das prestações de serviços como mecanismo para satisfação de necessidades permanentes do serviço

Para os riscos identificados foram construídos as seguintes **MEDIDAS DE CONTROLO**

MEDIDAS PROPOSTAS
1. Assegurar a correta e atempada prossecução legal dos processos; 2. Assegurar a devida programação de abertura de procedimentos concursais de fornecimentos contínuos; 3. Assegurar a existência de cabimentação prévia para a realização da despesa; 4. Assegurar que as ações de fiscalização policiais são efetuadas por equipas policiais rotativas em todo o concelho de forma eficaz, eficiente e em cumprimento do princípio da igualdade; 5. Assegurar o correto processamento de vencimentos em conformidade com a legislação aplicável; 6. Assegurar o cumprimento de todos os prazos legalmente fixados; 7. Assegurar o funcionamento do sistema de contabilidade, respeitando as considerações técnicas, os princípios e regras contabilísticas, os documentos previsionais os documentos de prestação de contas; 8. Assegurar que a necessidade é efetiva, presente e que se encontra bem fundamentada; 9. Assegurar que é inventariado corretamente o trabalho realizado; 10. Assegurar que existe fundamentação bastante acerca da necessidade; 11. Assegurar que não se recorra a serviço externo quando é possível a realização dos trabalhos por administração direta, bem como que são executados por entidades externas são devidamente fiscalizados; 12. Assegurar que o instrutor do processo de contraordenação é isento e não possui impedimentos; 13. Assegurar que o tipo de procedimento escolhido é o adequado; 14. Assegurar que os dados pessoais dos trabalhadores são devidamente salvaguardados; 15. Assegurar que os funcionários da unidade orgânica têm conhecimento das suas atribuições e responsabilidades; 16. Assegurar que os pareceres referentes as matérias iguais ou análogas são emitidos no mesmo sentido ou, não o sendo, se está cabalmente justificada a distinção; 17. Assegurar que os pareceres são emitidos em tempo útil; 18. Assegurar que os processos em que o Município é autor são apresentados em tempo útil no competente tribunal e com as peças processuais necessárias;

19. Assegurar que os relatórios das ações de fiscalização são revistos e aprovados de acordo com as delegações de competência;
20. Assegurar que os trabalhos são efetivamente prestados e com respeito pelas ordens e instruções internas;
21. Assegurar que todas as coimas aplicadas são cobradas e registadas;
22. Assegurar que todos os autos de notícia elaborados dão origem a um processo de contraordenação;
23. Assegurar que todos os pedidos de fiscalização e intervenção policiais recebidos são tratados oportunamente;
24. Assegurar que todos os processos são tratados de forma igual, designadamente, quanto ao respetivo tempo de duração e proposta de Decisão;
25. Assegurar que todos os valores recebidos são depositados e devidamente registados pelo seu valor exato;
26. Assegurar que, nos processos em que o Município é Réu, é efetuada a necessária contestação de forma cabal, clara, suficiente e em tempo útil;
27. Avaliação “à posteriori” do nível de qualidade e do preço dos bens e serviços adquiridos e das empreitadas realizadas aos diversos fornecedores/prestadores de serviços/empregados;
28. Avaliação da necessidade efetiva dos transportes escolares;
29. Conceder acesso total ao sistema apenas aos administradores e delimitar os acessos ao sistema informático por utilizadores;
30. Conferência mensal dos valores pagos, cruzando dados entre aplicações, bem como dos valores faturados, sustentada por mapas mensais de registo de alunos beneficiários;
31. Conferência regular de todas as contas bancárias do Município;
32. Contratação de técnicos em articulação com os Recursos Humanos, cumprindo com os necessários procedimentos;
33. Controlar as inscrições e cobranças dos serviços prestados;
34. Controlo de sistemas com vista à prevenção e deteção de anomalias de funcionamento e/ou falhas de segurança;
35. Criação de circuitos diretos consoante as matérias;
36. Criação de mecanismos de controlo acrescido do exercício de funções privadas, por parte dos técnicos e dirigentes intervenientes nos procedimentos de autorização e licenciamento de operações urbanísticas;
37. Criação de plano anual diversificado das várias atividades;

38. Criação de regras gerais de rotatividade dos elementos que compõem os júris de concurso, de forma a assegurar que as decisões ou as propostas de decisão não fiquem, por regra, concentradas nos mesmos trabalhadores, dirigentes ou eleitos;
39. Criação de regulamentos e/ou normas de participação, respetivas fichas de inscrição com condições abrangentes, claras e objetivas;
40. Criar regulamento de feira e mercados;
41. Criar regulamentos referentes higiene urbana e resíduos sólidos;
42. Definição de matriz de critérios de seleção que seja aplicável a todas as situações;
43. Definição de um plano de rotatividade, no mínimo mensal, para os policiais, extensível a todas as áreas;
44. Definição objetiva de critérios de avaliação;
45. Definição prévia das responsabilidades de cada um dos intervenientes nos processos de aquisição de bens e serviços e empreitadas;
46. Democratizar o acesso ao património cultural;
47. Disponibilização, através das novas tecnologias de informação, de toda a informação de carácter administrativo, nos termos do estabelecido na Lei de Acesso aos Documentos Administrativos;
48. Disponibilização, em local visível e acessível ao público, de um organograma, dos meios de reação ou reclamação que o requerente tem disponíveis, dos prazos de decisão e identificação da entidade decisora, bem como disponibilização, através das novas tecnologias de informação, de toda a informação de carácter administrativo, nos termos do estabelecido na Lei de Acesso aos Documentos Administrativos;
49. Divulgação de todas as medidas tomadas com vista ao conhecimento de todo o grupo alvo;
50. Efetuar fichas com controle de utilização dos veículos;
51. Elaboração de relatório diagnóstico social concelhio;
52. Elaboração de informação/relatórios com o levantamento das necessidades;
53. Elaborar orientações no sentido da não utilização da contratação a termo resolutivo como meio de suprir necessidades permanentes dos serviços;
54. Elaborar orientações no sentido da não utilização do trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes dos serviços;
55. Elenco objetivo de critérios de seleção de candidatos que permita que a fundamentação das decisões de contratar seja facilmente perceptível e sindicável;
56. Exigência de declaração de inexistência de conflito de interesses a todos os intervenientes nos processos, assim como a entrega de declaração de impedimento em relação aos intervenientes que no decorrer do processo se venha a verificar que se encontram impedidos;

57. Fazer cumprir as normas regulamentares na atribuição de bolsas de estudo;
58. Fazer o levantamento das necessidades de obras dos cemitérios;
59. Fixar itinerários e efetuar agendamento das atividades;
60. Formação dos técnicos em matéria ética, protocolo e direitos intelectuais;
61. Garantir que as especificações técnicas fixadas no caderno de encargos se adequam à natureza das prestações objeto do contrato a celebrar;
62. Garantir que as propostas foram apresentadas dentro do prazo fixado;
63. Garantir que existe correspondência entre as cláusulas contratuais e o estabelecido nas peças do respetivo concurso;
64. Garantir que o clausulado dos contratos é claro e rigoroso, não existindo erros, ambiguidades, lacunas ou omissões que possam implicar, designadamente, o agravamento dos custos contratuais ou o adiamento dos prazos de execução;
65. Garantir que o modelo de avaliação das propostas tem um carácter objetivo e baseiam-se em dados quantificáveis e comparáveis;
66. Garantir que os concorrentes foram devidamente ouvidos sobre o relatório preliminar e a decisão de adjudicação;
67. Garantir que os concorrentes não estão impedidos de participar nos procedimentos;
68. Garantir que os critérios de adjudicação, fatores e subfactores de avaliação das propostas vêm enunciados de uma forma clara e suficientemente pormenorizada no respetivo programa do procedimento ou do convite;
69. Garantir que os empréstimos obtidos e as respetivas condições estão a ser cumpridas;
70. Garantir que os impactos da utilização de instrumentos financeiros derivados são totalmente considerados nas contas;
71. Garantir que, no caso em que se adote o ajuste direto com base em critérios materiais, os mesmos são rigorosamente justificados baseando-se em dados objetivos e devidamente documentados;
72. Imparcialidade na divulgação e escolha do conteúdo a divulgar;
73. Implementação de medidas de organização do trabalho, nas unidades orgânicas, por forma a assegurar a rotatividade e variabilidade, por parte dos técnicos e gestores, no exercício das suas funções, bem como a criação de regras de distribuição de processos que acautelem que a um determinado técnico não seja cometido de forma continuada os processos de determinado requerente, e que não seja cometida a apreciação, continuada, de procedimentos de idêntica natureza;
74. Implementação de um procedimento de controlo interno que garanta que a entidade que autorizou a abertura do procedimento dispõe de competência para o efeito e que o procedimento escolhido se encontra em conformidade com os preceitos legais;
75. Implementar medidas preventivas operacionais;

76. Informatização das guias de pagamento;
77. Informatização dos procedimentos por forma a não permitir que a hierarquia temporal da entrada dos procedimentos possa ser modificada e criação de um sistema, na aplicação informática, de justificação e alerta obrigatórios relativamente ao não cumprimento de prazos no âmbito dos procedimentos de licenciamento ou autorização de operações urbanísticas;
78. Levantamento regular de necessidades;
79. Montagem de base de dados com informação relevante sobre aquisições anteriores;
80. Promoção de ações de formação e/ou de esclarecimentos para os colaboradores, incluindo dirigentes, que reforcem a sua sensibilização e conhecimento sobre as melhores práticas relacionadas com a Cibersegurança;
81. Realização de relatórios periódicos;
82. Receber e conferir as propostas de despesa apresentadas pelos diferentes serviços, procedendo à respetiva cabimentação e atribuição do número de compromisso;
83. Resposta às solicitações pela ordem de entrada;
84. Segregação de funções e uniformização de procedimentos;
85. Submeter a apreciação superior;
86. Todos os documentos que dão entrada na Autarquia devem ser registados por ordem sequencial de receção;
87. Tratamento das situações por ordem cronológica e da urgência devidamente fundamentada;
88. Verificação da atribuição de apoios e da faturação, bem como verificação aleatória dos processos de inscrição nos serviços;

6. Monitorização

A implementação de medidas e mecanismos de controlo e monitorização da gestão de riscos, baseia-se em princípios aplicáveis a toda a estrutura organizacional da CMP.

Foi elaborada uma tabela que agrupa e quantifica os sub-riscos para cada grande grupo de Risco.

No total, foram categorizados e contados os itens de **23 "Riscos Gerais" distintos**, listados por ordem decrescente do número de ocorrências, entre os quais se destacam:

- Risco de centralização do procedimento numa só pessoa: 26 sub-riscos;
- Risco de processo de verificações de gestão incompleto ou desadequado: 15 sub-riscos;
- Risco de incumprimento dos princípios e regras da norma de controlo interno: 12 sub-riscos;

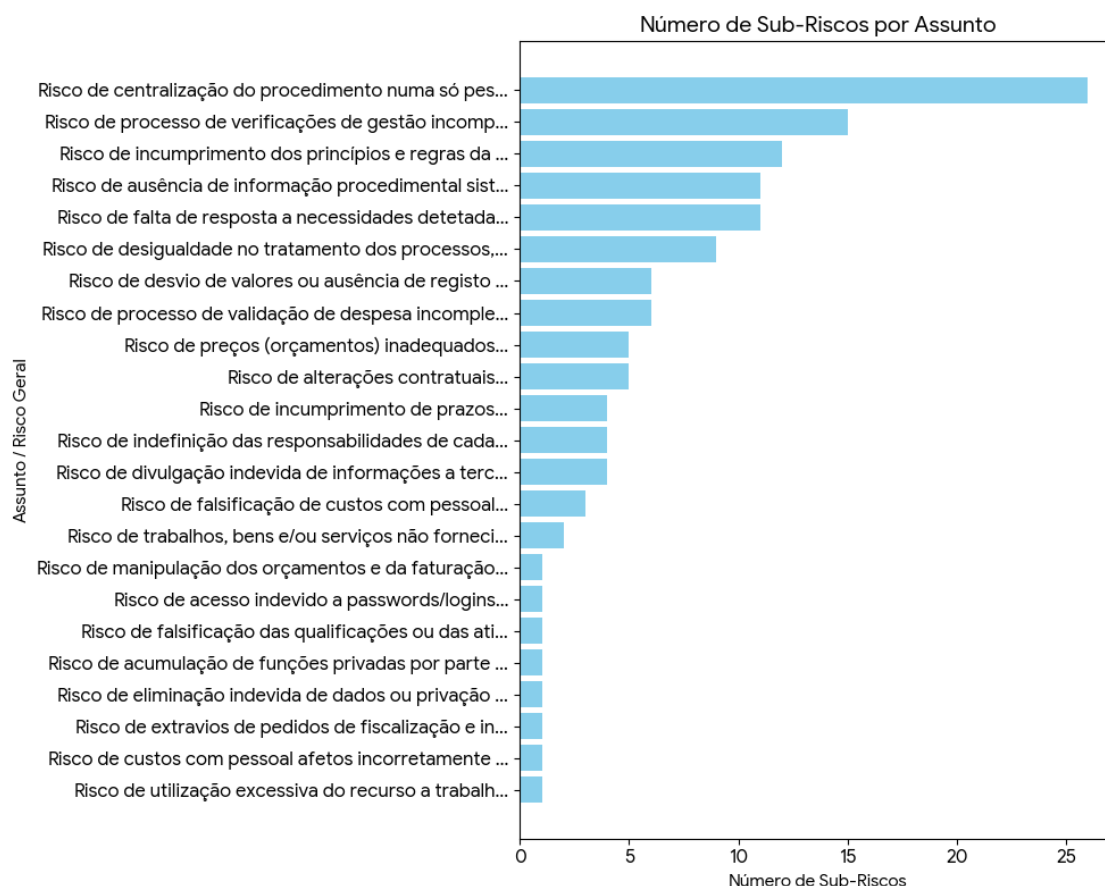
- Risco de ausência de informação procedimental sistematizada de forma clara e disponível: 11 sub-riscos;
- Risco de falta de resposta a necessidades detetadas: 11 sub-riscos;

Análise de riscos por assunto

Assunto / Risco Geral	Nº de Sub-Riscos
Risco de centralização do procedimento numa só pessoa	26
Risco de processo de verificações de gestão incompleto ou desadequado	15
Risco de incumprimento dos princípios e regras da norma de controlo interno	12
Risco de ausência de informação procedimental sistematizada de forma clara e disponível	11
Risco de falta de resposta a necessidades detetadas	11
Risco de desigualdade no tratamento dos processos, designadamente quanto ao respetivo tempo de duração e proposta de decisão	9
Risco de desvio de valores ou ausência de registo na contabilidade	6
Risco de processo de validação de despesa incompleto ou desadequado	6
Risco de preços (orçamentos) inadequados	5
Risco de alterações contratuais	5
Risco de incumprimento de prazos	4
Risco de indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo	4
Risco de divulgação indevida de informações a terceiros	4
Risco de falsificação de custos com pessoal	3
Risco de trabalhos, bens e/ou serviços não fornecidos ou substituídos	2
Risco de manipulação dos orçamentos e da faturação	1
Risco de acesso indevido a passwords/logins	1
Risco de falsificação das qualificações ou das atividades desenvolvidas pelos recursos humanos	1
Risco de acumulação de funções privadas por parte dos técnicos e dirigentes intervenientes nos procedimentos	1
Risco de eliminação indevida de dados ou privação de acesso aos mesmos	1
Risco de extravios de pedidos de fiscalização e intervenção policiais	1

Risco de custos com pessoal afetos incorretamente a projetos específicos	1
Risco de utilização excessiva do recurso a trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes dos serviços	1

Representação gráfica



Respondendo à injunção legal, foram continuamente acompanhadas as atividades que constam no PPR, de forma a permitir a salvaguarda de ativos, a prevenção e a deteção de situações de erro ou fraude, através da definição de métodos e procedimentos que visem contribuir para assegurar o desenvolvimento e controlo das atividades, de forma adequada e eficiente.

Os Dirigentes Municipais são responsáveis pela execução efetiva do PPR, no âmbito das suas competências, nas respetivas(os) UO/ SM da CMP, (Anexo – Identificação dos Responsáveis das(os) UO/ SM da CMP) reportando ao RCN a Ficha de Acompanhamento e Monitorização do PPR, de acordo com o modelo aprovado, contemplando nas medidas adotadas a data de implementação, a fase de implementação e a evidência de implementação das medidas. Para as medidas não adotadas, as(os) UO/ SM indicam na ficha de acompanhamento a respetiva justificação e a data da nova calendarização (Anexo III - Fichas de Acompanhamento e Monitorização do PPR).

7. Análise da Execução do PPR

A análise de execução do PPR no presente relatório, encontra-se detalhada de acordo com as unidades orgânicas e serviços municipais definidos na Estrutura Orgânica Interna dos Serviços Municipais da CM de Paredes, publicada no Diário da República em 22 de julho de 2025.

No final do ano de 2025, o PPR apresentava uma execução de 74,8% na implementação das medidas.

Indicador (KPI)	Estado Global	Ação Recomendada (Auditoria)
Total de Riscos Identificados	111	Monitorização ativa do RCN
Medidas Implementadas	74,8%	Manutenção da Conformidade
Medidas Pendentes / Em Execução	21,6%	Prioridade Máxima (Foco RCN)

7.1. Sumário executivo

O presente relatório final de 2025 consolida a análise da matriz de riscos por 42 unidades orgânicas, evidenciando a articulação entre gestão de risco, controlo interno e Programa de Cumprimento Normativo.

A leitura global confirma a necessidade de manter uma abordagem dinâmica e iterativa, com priorização das áreas de maior criticidade, destacando-se a unidade com risco máximo mais elevado (Unidade de Saúde Pública Veterinária e Proteção Animal, nível 16).

No estado de implementação das medidas, o universo analisado evidencia 152 medidas assinaladas como implementadas, 22 em curso e 26 não implementadas, o que justifica reforço de monitorização, validação de evidência e revisão periódica dos controlos.

Em alinhamento com a Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, com o RGPC e com os referenciais de supervisão e controlo, recomenda-se manter como eixos de atuação a segregação de funções, a transparência procedimental, a rotatividade em áreas sensíveis, a formação contínua, a documentação da execução das medidas e a rastreabilidade da decisão administrativa.

8. Matriz inicial consolidada

8.1. Mapa global de criticidade

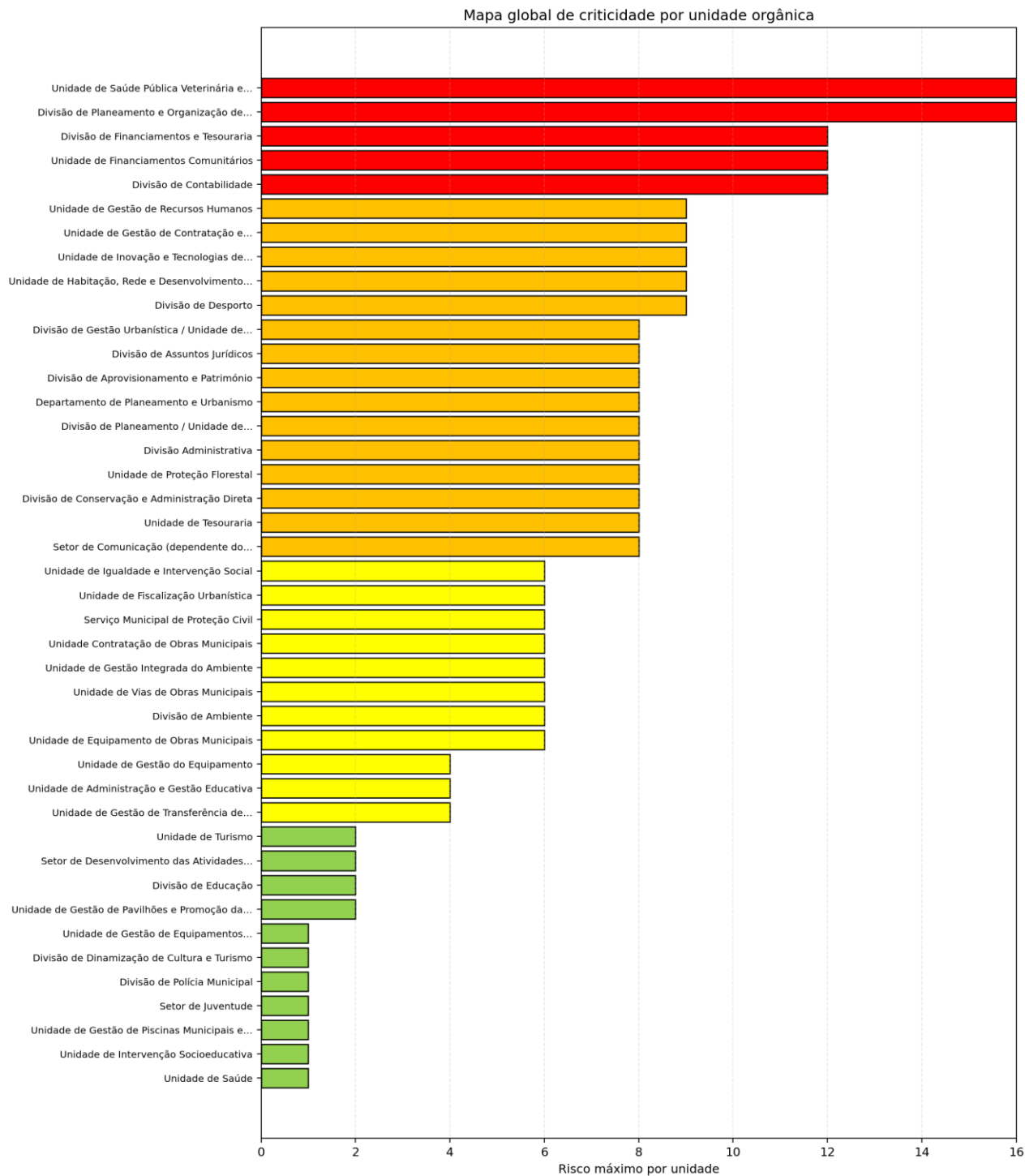


Figura 1 — Risco máximo identificado por unidade orgânica.

8.1.1. Conclusões executivas

- A distribuição dos riscos por múltiplas unidades confirma que o Programa de Cumprimento Normativo deve conservar abrangência transversal e não apenas setorial.
- As unidades com risco máximo mais elevado devem ser objeto de monitorização reforçada, validação documental das medidas e revisão calendarizada dos controlos.
- As situações classificadas como em curso ou não implementadas carecem de plano de fecho, responsável identificado, prazo e evidência de execução.
- O relatório final de 2025 deve servir simultaneamente finalidades de governação interna, accountability e demonstração perante entidades de controlo externo.

9. Unidades orgânicas

No PPR foi definida uma Ficha de Acompanhamento e Monitorização de Riscos Transversais, que visa a identificação de medidas aplicáveis a toda a Estrutura Orgânica Interna dos Serviços Municipais da CM de Paredes.

As Matrizes de Riscos e respetivo reporte foram elaboradas em alinhamento com as diretrizes e recomendações do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e com o Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 109-E/2021.

9.1. Foi adotada a seguinte metodologia de Avaliação de Risco:

A quantificação do Grau de Risco resulta do produto entre a Probabilidade de ocorrência (avaliada numa escala de 1 a 4) e o Impacto (avaliado de 1 a 4). Esta matriz de dupla entrada (4x4) permite classificar o risco inerente em diferentes níveis de criticidade (Verde/Baixo, Amarelo/Moderado, Laranja/Alto e Vermelho/Extremo), facilitando a priorização da atuação da gestão.

Foram desenhadas diversas medidas de Mitigação e Controlo Interno, nomeadamente em cumprimento das orientações do MENAC, para cada risco mapeado estão associadas medidas preventivas e corretivas específicas. O estado de execução destas medidas (Implementada, Em Curso, Não Implementada) é rigorosamente monitorizado com o objetivo de atenuar o risco para um nível residual aceitável.

Existiu um processo de monitorização contínua, porquanto considera-se que o mapeamento de riscos não é um exercício estático. Salienta-se que as matrizes constituem um instrumento de gestão dinâmico, iterativo e sujeito a revisões periódicas. O acompanhamento da eficácia das medidas de mitigação e a evolução da probabilidade/impacto dos riscos foram objeto de monitorização contínua e reporte regular (através dos relatórios de execução semestrais e anuais), assegurando a melhoria contínua do sistema de controlo interno da entidade.

9.2. Unidades orgânicas identificadas:

- Divisão de Assuntos Jurídicos (12 riscos)
- Divisão Administrativa (10 riscos)
- Unidade de Gestão de Recursos Humanos (13 riscos)

- Divisão de Contabilidade (7 riscos)
- Divisão de Financiamentos e Tesouraria (6 riscos)
- Unidade de Financiamentos Comunitários (4 riscos)
- Unidade de Tesouraria (5 riscos)
- Divisão de Aprovisionamento e Património (6 riscos)
- Unidade de Gestão de Contratação e Aprovisionamento (13 riscos)
- Unidade Contratação de Obras Municipais (5 riscos)
- Unidade de Equipamento de Obras Municipais (3 riscos)
- Unidade de Vias de Obras Municipais (3 riscos)
- Divisão de Conservação e Administração Direta (3 riscos)
- Departamento de Planeamento e Urbanismo (4 riscos)
- Unidade de Fiscalização Urbanística (6 riscos)
- Divisão de Planeamento / Unidade de Informação Espacial / Unidade de Reabilitação e Sustentabilidade Ambiental (3 riscos)
- Divisão de Gestão Urbanística / Unidade de Procedimentos Administrativos e Inovação (7 riscos)
- Divisão de Educação (2 riscos)
- Unidade de Administração e Gestão Educativa (8 riscos)
- Unidade de Gestão de Transferência de Competências e Planeamento Estratégico (5 riscos)
- Divisão de Desporto (3 riscos)
- Unidade de Gestão de Pavilhões e Promoção da Atividade Física e Saúde (2 riscos)
- Unidade de Gestão de Piscinas Municipais e Escola de Natação (2 riscos)
- Unidade de Gestão de Equipamentos Desportivos Outdoors e Eventos (2 riscos)
- Divisão de Ambiente (3 riscos)
- Unidade de Gestão Integrada do Ambiente (2 riscos)
- Divisão de Dinamização de Cultura e Turismo (3 riscos)
- Unidade de Turismo (2 riscos)
- Divisão de Planeamento e Organização de Eventos (4 riscos)
- Divisão de Polícia Municipal (7 riscos)
- Serviço Municipal de Proteção Civil (3 riscos)
- Unidade de Inovação e Tecnologias de Informação (6 riscos)
- Unidade de Intervenção Socioeducativa (5 riscos)

- Unidade de Gestão do Equipamento (3 riscos)
- Unidade de Proteção Florestal (2 riscos)
- Unidade de Saúde (2 riscos)
- Unidade de Habitação, Rede e Desenvolvimento Social (5 riscos)
- Unidade de Igualdade e Intervenção Social (6 riscos)
- Unidade de Saúde Pública Veterinária e Proteção Animal (2 riscos)
- Setor de Comunicação (dependente do Presidente/Vereadores) (4 riscos)
- Setor de Desenvolvimento das Atividades Económicas (4 riscos)
- Setor de Juventude (3 riscos)

9.2.1. Divisão de Assuntos Jurídicos

Foram identificados 12 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 8 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 9; Em Curso: 3; Não Implementada: 0.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Defesa insuficiente nos casos em que o Município é Réu	2	4	8	Implementada	1. Assegurar a correta e atempada prossecução legal dos processos.
Apresentação extemporânea ou insuficiente de processos judiciais em que o Município é autor	2	4	8	Implementada	6. Assegurar o cumprimento de todos os prazos legalmente fixados.
Emissão de pareceres extemporâneos	2	3	6	Em execução	16. Assegurar que os pareceres referentes a matérias iguais ou análogas são emitidos no mesmo sentido ou, não o sendo, se está cabalmente justificada a distinção.
Parcialidade na emissão de pareceres quanto a arborizações e rearborizações	2	3	6	Implementada	17. Assegurar que os pareceres são emitidos em tempo útil.

Parcialidade no tratamento dos processos	2	3	6	Implementada	18. Assegurar que os processos em que o Município é autor são apresentados em tempo útil no competente tribunal e com as peças processuais necessárias.
Tratamento diferenciado de situações idênticas	2	2	4	Implementada	26. Assegurar que, nos processos em que o Município é Réu, é efetuada a necessária contestação de forma cabal, clara, suficiente e em tempo útil.
Priorização no tratamento de determinado processo em prejuízo de outro temporalmente anterior ou tratamento mais célere do que a média	2	2	4	Em execução	42. Definição de matriz de critérios de seleção que seja aplicável a todas as situações (critérios para pareceres/recomendações em matérias repetitivas).
Risco de incumprimento dos princípios e regras da norma de controlo interno	2	3	6	Implementada	56. Exigência de declaração de inexistência de conflito de interesses a todos os intervenientes nos processos
Existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência dos procedimentos	2	4	8	Em execução	74. Implementação de um procedimento de controlo interno que garanta que a entidade que autorizou a abertura do procedimento dispõe de competência para o efeito.
Existência de situações de favoritismo injustificado por um determinado beneficiário	2	3	6	Implementada	1. Assegurar a correta e atempada prossecução legal dos processos.
Atribuição de subsídios por órgão incompetente	2	2	4	Implementada	1. Assegurar a correta e atempada prossecução legal dos processos.

Não aplicação de “sanções” quando há incumprimento ou cumprimento defeituoso por parte do beneficiário	2	4	8	Implementada	1. Assegurar a correta e atempada prossecução legal dos processos.
--	---	---	---	--------------	--

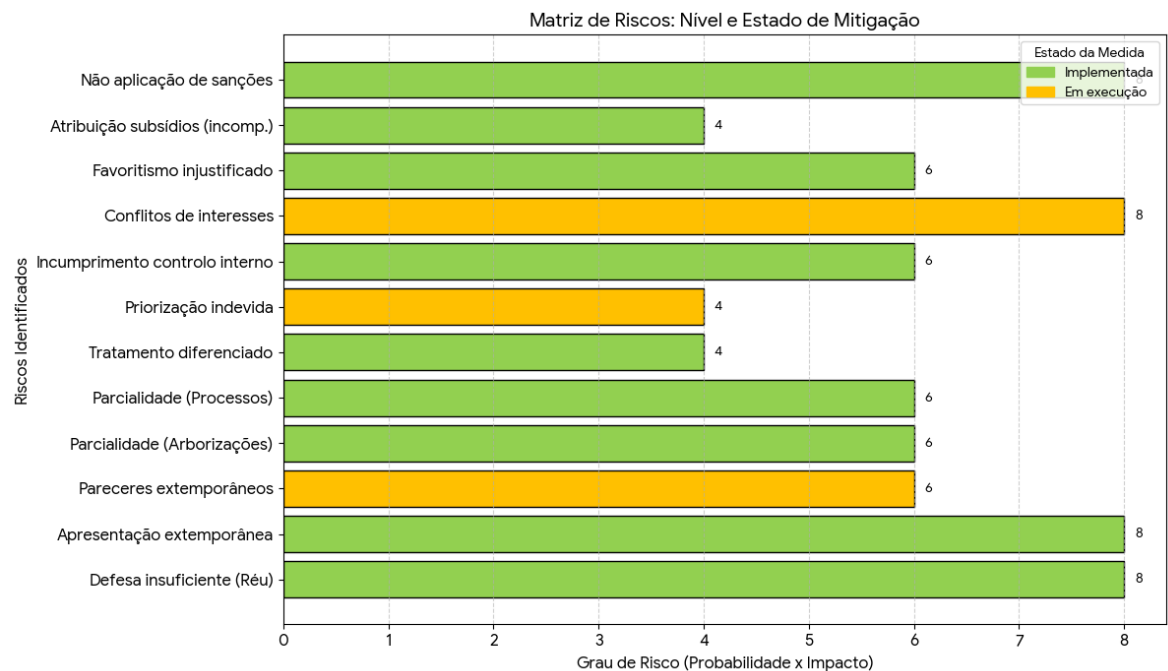


Figura 1 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Divisão de Assuntos Jurídicos.

Conclusão:

Para os processos identificados como "**Em execução**" (barras laranjas), sugere-se que a respetiva unidade orgânica elabora um cronograma de conclusão a ser apresentado ao RCN. A gestão de risco é um ciclo contínuo e a passagem do estado "Em execução" para "Implementada" é o *indicador chave de desempenho* (KPI) que devemos reportar aos órgãos responsável pela gestão do Município de Paredes.

9.2.2. Divisão Administrativa

Foram identificados 11 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 8 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 8; Em Curso: 2; Não Implementada: 0.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
-------	---------------	---------	------	--------	--------

Risco de ausência de informação procedimental sistematizada de forma clara e disponível	2	2	4	Em execução	6. Assegurar o cumprimento de todos os prazos legalmente fixados.
Ausência de mecanismos de publicitação	2	2	4	Implementado	15. Assegurar que os funcionários da unidade orgânica têm conhecimento das suas atribuições e responsabilidades.
Limitar o acesso aos documentos	2	2	4	Implementado	35. Criação de circuitos diretos consoante as matérias.
Risco de eliminação indevida de dados ou privação de acesso aos mesmos	2	4	8	Implementado	47. Disponibilização, através das novas tecnologias de informação, de toda a informação de carácter administrativo, nos termos da LADA.
Subjetividade na recolha e tratamento da informação solicitada	2	2	4	Implementado	48. Disponibilização, em local visível e acessível ao público, de organograma, meios de reação/reclamação, prazos de decisão e entidade decisora, bem como informação administrativa via meios eletrónicos.
Risco de incumprimento dos prazos	2	3	6	Implementado	73. Implementação de medidas de organização do trabalho, por forma a assegurar a rotatividade e variabilidade, bem como regras de distribuição de processos.
Controlo deficiente dos prazos	2	3	6	Em execução	84. Segregação de funções e uniformização de procedimentos.

Indevido encaminhamento dos documentos de acordo com natureza e tipologia, podendo dar origem à falta de resposta atempada	2	3	6	Implementado	86. Todos os documentos que dão entrada na Autarquia devem ser registados por ordem sequencial de receção.
Risco de indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo	2	3	6	Implementado	87. Tratamento das situações por ordem cronológica e da urgência devidamente fundamentada.
Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases	2	3	6	Implementado	73. Implementação de medidas de organização do trabalho, por forma a assegurar a rotatividade e variabilidade, bem como regras de distribuição de processos.

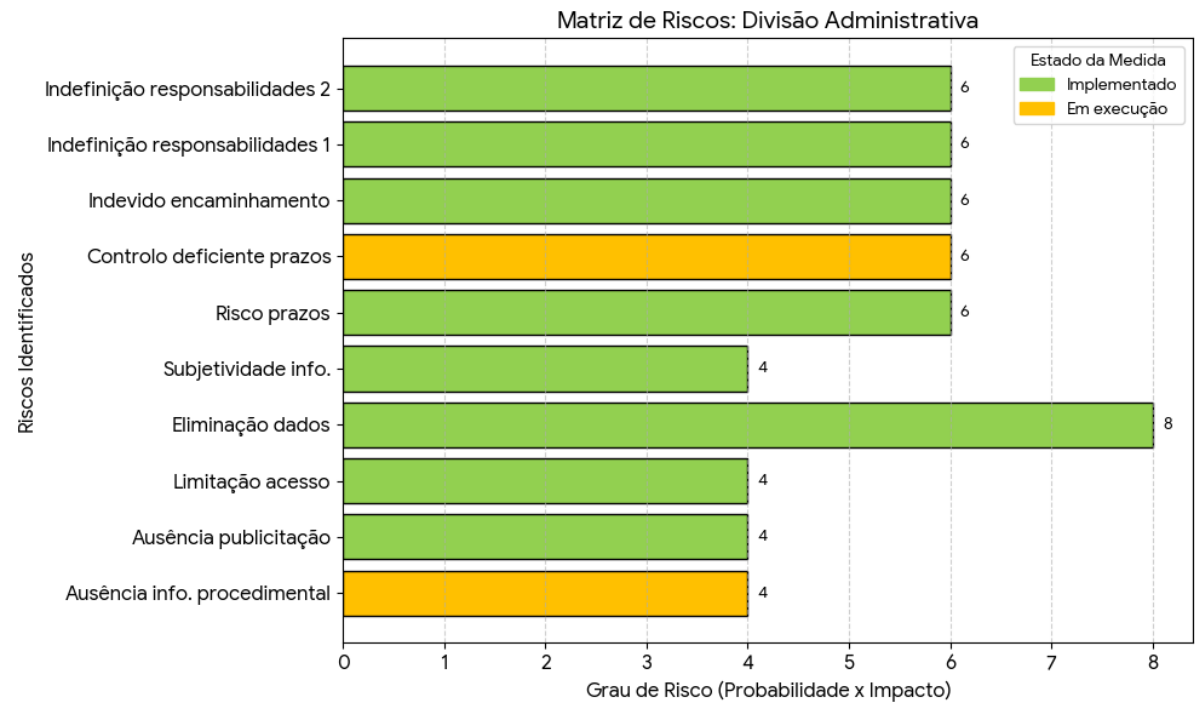


Figura 2 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Divisão Administrativa.

Conclusão:

Para os processos identificados como "**Em execução**" (barras laranjas), sugere-se que a respetiva unidade orgânica elabora um cronograma de conclusão a ser apresentado ao RCN. A gestão de risco é um ciclo contínuo e a passagem do estado "Em execução" para "Implementada" é o *indicador chave de desempenho* (KPI) que devemos reportar aos órgãos responsável pela gestão do Município de Paredes.

9.2.3. Unidade de Gestão de Recursos Humanos

Foram identificados 13 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 9 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 8; Em Curso: 5; Não Implementada: 0.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Risco de acumulação de funções privadas por parte dos técnicos e dirigentes intervenientes nos procedimentos	2	3	6	Implementado	5. Assegurar o correto processamento de vencimentos em conformidade com a legislação aplicável.
Utilização de critérios de recrutamento com uma excessiva margem de discricionariedade	2	3	6	Implementado	42. Definição de matriz de critérios de seleção que seja aplicável a todas as situações.
Contratação de pessoal sem cumprir com um procedimento imparcial	2	3	6	Implementado	32. Contratação de técnicos em articulação com os Recursos Humanos, cumprindo com os necessários procedimentos.
Contratação de pessoal docente e não docente sem cumprir com um procedimento imparcial	2	3	6	Implementado	32. Contratação de técnicos em articulação com os Recursos Humanos, cumprindo com os necessários procedimentos.
Risco de falsificação das qualificações ou das atividades	2	4	8	Implementado	38. Criação de regras gerais de rotatividade dos elementos que

desenvolvidas pelos recursos humanos					compõem os júris de concurso.
Utilização da contratação a termo ou das prestações de serviços como mecanismo para satisfação de necessidades permanentes do serviço	2	3	6	Em execução	53. Elaborar orientações no sentido da não utilização da contratação a termo resolutivo como meio de suprir necessidades permanentes dos serviços.
Risco de utilização excessiva do recurso a trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes dos serviços	3	3	9	Em execução	54. Elaborar orientações no sentido da não utilização do trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes dos serviços
Ausência ou deficiente fundamentação dos atos de seleção de pessoal	2	3	6	Implementado	55. Elenco objetivo de critérios de seleção de candidatos que permita fundamentação transparente das decisões de contratar.
Não disponibilização, aos interessados, de mecanismos de acesso facilitado e célere a informação procedimental relativa aos procedimentos de seleção ou de avaliação de pessoal	2	3	6	Implementado	55. Elenco objetivo de critérios de seleção de candidatos que permita fundamentação transparente das decisões de contratar.
Intervenção no procedimento de seleção ou no	2	4	8	Implementado	56. Exigência de declaração de inexistência de

procedimento de avaliação do pessoal de elementos com relações de proximidade, relações familiares ou de parentesco com os candidatos ou avaliados					conflito de interesses a todos os intervenientes nos processos.
Ausência de mecanismos que obriguem à rotatividade dos elementos integrantes dos júris	2	3	6	Em execução	73. Implementação de medidas de organização do trabalho, assegurando rotatividade e variabilidade de funções.
Conflito de interesses	2	3	6	Em execução	73. Implementação de medidas de organização do trabalho, assegurando rotatividade e variabilidade de funções.
Existência de impedimentos, com a participação de eleitos locais e de funcionários ou de familiares nos órgãos sociais das entidades beneficiárias	2	4	8	Em execução	56. Exigência de declaração de inexistência de conflito de interesses a todos os intervenientes nos processos.

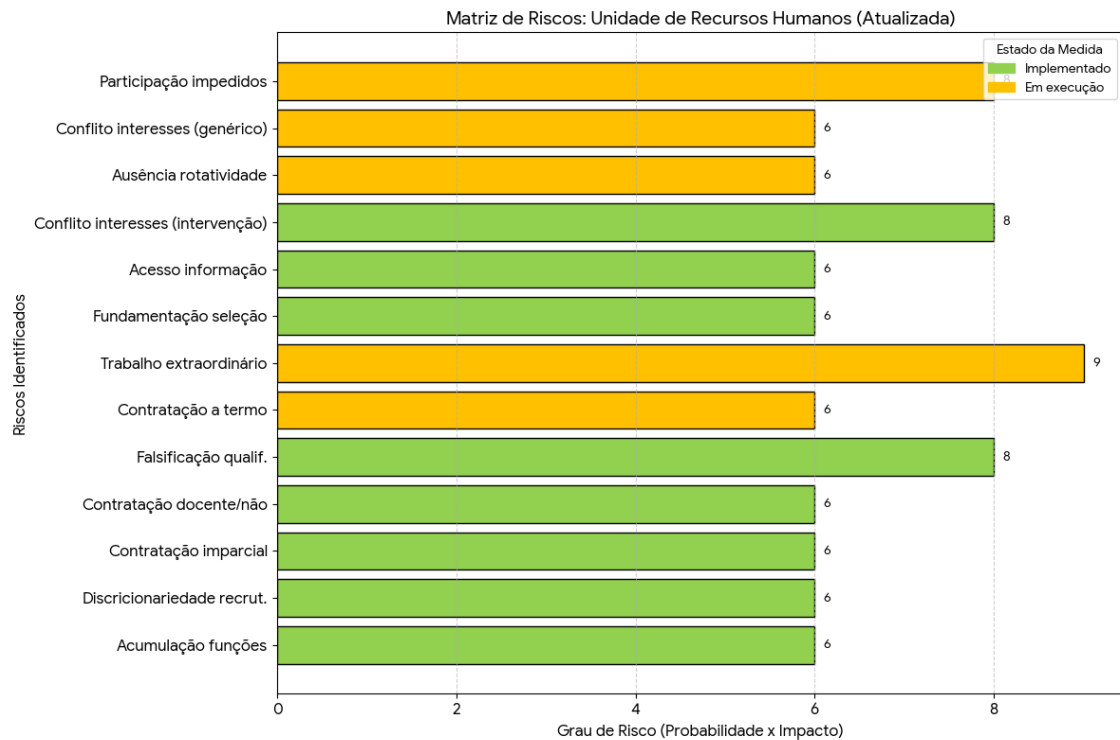


Figura 3 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Gestão de Recursos Humanos.

Conclusão:

Para os processos identificados como "**Em execução**" (barras laranjas), sugere-se que a respetiva unidade orgânica elabora um cronograma de conclusão a ser apresentado ao RCN. A gestão de risco é um ciclo contínuo e a passagem do estado "Em execução" para "Implementada" é o *indicador chave de desempenho* (KPI) que devemos reportar aos órgãos responsável pela gestão do Município de Paredes.

9.2.4. Divisão de Contabilidade

Foram identificados 7 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 12 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 6; Em Curso: 3.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Risco de desvio de valores ou ausência de registo na contabilidade	3	4	12	Implementada	3. Assegurar a existência de cabimentação prévia para a realização da despesa.
Existência de recebimentos indevidos ou desvios de fundos (TESOURARIA)	1	1	1	Em execução	7. Assegurar o funcionamento do sistema de contabilidade, respeitando princípios e regras contabilísticas, documentos

					previsionais e de prestação de contas.
Proveito omisso ou contabilizado na rubrica incorreta	1	1	1	Em execução	25. Assegurar que todos os valores recebidos são depositados e devidamente registados pelo seu valor exato.
Omissão ou erro no cumprimento dos princípios e regras contabilísticas introduzidas no POCAL/LCPA e norma de controlo interno em vigor	1	1	1	Implementada	31. Conferência regular de todas as contas bancárias do Município.
Inexistência de conformidade entre os dados contabilísticos e os patrimoniais	1	1	1	Implementada	70. Garantir que os impactos da utilização de instrumentos financeiros derivados são totalmente considerados nas contas.
Existência de movimentos bancários não registados (TESOURARIA)	1	1	1	Em execução	79. Montagem de base de dados com informação relevante sobre aquisições anteriores (apoio à análise económico-financeira).
Valores a pagar apurados incorretamente	1	1	1	Implementada	82. Receber e conferir as propostas de despesa apresentadas pelos diferentes serviços, procedendo à cabimentação e atribuição do número de compromisso.
Risco de preços (orçamentos) inadequados (na ótica de controlo económico-financeiro)	1	1	1	Implementada	70. Garantir que os impactos da utilização de instrumentos financeiros derivados são totalmente considerados nas contas.

Existência de impactos não registados ou não antecipados, com graves consequências a nível da tesouraria	1	1	1	Implementada	70. Garantir que os impactos da utilização de instrumentos financeiros derivados são totalmente considerados nas contas.
--	---	---	---	--------------	--

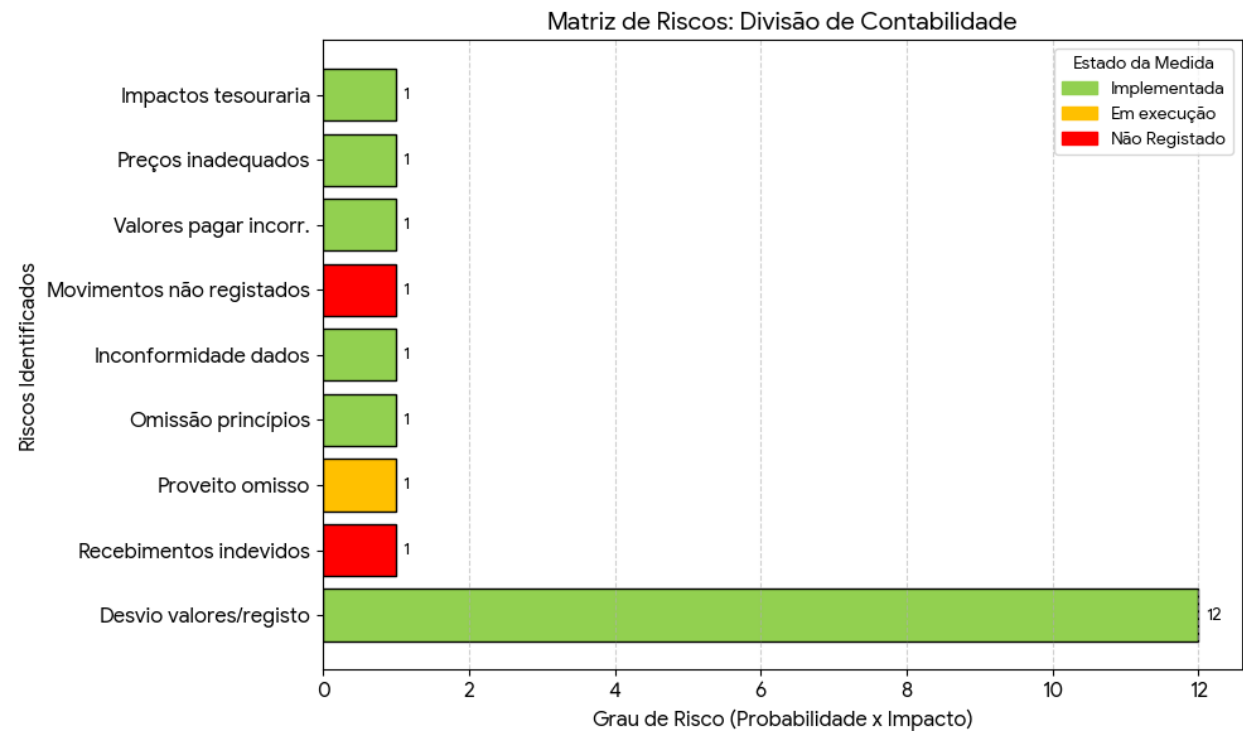


Figura 4 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Divisão de Contabilidade.

Conclusão:

Para os processos identificados como "**Em execução**" (barras laranjas), sugere-se que a respetiva unidade orgânica elabore um cronograma de conclusão a ser apresentado ao RCN. A gestão de risco é um ciclo contínuo e a passagem do estado "Em execução" para "Implementada" é o *indicador chave de desempenho* (KPI) que devemos reportar aos órgãos responsável pela gestão do Município de Paredes.

9.2.5. Divisão de Financiamentos e Tesouraria

Foram identificados 6 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 12 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 6; Não Implementada: 0.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
-------	---------------	---------	------	--------	--------

Risco de divulgação indevida de informações a terceiros (informação económico-financeira sensível)	3	4	12	Implementada	29. Conceder acesso total ao sistema apenas aos administradores e delimitar os acessos ao sistema informático por utilizadores
Conflitos de Interesses e Favorecimento a instituições bancárias em detrimento do interesse público na contratação de empréstimos	1	3	3	Implementada	69. Garantir que os empréstimos obtidos e as respetivas condições estão a ser cumpridas.
Risco de falta de isenção e imparcialidade técnicas por influência de interesses específicos	3	3	9	Implementada	20. Assegurar que os trabalhos são efetivamente prestados e com respeito pelas ordens e instruções internas.
Aceitação de benefícios em troca da concessão de vantagens e/ou favorecimentos na condução dos processos internos	3	2	6	Implementada	20. Assegurar que os trabalhos são efetivamente prestados e com respeito pelas ordens e instruções internas.
Risco de aceitação indevida de ofertas, prémios, benefícios e recompensas	3	3	9	Implementada	73. Implementação de medidas de organização do trabalho, por forma a assegurar a rotatividade e variabilidade, bem como regras de distribuição de processos.
Pagamentos sem Justificação	1	2	2	Implementada	31. Conferência regular de todas as contas bancárias do Município.

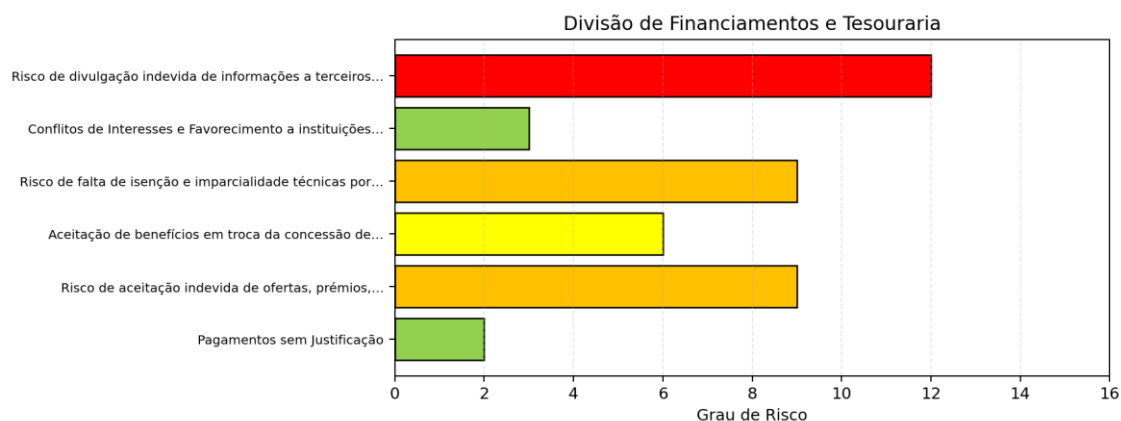


Figura 5 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Divisão de Financiamentos e Tesouraria.

Conclusão:

Considera-se desnecessário criar mais procedimentos. Urge **validar a execução dos existentes**. O sistema atual é robusto, mas precisa de uma camada de "monitorização de eficácia" para garantir que os relatórios produzidos traduzem em ações reais, seguras e justas para o cidadão. **A conformidade documental não é suficiente nestes casos.** É imperativo realizar testes operacionais (simulacros, auditorias de segurança de dados, verificação de protocolos de resposta) para garantir que, perante o risco, a resposta é imediata.

9.2.6. Unidade de Financiamentos Comunitários

Foram identificados 4 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 12 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 4.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Risco de custos com pessoal afetos incorretamente a projetos específicos	2	2	4	Implementada	15. Assegurar que os funcionários da Unidade Orgânica têm conhecimento das suas atribuições e responsabilidades
Intervenção direta ou indireta de funcionários em processos de financiamento onde tenham interesses próprios	3	4	12	Implementada	56. Exigência de declaração de inexistência de conflito de interesses a todos os intervenientes nos processos

Prescrição do direito de exigibilidade do pagamento	3	2	6	Implementada	6. Assegurar o cumprimento de todos os prazos legalmente fixados
Risco de duplicação de financiamento em projetos cofinanciados	3	2	6	Implementada	81. Realização de relatórios periódicos sobre execução física e financeira dos projetos.

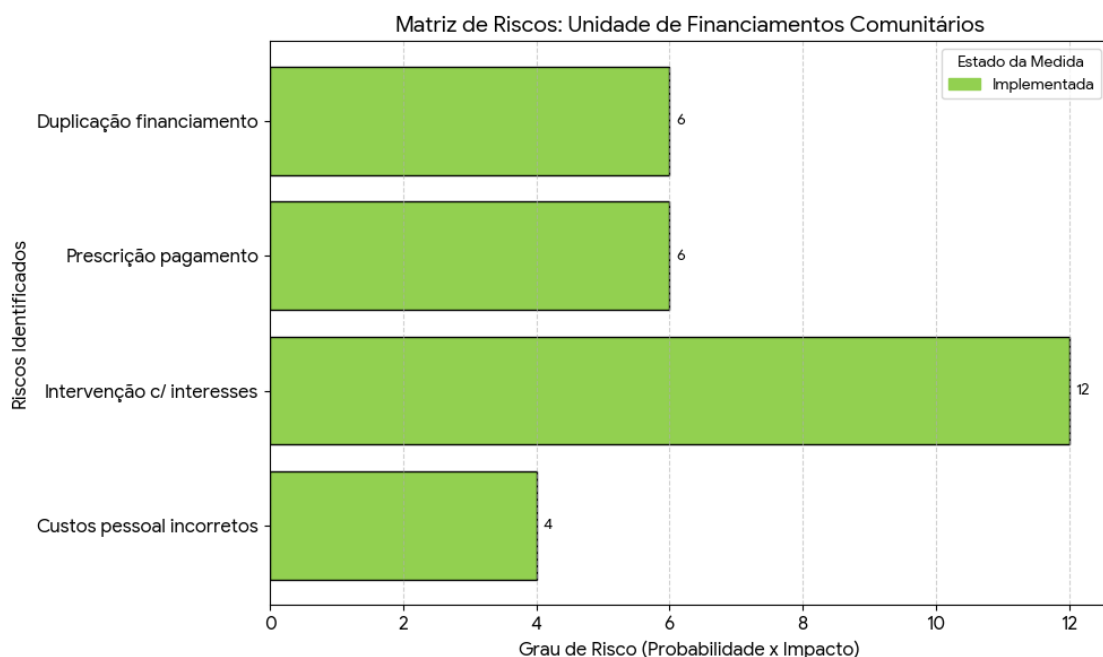


Figura 6 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Financiamentos Comunitários.

Conclusão:

Dada a severidade do risco de Grau = 12, sugere-se que a unidade documente a eficácia destas declarações de conflito de interesses através de uma **auditoria por amostra semestral**, verificando se, na prática, os funcionários que declaram a inexistência de conflitos não apresentam, de facto, qualquer vínculo ou interesse nas entidades financiadas.

9.2.7. Unidade de Tesouraria

Foram identificados 5 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 8 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 5.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Existência de movimentos	1	3	3	Implementada	31. Conferência

bancários não registados					regular de todas as contas bancárias do Município e validação, por reconciliação bancaria, por segundo elemento
Existência de recebimentos indevidos ou desvios de fundos	2	3	6	Implementada	25. Assegurar que todos os valores recebidos são depositados e devidamente registados pelo seu valor exato.
Favorecimento através de pagamentos indevidos	2	4	8	Implementada	25. Assegurar que todos os valores recebidos são depositados e devidamente registados pelo seu valor exato.
Possibilidade de ocorrência de inconsistências entre os valores faturados, registados e pagos nas diferentes aplicações	2	3	6	Implementada	30. Conferencia mensal dos valores pagos, cruzando dados entre aplicações, bem como do valores faturados, sustentada por mapas mensais de registos de alunos beneficiários
Risco de processo de validação de despesa incompleto ou desadequado	1	3	3	Implementada	3. Assegurar a existência de cabimentação prévia para a

					realização da despesa.
--	--	--	--	--	---------------------------

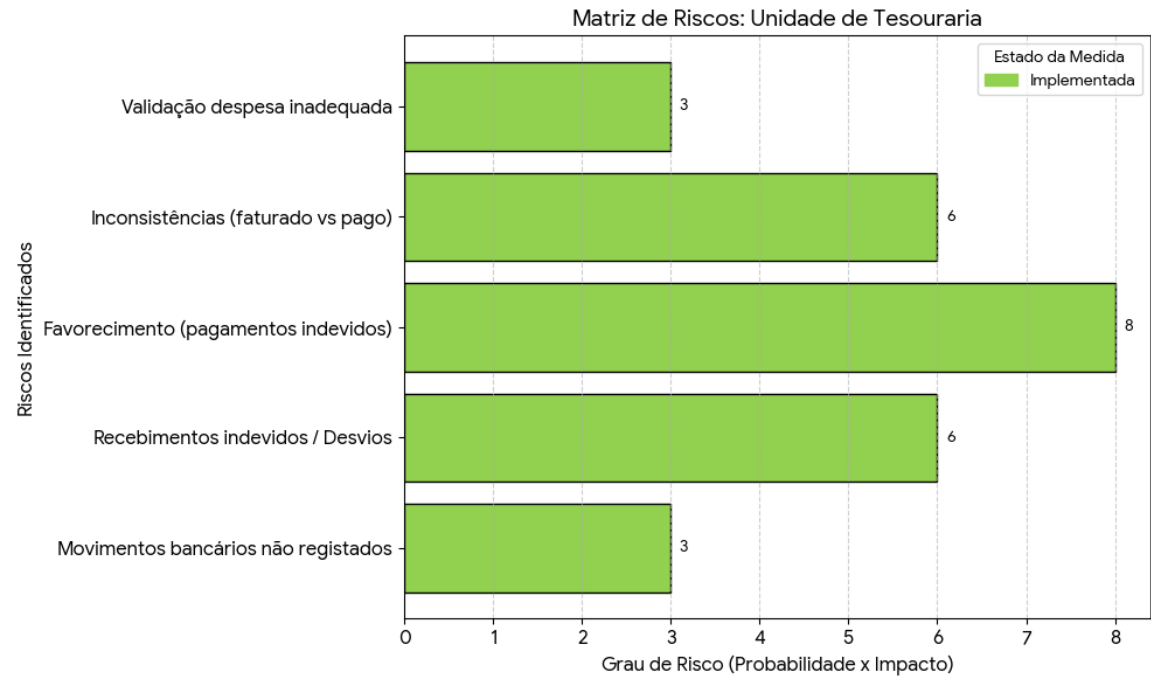


Figura 7 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Tesouraria.

Conclusão:

A Unidade de Tesouraria demonstra uma elevada responsabilidade na implementação de controlos. Não existem pontos críticos não mitigados. A estratégia agora deve ser de **manutenção e verificação de eficácia** (auditabilidade).

9.2.8. Divisão de Aprovisionamento e Património

Foram identificados 5 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 8 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 4; Em execução: 1.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Inexistência de inventário dos bens do património cultural, potenciando a respetiva dissipação	1	1	1	Em execução	78. Levantamento regular de necessidades
Má gestão no levantamento das necessidades de reparação	1	4	4	Implementada	2. Assegurar a devida programação de abertura de procedimentos

dos equipamentos municipais					concursais de fornecimentos contínuos.
Falta de planeamento e gestão na conservação, manutenção de espaços verdes e recolha de resíduos sólidos urbanos (na parte de bens e serviços necessários)	1	3	3	Implementada	8. Assegurar que a necessidade é efetiva, presente e que se encontra bem fundamentada.
Risco de trabalhos, bens e/ou serviços não fornecidos ou substituídos	2	3	6	Implementada	10. Assegurar que existe fundamentação bastante acerca da necessidade.
Comunicação da necessidade de contratação externa, quando a tarefa pode ser executada por administração direta	2	4	8	Implementada	45. Definição prévia das responsabilidades de cada um dos intervenientes nos processos de aquisição de bens, serviços e empreitadas.

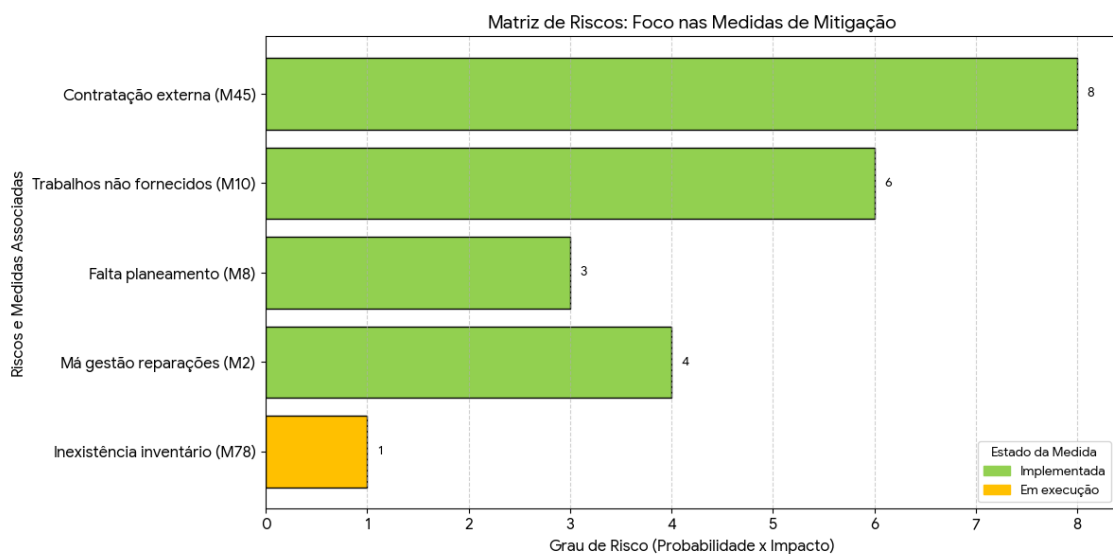


Figura 8 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Divisão de Aprovisionamento e Património.

Conclusão:

A Divisão de Aprovisionamento e Património demonstra um nível de implementação satisfatório. O foco deve agora passar da "fundamentação" para a "verificação no terreno" (receção de bens) e da "programação" para a "validação de meios próprios" (evitar contratação externa desnecessária).

9.2.9. Unidade de Gestão de Contratação e Aprovisionamento

Foram identificados 15 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 9 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 10; Não Implementada: 0; Em Curso: 5.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Risco de alterações contratuais	2	3	6	Implementada	11. Assegurar que não se recorra a serviço externo quando é possível a realização dos trabalhos por administração direta, bem como fiscalização adequada da execução externa.
Existência de ambiguidades, lacunas e omissões no clausulado dos contratos	1	1	1	Implementada	13. Assegurar que o tipo de procedimento escolhido é o adequado.
Inexistência de correspondência entre as cláusulas contratuais e as estabelecidas nas peças do respetivo concurso	1	1	1	Implementada	27. Avaliação "à posteriori" do nível de qualidade e do preço dos bens e serviços adquiridos e das empreitadas realizadas.
Não fixação no caderno de encargos das especificações	2	2	4	Implementada	61. Garantir que as especificações técnicas fixadas

técnicas adequadas					no caderno de encargos se adequam à natureza das prestações.
Não verificação ou verificação deficiente das cláusulas contratuais sobre erros e omissões	1	1	1	Implementada	62. Garantir que as propostas foram apresentadas dentro do prazo fixado.
Participação dos mesmos intervenientes na negociação e redação dos contratos	1	1	1	Implementada	63. Garantir que existe correspondência entre as cláusulas contratuais e o estabelecido nas peças do respetivo concurso.
Carácter subjetivo dos critérios de avaliação das propostas	1	2	2	Implementada	64. Garantir que o clausulado dos contratos é claro e rigoroso, sem ambiguidades, lacunas ou omissões.
Enunciação deficiente e insuficiente dos critérios de adjudicação e dos fatores e eventuais subfactores de avaliação	1	2	2	Implementada	65. Garantir que o modelo de avaliação das propostas tem carácter objetivo e se baseia em dados quantificáveis e comparáveis.
Discrecionariedade e fracionamento da despesa na escolha dos fornecedores dos bens e materiais necessários à atividade escolar (quando centralizado)	2	4	8	Implementada	68. Garantir que os critérios de adjudicação, fatores e subfactores de avaliação das propostas vêm enunciados de forma clara e suficientemente pormenorizada.

Falta de cobrança ou cobrança indevida das taxas e preços aprovados (quando associadas a fornecimentos)	3	3	9	Implementada	71. Garantir que, no ajuste direto com base em critérios materiais, estes são rigorosamente justificados em dados objetivos e documentados.
Possibilidade de não identificação de sobrefaturação	1	1	1	Em execução	74. Implementação de um procedimento de controlo interno sobre a abertura e escolha do procedimento.
Risco de manipulação dos orçamentos e da faturação	1	1	1	Em execução	1. Assegurar a correta e atempada prossecução legal dos processos.
Risco de processo de validação de despesa incompleto ou desadequado	1	1	1	Em execução	1. Assegurar a correta e atempada prossecução legal dos processos.
Fundamentação insuficiente do recurso ao ajuste direto, quando baseado em critérios materiais	1	1	1	Em execução	1. Assegurar a correta e atempada prossecução legal dos processos.
Não existência de uma avaliação “à posteriori” do nível de qualidade e do preço dos bens e serviços adquiridos e das empreitadas realizadas	1	1	1	Em execução	1. Assegurar a correta e atempada prossecução legal dos processos.

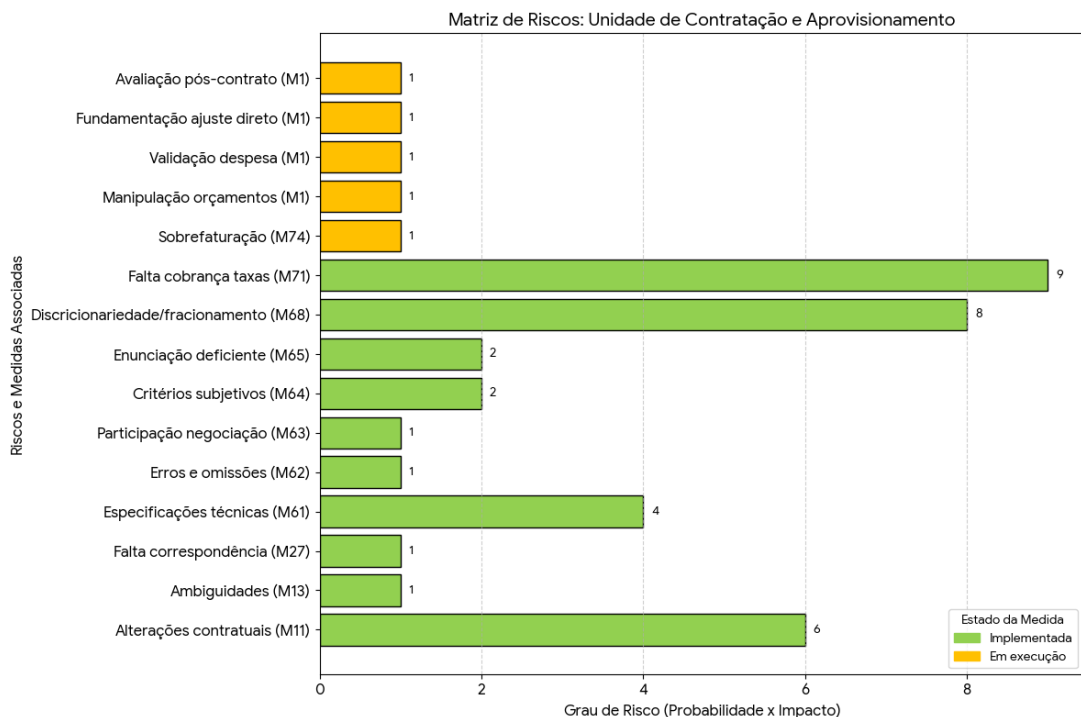


Figura 9 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Gestão de Contratação e Aprovisionamento.

Conclusão:

Para os processos identificados como "**Em execução**" (barras laranjas), sugere-se que a respetiva unidade orgânica elabora um cronograma de conclusão a ser apresentado ao RCN. A gestão de risco é um ciclo contínuo e a passagem do estado "Em execução" para "Implementada" é o *indicador chave de desempenho* (KPI) que devemos reportar aos órgãos responsável pela gestão do Município de Paredes

A unidade apresenta um conjunto de medidas implementadas, mas a **fragilidade das medidas associadas aos riscos em execução** é uma falha de controlo interno que deve ser corrigida.

9.2.10. Unidade Contratação de Obras Municipais

Foram identificados 5 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 6 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 5.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Risco de alterações contratuais (empreitadas)	2	3	6	implementada	13. Assegurar que o tipo de procedimento escolhido é o adequado.
Existência de ambiguidades, lacunas e	2	3	6	implementada	27. Avaliação "à posteriori" do nível de

omissões no clausulado dos contratos de empreitada					qualidade e do preço das empreitadas realizadas.
Enunciação deficiente e insuficiente dos critérios de adjudicação e dos fatores e eventuais subfactores de avaliação das propostas	2	3	6	implementada	61. Garantir especificações técnicas adequadas no caderno de encargos.
Risco de preços (orçamentos) inadequados (propostas de empreitada)	2	2	4	implementada	63. Garantir correspondência entre clausulado contratual e peças do concurso.
Participação dos mesmos intervenientes na negociação e redação dos contratos	2	2	4	implementada	64. Garantir clausulado claro e rigoroso.

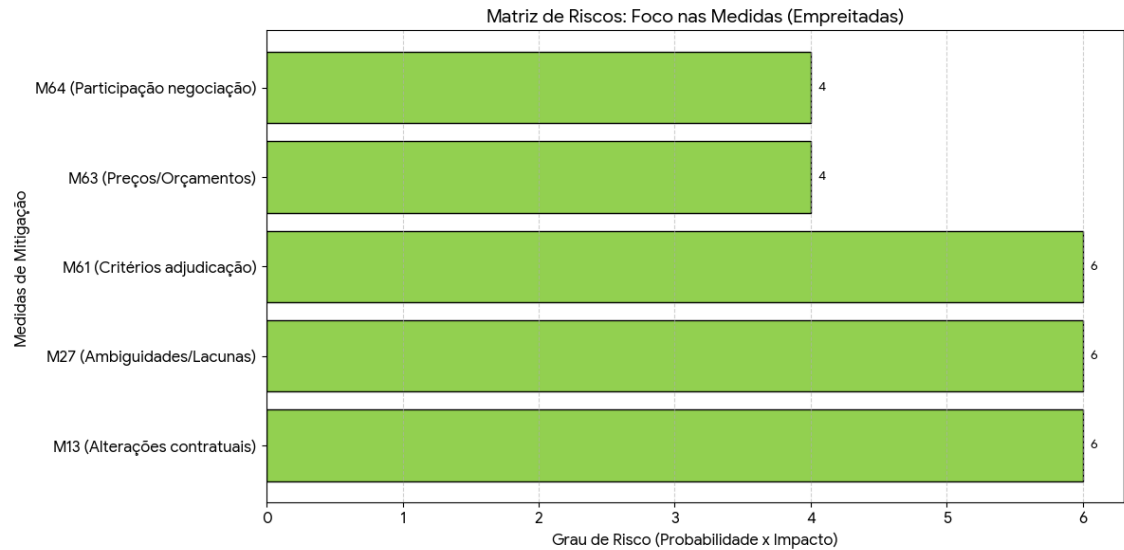


Figura 10 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade Contratação de Obras Municipais.

Conclusão:

A Unidade Contratação de Obras Municipais apresenta um nível de maturidade alto e os processos estão devidamente formalizados. A transição deve ser agora focada na **eficiência** e na **análise crítica de resultados** (avaliação pós-contrato), para assegurar que os processos de contratação não são apenas conformes, mas também economicamente eficazes.

9.2.11. Unidade de Equipamento de Obras Municipais

Foram identificados 3 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 3 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 2; Em Curso: 1.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Controlo deficiente dos prazos	2	3	6	Em execução	6. Assegurar o cumprimento dos prazos legalmente fixados.
Utilização abusiva de veículos	1	2	2	Implementada	20. Assegurar que os trabalhos são efetivamente prestados e com respeito pelas ordens e instruções internas.
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	2	3	6	Implementada	50. Efetuar fichas com controlo de utilização dos veículos.

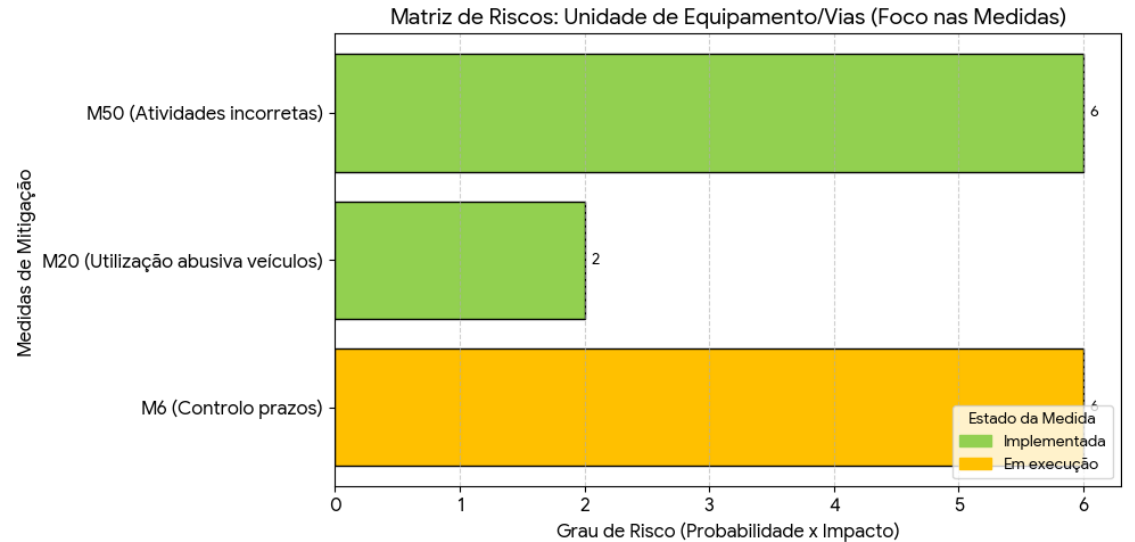


Figura 11 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Equipamento de Obras Municipais.

Conclusão:

A unidade demonstra que os procedimentos básicos estão implementados, mas a gestão de prazos (a área com maior risco) continua a ser o elo mais fraco. O foco deve ser a transição do estado "Em execução" para "Implementada", através de ferramentas que eliminem a dependência de processos manuais.

9.2.12. Unidade de Vias de Obras Municipais

Foram identificados 3 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 3 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 2; Em Curso: 1.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Controlo deficiente dos prazos	2	3	6	Em execução	6. Assegurar o cumprimento dos prazos legalmente fixados.
Utilização abusiva de veículos	1	2	2	Implementada	20. Assegurar que os trabalhos são efetivamente prestados e com respeito pelas ordens e instruções internas.
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	2	3	6	Implementada	50. Efetuar fichas com controlo de utilização dos veículos.

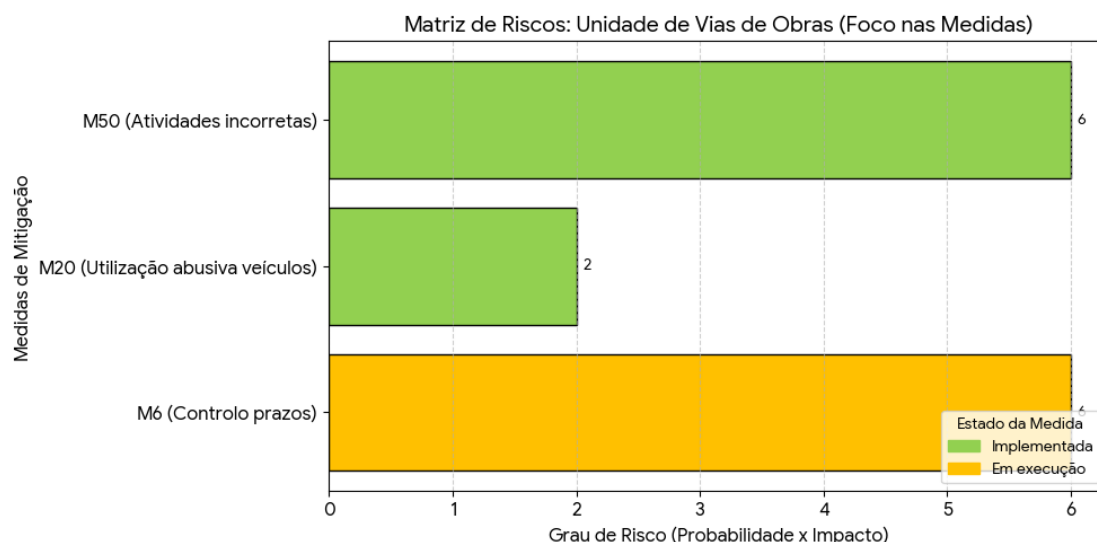


Figura 12 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Vias de Obras Municipais.

Conclusão:

A unidade está a seguir o caminho correto. O foco imediato deve ser o encerramento do processo de "Controlo deficiente de prazos", movendo a Medida 6 para "Implementada" através da digitalização do acompanhamento de obra.

9.2.13. Divisão de Conservação e Administração Direta

Foram identificados 4 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 8 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 3.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	2	2	4	Implementado	9. Assegurar que é inventariado corretamente o trabalho realizado.
Utilização indevida de meios de recursos postos à disposição	2	4	8	Implementado	20. Assegurar que os trabalhos são efetivamente prestados e com respeito pelas ordens e instruções internas.
Utilização abusiva de veículos	2	4	8	Implementado	50. Efetuar fichas com controlo de

					utilização dos veículos.
Falta de planeamento e gestão na conservação, manutenção espaços verdes e recolha de resíduos sólidos urbanos	1	1	1	Implementado	78. Levantamento regular de necessidades (manutenção, espaços verdes, RSU).

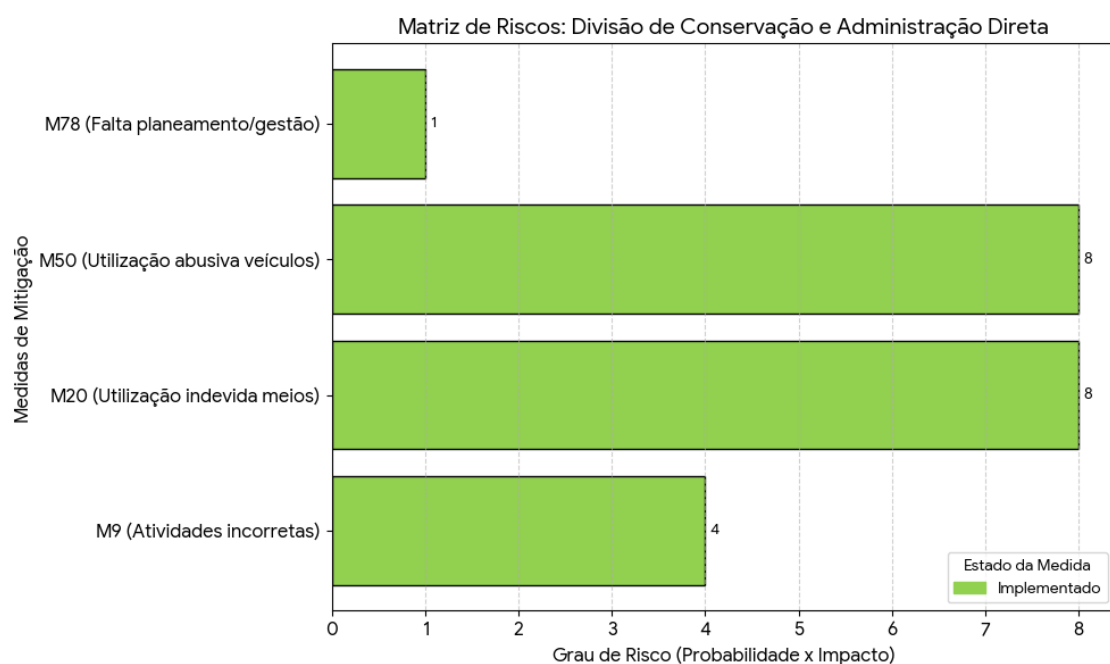


Figura 13 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Divisão de Conservação e Administração Direta.

Conclusão:

A unidade apresenta controlos implementados em todas as frentes. O desafio desta Divisão é a **disciplina na execução desses controlos**. Uma ficha de controlo de veículos só é útil se for auditada regularmente. Sugere-se que a auditoria interna passe a ser uma rotina nesta divisão para garantir que as medidas "Implementadas" não se tornam mera burocracia sem efeito prático no terreno.

9.2.14. Unidade de Sistemas de Informação Geográfica

Foram identificados 2 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 1 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 1; Em execução: 1.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Informação não	1	1	1	Implementado	34. Controlo de sistemas com vista à prevenção e

atualizada, de difícil perceção e de utilização do SIGAP cartográfica, geográfica e estatística					deteção de anomalias de funcionamento e falhas de segurança.
Risco de divulgação indevida de informações a terceiros (dados geográficos sensíveis)	1	1	1	Em execução	80. Promoção de ações de formação/esclarecimento em Cibersegurança

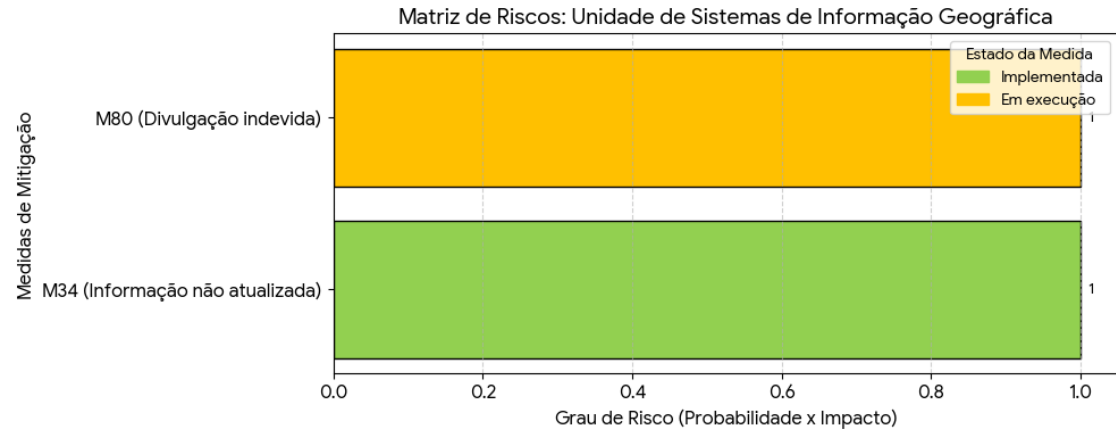


Figura 14 — Nível de risco dos riscos identificados na Unidade de Sistemas de Informação Geográfica.

Conclusão:

A unidade está num nível de maturidade confortável devido ao baixo grau de risco. O desafio principal é a "formação em cibersegurança". O facto de estar "em execução" sugere que a cultura de segurança ainda está a ser construída. Assim que concluída, a unidade estará em conformidade total.

9.2.15. Departamento de Planeamento e Urbanismo

Foram identificados 4 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 8 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 4; Não Implementada: 0.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Conflito de interesses e	2	4	8	Implementada	8. Assegurar que a

favorecimento de grupos					necessidade é efetiva e fundamentada (Planos, estudos).
Favorecimento de determinado território ou entidade	2	4	8	Implementada	10. Assegurar fundamentação bastante acerca da necessidade.
Favorecimento de entidades ou requerentes	2	4	8	Implementada	73. Implementação de medidas de organização do trabalho e rotatividade na instrução de processos.
Tratamento diferenciado de situações idênticas (decisões urbanísticas)	2	4	8	Implementada	73. Implementação de medidas de organização do trabalho e rotatividade na instrução de processos.

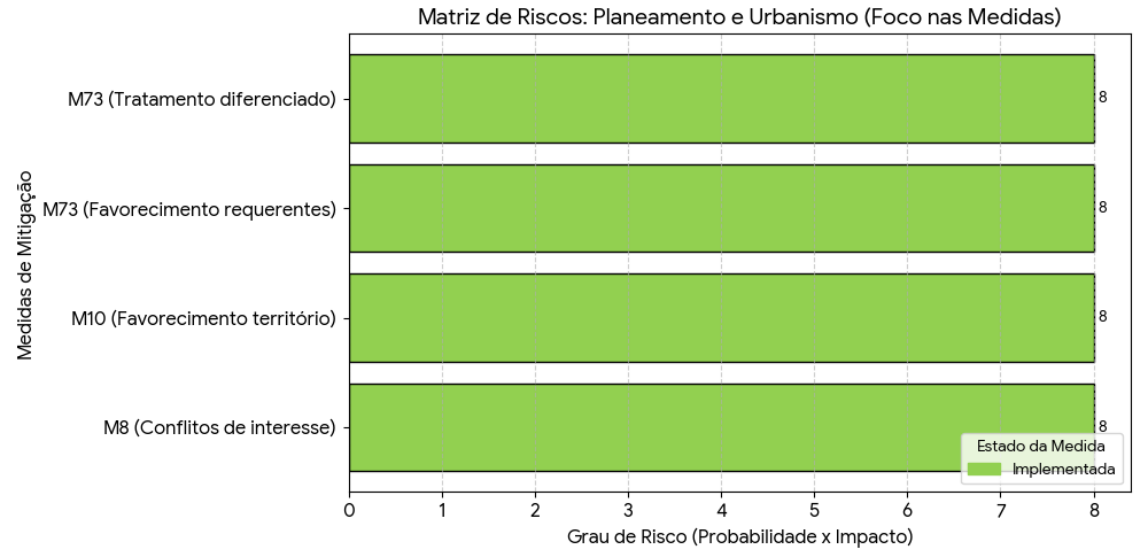


Figura 15 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Departamento de Planeamento e Urbanismo.

Conclusão:

A unidade apresenta controlos implementados. No entanto, em urbanismo, a **transparência é a melhor auditoria**. Recomenda-se que todos os processos de urbanismo, após decisão final, sejam publicados num portal de transparência municipal, respeitando o RGPD e informações

reservadas ou sigilosas, permitindo que a sociedade civil valide a isenção dos critérios de decisão.

9.2.16. Unidade de Fiscalização Urbanística

Foram identificados 6 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 6 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 6; Não Implementada: 0.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Ausência de ações de fiscalização adequadas a fenómenos urbanísticos irregulares (Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente, por analogia)	2	3	6	Implementada	4. Assegurar que as ações de fiscalização são efetuadas por equipas rotativas, eficazes e em respeito pelo princípio da igualdade.
Ações de fiscalização serem realizadas e decididas por uma só pessoa	1	3	3	Implementada	19. Assegurar que os relatórios das ações de fiscalização são revistos e aprovados de acordo com as delegações de competência.
Risco de centralização do procedimento numa só pessoa	2	3	6	Implementada	23. Assegurar que todos os pedidos de fiscalização recebidos são tratados oportunamente.
Risco de extravios de pedidos de fiscalização e intervenção policiais (quando relacionados com urbanismo)	2	3	6	Implementada	81. Realização de relatórios periódicos de fiscalização.
Existência de situações de conluio e de	1	3	3	Implementada	81. Realização de relatórios

eventual corrupção dos funcionários					periódicos de fiscalização.
Existência de situações de conluio entre os concorrentes e de eventual corrupção dos funcionários (obras particulares)	1	3	3	Implementada	81. Realização de relatórios periódicos de fiscalização.

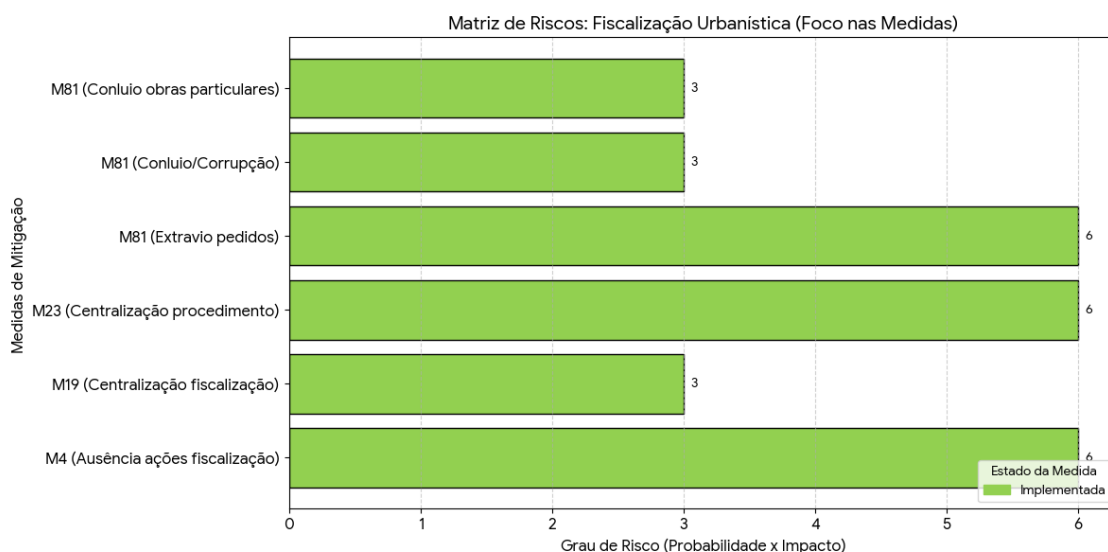


Figura 16 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Fiscalização Urbanística.

Conclusão:

A unidade demonstra que os procedimentos formais estão em vigor. O próximo passo de evolução para a maturidade de controlo não é fazer "mais relatórios", mas sim implementar **validações cruzadas (cross-checks)** que tornem o sistema menos dependente da integridade individual de cada trabalhador.

9.2.17. Divisão de Planeamento / Unidade de Informação Espacial / Unidade de Reabilitação e Sustentabilidade Ambiental

Foram identificados 3 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 8 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 2; Em execução: 1.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Informação não atualizada, de difícil	2	3	6	Implementada	51. Elaboração de relatório diagnóstico social/territorial

perceção e de utilização do SIG Municipal cartográfica, geográfica e estatística					(quando aplicável ao planeamento).
Favorecimento de determinado território ou entidade	2	4	8	Implementada	52. Elaboração de informação/relatórios com o levantamento das necessidades.
Parcialidade na definição de prioridades de intervenção (implícito em "Parcialidade na resposta às necessidades operativas")	2	3	6	Em execução	52. Elaboração de informação/relatórios com o levantamento das necessidades.

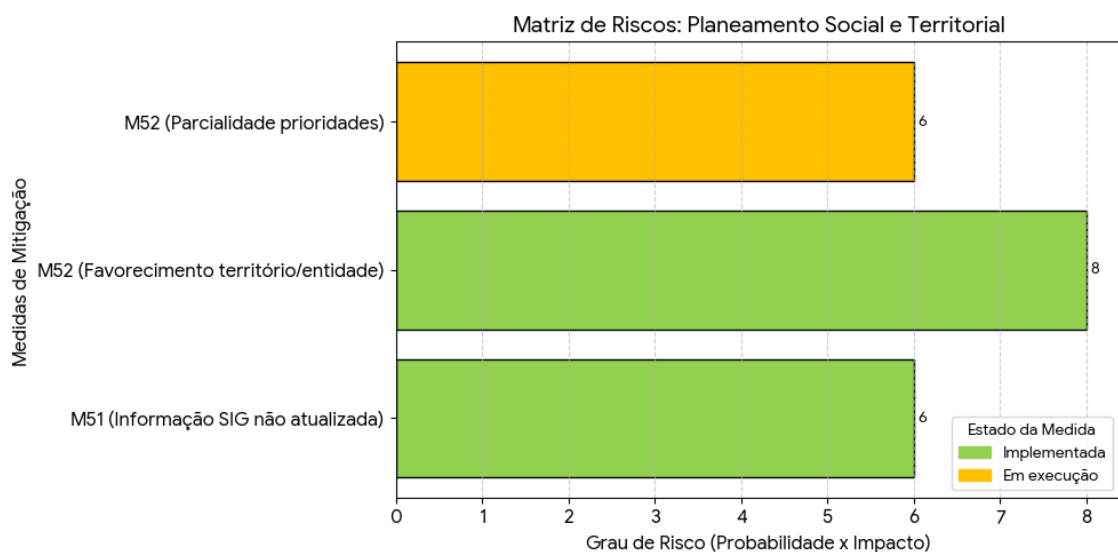


Figura 17 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Divisão de Planeamento / Unidade de Informação Espacial / Unidade de Reabilitação e Sustentabilidade Ambiental.

Conclusão:

As unidades estão num bom caminho. O ponto mais crítico é o estado "Em execução" da mitigação contra a parcialidade. Assim que este processo estiver totalmente operacionalizado e auditável, o risco de distorção de prioridades será minimizado.

9.2.18. Divisão de Gestão Urbanística / Unidade de Procedimentos Administrativos e Inovação

Foram identificados 8 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 8 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 7; Em execução: 1.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Acumulação de funções privadas por parte dos técnicos e dirigentes intervenientes nos procedimentos de autorização e licenciamento de operações urbanísticas	2	4	8	Implementada	24. Assegurar que todos os processos são tratados de forma igual, quanto ao tempo de duração e proposta de decisão.
Risco de desigualdade no tratamento dos processos, designadamente quanto ao respetivo tempo de duração e proposta de decisão	2	3	6	Implementada	35. Criação de circuitos diretos consoante as matérias.
Dar prioridade a determinados documentos em detrimento de outros	2	4	8	Implementada	73. Medidas de rotatividade e regras de distribuição de processos.
Indevida finalização de processos	1	3	3	Em execução	77. Informatização dos procedimentos para não permitir alteração da hierarquia temporal da entrada dos procedimentos e criação de sistema de justificação/alerta de incumprimento de prazos.
Parcialidade no tratamento dos processos	2	4	8	Implementada	73. Medidas de rotatividade e regras de distribuição de processos.
Tratamento diferenciado de situações idênticas	2	4	8	Implementada	24. Assegurar que todos os

					processos são tratados de forma igual, quanto ao tempo de duração e proposta de decisão.
Priorização indevida de processos (favorecimento/desfavorecimento)	2	4	8	Implementada	24. Assegurar que todos os processos são tratados de forma igual, quanto ao tempo de duração e proposta de decisão.
Não audição dos concorrentes sobre o relatório preliminar/decisão de adjudicação (em concursos urbanísticos, p.ex. alienação de lotes)	1	1	1	Implementada	24. Assegurar que todos os processos são tratados de forma igual, quanto ao tempo de duração e proposta de decisão.

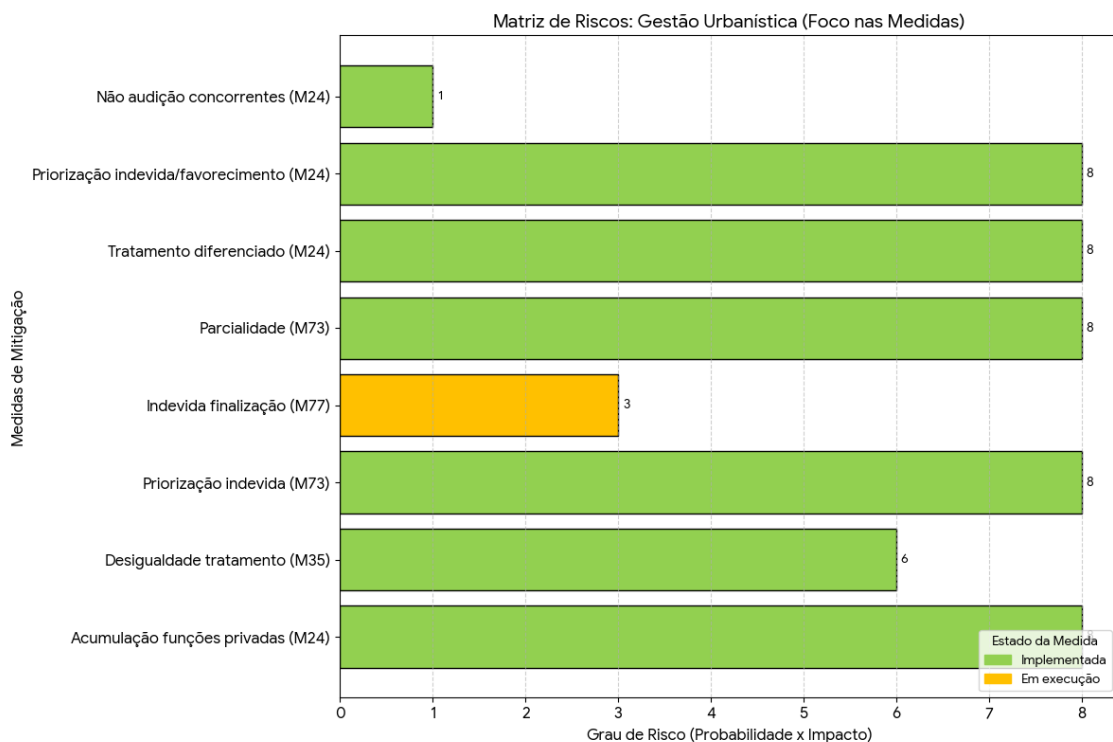


Figura 18 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Divisão de Gestão Urbanística / Unidade de Procedimentos Administrativos e Inovação.

Conclusão:

A unidade demonstra que as regras existem (todas "Implementadas"), mas o alto grau de risco associado a estes procedimentos sugere que a **monitorização (auditoria)** tem de ser reforçada. Não basta ter rotatividade; é preciso auditar os resultados dessa rotatividade.

9.2.19. Divisão de Educação

Foram identificados 2 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 2 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 2.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Favorecimento de estabelecimentos de ensino	1	2	2	Implementada	84. Segregação de funções e uniformização de procedimentos.
Conflito de interesses	1	1	1	Implementada	56. Exigência de declaração de inexistência de conflito de interesses a todos os intervenientes nos processos

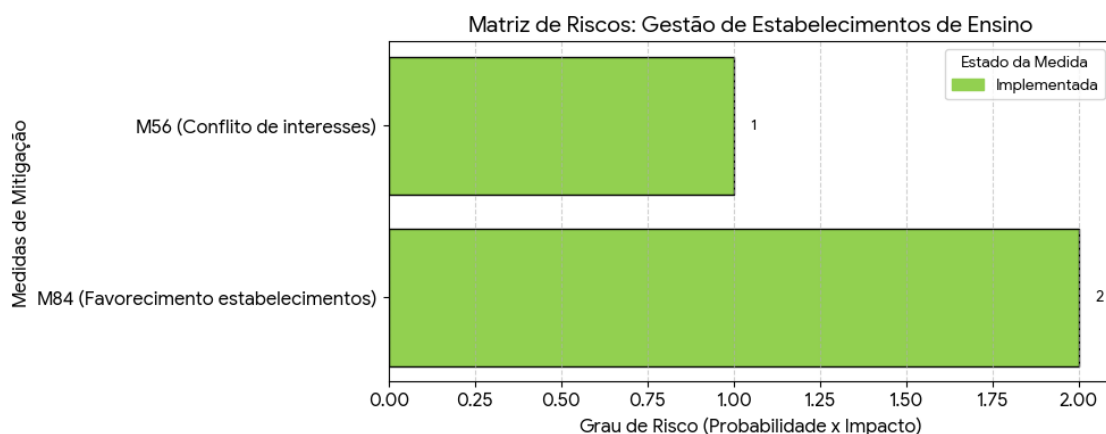


Figura 19 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Divisão de Educação.

Conclusão:

A unidade está num nível de maturidade muito positivo. Os controlos não são apenas formais, são preventivos. Sugere-se que não se altere a estrutura, apenas se reforce a periodicidade da atualização das declarações de conflito de interesses.

9.2.20. Unidade de Administração e Gestão Educativa

Foram identificados 8 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 4 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 8.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Favorecimento de estabelecimentos de ensino	1	2	2	Implementada	84. Segregação de funções e uniformização de procedimentos.
Falhas no processamento das mensalidades e controlo de receita	2	2	4	Implementada	30. Conferência mensal dos valores pagos, cruzando dados entre aplicações, sustentada por mapas de alunos beneficiários.
Falta de cobrança ou cobrança indevida das taxas e preços aprovados (transportes, refeições, etc.)	2	2	4	Implementada	33. Controlar as inscrições e cobranças dos serviços prestados.
Discrecionariedade e fracionamento da despesa na escolha dos fornecedores dos bens e materiais necessários à atividade escolar	2	2	4	Implementada	2, Assegurar a devida programação de abertura de procedimentos concursais de fornecimentos contínuos
Má gestão das AEC's, AAAF's e CAF	2	2	4	Implementada	24. Assegurar que todos os processos são tratados de forma igual, quanto ao tempo de duração e proposta de decisão.
Má gestão do plano de Ação Social Escolar	2	2	4	Implementada	37. Criação de plano anual diversificado das várias atividades.

Atribuição indevida de bolsas de estudo	2	2	4	Implementada	57. Fazer cumprir as normas regulamentares na atribuição de bolsas de estudo.
Conflito de interesses	1	1	1	Implementada	56. Exigência de declaração de inexistência de conflito de interesses a todos os intervenientes nos processos

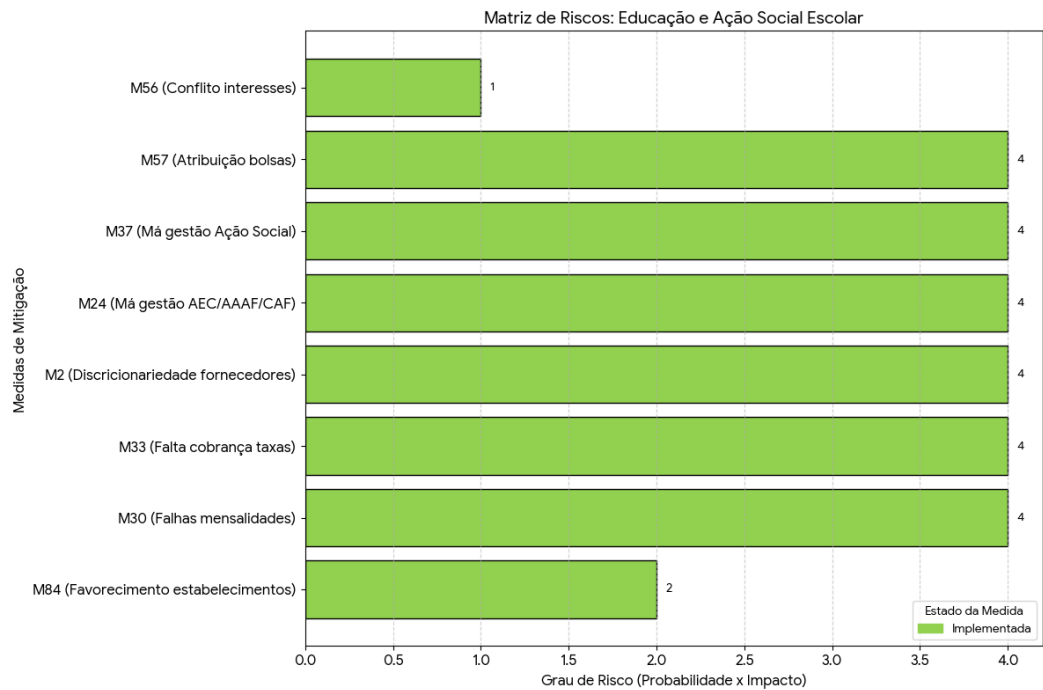


Figura 20 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Administração e Gestão Educativa.

Conclusão:

Esta unidade orgânica apresenta um estado de conformidade excelente, com controlos preventivos e processuais ativados e eficazes face à severidade dos riscos identificados. Não são necessárias intervenções urgentes.

9.2.21. Unidade de Gestão de Transferência de Competências e Planeamento Estratégico

Foram identificados 5 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 4 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 5.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Favorecimento de estabelecimentos de ensino	1	2	2	Implementada	84. Segregação de funções e uniformização de procedimentos.
Má gestão do plano de transportes escolares	2	2	4	Implementada	24. Assegurar que todos os processos são tratados de forma igual, quanto ao tempo de duração e proposta de decisão. 28. Avaliação da necessidade efetiva dos transportes escolares 88. Verificação da atribuição de apoios e da faturação, bem como verificação aleatória de processos de inscrição
Má gestão do processo de descentralização do processo de transferência (educação)	2	2	4	Implementada	2. Assegurar a devida programação de abertura de procedimentos concursais de fornecimentos contínuos. 52. Elaboração de informação/relatórios com o levantamento das necessidades. 81. Realização de relatórios periódicos
Discrecionalidade e fracionamento da despesa na escolha dos fornecedores dos bens e materiais necessários à atividade escolar	2	2	4	Implementada	2. Assegurar a devida programação de abertura de procedimentos concursais de fornecimentos contínuos
Conflito de interesses	1	1	1	Implementada	56. Exigência de declaração de inexistência de conflito de interesses a todos os

					intervenientes nos processos
--	--	--	--	--	------------------------------

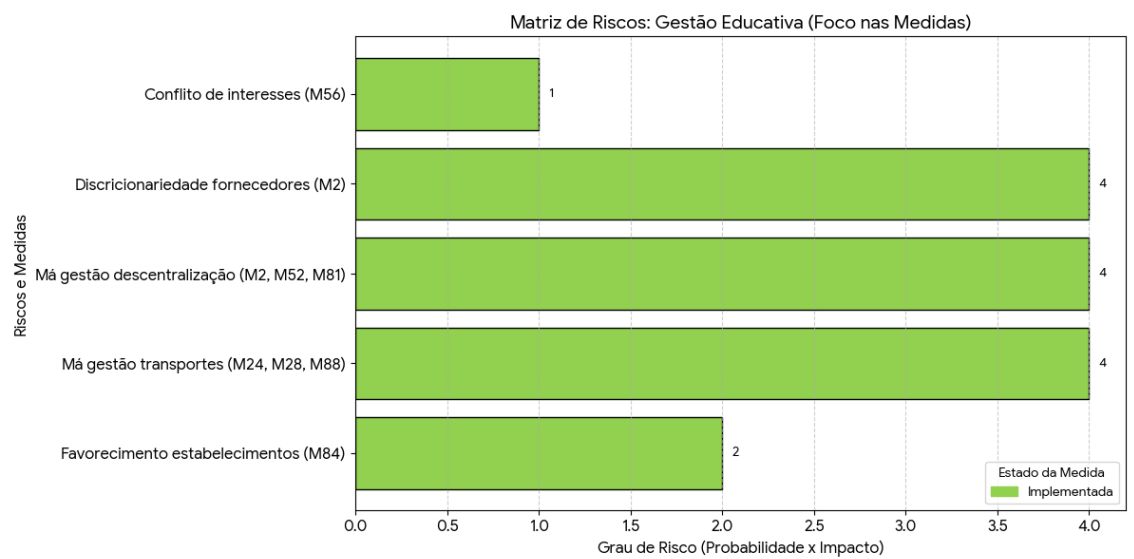


Figura 21 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Gestão de Transferência de Competências e Planeamento Estratégico.

Conclusão:

A unidade apresenta uma postura de controlo madura, com todas as medidas implementadas. A continuidade da eficácia depende de manter a disciplina nos procedimentos já adotados.

9.2.22. Divisão de Desporto

Foram identificados 3 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 9 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 3.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Favorecimento de terceiros	2	3	6	Implementada	37. Criação de plano anual diversificado das várias atividades.
Favorecimento na atribuição de apoios (clubes, associações desportivas)	3	3	9	Implementada	52. Elaboração de informação/relatórios com levantamento de necessidades.
Desigualdade na promoção das atividades a desenvolver no Município	2	1	2	Implementada	59. Fixar itinerários e efetuar agendamento das atividades.

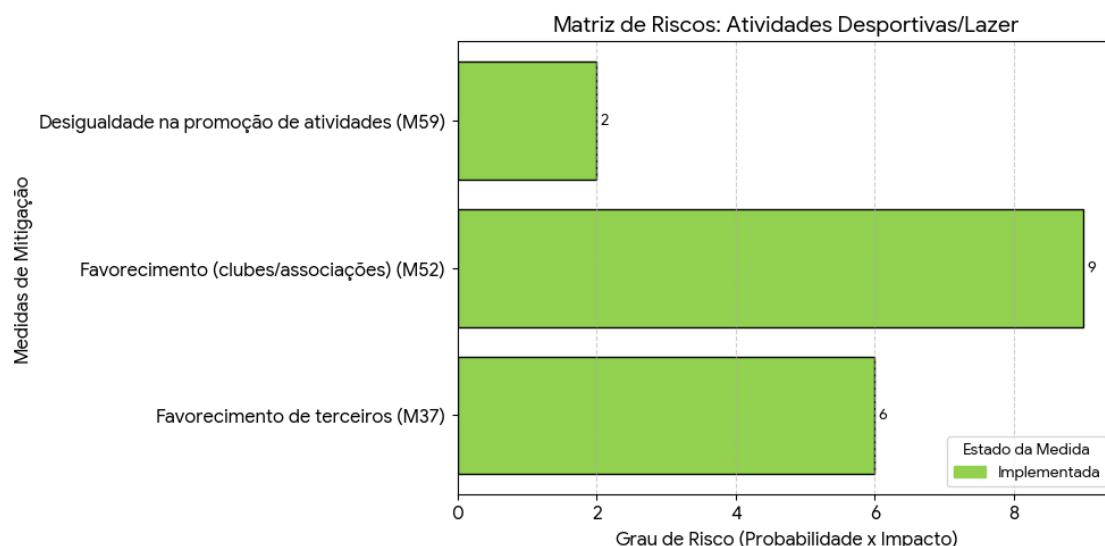


Figura 22 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Divisão de Desporto.

Conclusão:

A unidade apresenta um conjunto de medidas implementadas, mas a **natureza política e social dos apoios (Grau 9)** exige que a "Implementação" das medidas seja acompanhada por **critérios de atribuição totalmente transparentes**. O foco deve transitar da mera "elaboração de relatórios" para a "aplicação rigorosa de um regulamento de mérito".

9.2.23. Unidade de Gestão de Pavilhões e Promoção da Atividade Física e Saúde

Foram identificados 2 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 2 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Em Curso: 1; Implementada: 1.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Utilização abusiva de veículos e equipamentos desportivos	1	1	1	A Executar	30. Conferência mensal dos valores pagos, cruzando dados entre aplicações (utilização de equipamentos). 50. Efetuar fichas com controlo de utilização de veículos/equipamentos.
Tratamento privilegiado por parte dos funcionários (marcação de espaços, horários)	2	1	2	Implementada	33. Controlar as inscrições e cobranças dos serviços prestados. 88. Verificação da atribuição de apoios e da faturação, bem como verificação aleatória de inscrições

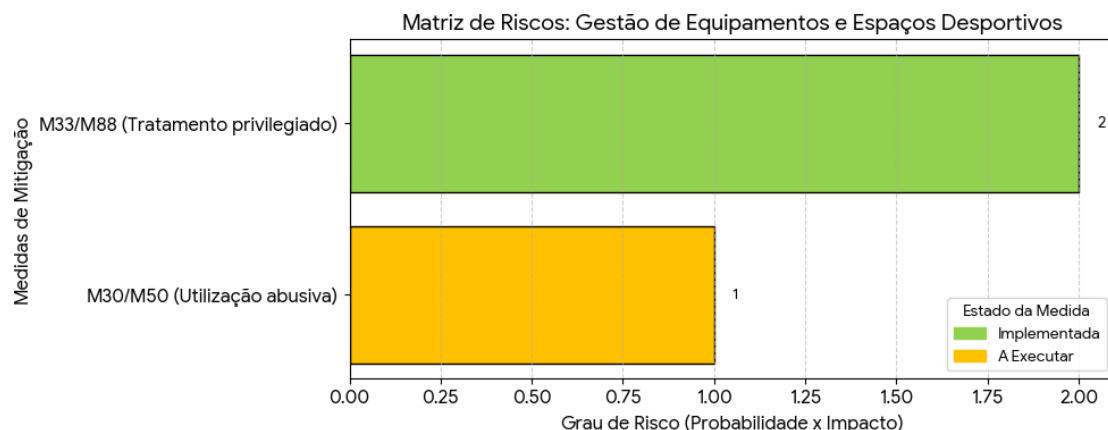


Figura 23 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Gestão de Pavilhões e Promoção da Atividade Física e Saúde.

Conclusão:

A unidade apresenta um perfil de risco-controlo muito seguro. O foco deve ser puramente na operacionalização da medida de controlo de utilização de equipamentos (M30/M50), garantindo que a "execução" seja convertida em prática diária estável.

9.2.24. Unidade de Gestão de Piscinas Municipais e Escola de Nataação

Foram identificados 4 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 1 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 4.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Falhas no processamento das mensalidades e controlo de receita	1	1	1	Implementada	30. Conferência mensal dos valores pagos, cruzando dados entre aplicações (utilização de equipamentos).
Falta de cobrança ou cobrança indevida das taxas e preços aprovados	1	1	1	Implementada	33. Controlar as inscrições e cobranças dos serviços prestados.
Utilização abusiva de veículos	1	1	1	Implementada	50. Efetuar fichas com controlo de utilização de veículos/equipamentos.
Utilização abusiva de equipamentos desportivos	1	1	1	Implementada	88. Verificação da atribuição de apoios e da faturação, bem como verificação aleatória de inscrições

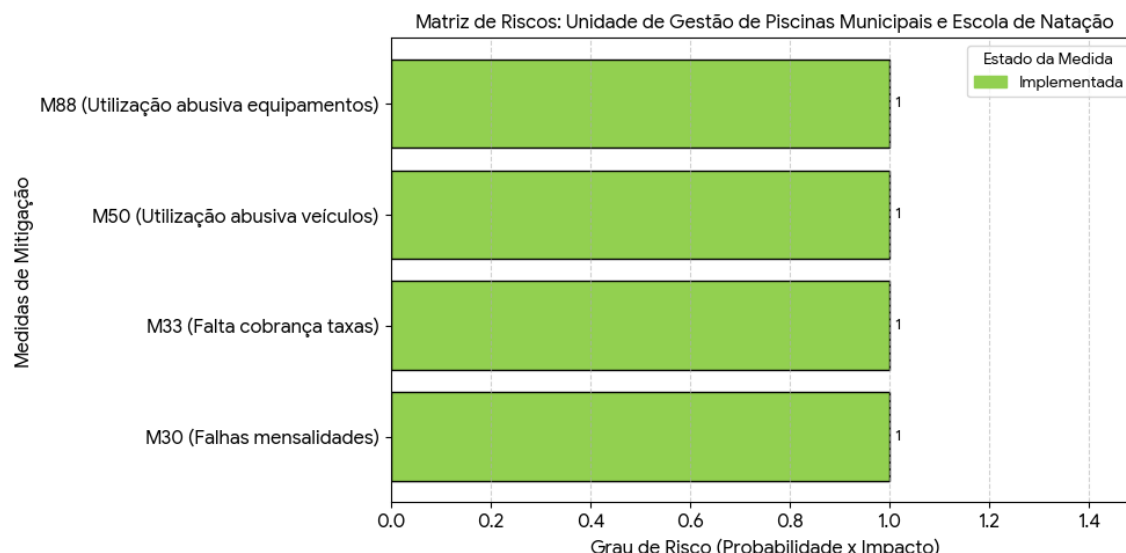


Figura 24 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Gestão de Piscinas Municipais e Escola de Nata o.

Conclusão:

A unidade demonstra estar em conformidade total. A gestão de risco   preventiva e o nível de exposi o   mínimo. Poder-se-  considerar que esta unidade como um exemplo de boas práticas de controlo interno dentro do Município.

9.2.25. Unidade de Gestão de Equipamentos Desportivos Outdoors e Eventos

Foram identificados 4 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado   1 e a distribui o do estado das medidas   a seguinte: Implementada: 2 e 2 em Execu o.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
M� gest�o na atribui�o de apoios (eventos desportivos)	1	1	1	Implementada	30. Confer�ncia mensal dos valores pagos, cruzando dados entre aplica�es (utiliza�o de equipamentos).
Favoritismo injustificado por determinado benefici�rio	1	1	1	Implementada	33. Controlar as inscri�es e cobran�as dos servi�os prestados.
M� utiliza�o do patrim�nio da C�mara	1	1	1	Em execu�o	50. Efetuar fichas com controlo de utiliza�o de ve�culos/equipamentos.
Favoritismo injustificado por determinado benefici�rio	1	1	1	Em execu�o	88. Verifica�o da atribui�o de apoios e da fatura�o, bem como verifica�o aleat�ria de inscri�es.

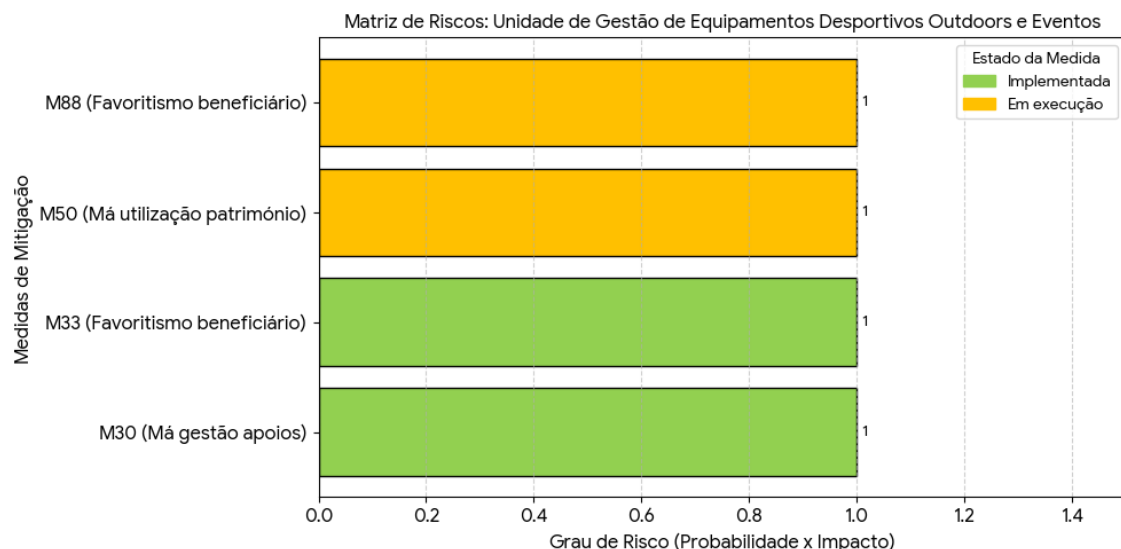


Figura 25 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Gestão de Equipamentos Desportivos Outdoors e Eventos.

Conclusão:

A unidade encontra-se bem posicionada. A prioridade imediata é a conclusão da implementação das fichas de controlo e das verificações aleatórias.

9.2.26. Divisão de Ambiente

Foram identificados 3 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 6 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 12.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Falta de planeamento e gestão na conservação, manutenção espaços verdes e recolha de resíduos sólidos urbanos	1	4	4	Implementada	8. Assegurar que a necessidade é efetiva, presente e que se encontra bem fundamentada.
Parcialidade na resposta às necessidades operativas	2	2	4	Implementada	9. Assegurar que é inventariado corretamente o trabalho efetuado.
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	2	3	6	Implementada	10. Assegurar que existe fundamentação bastante acerca da necessidade.

Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	1	1	1	Implementada	15. Assegurar que os funcionários da unidade orgânica têm conhecimento das suas atribuições e responsabilidades.
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	1	1	1	Implementada	20. Assegurar que os trabalhos são efetivamente prestados e com respeito pelas ordens e instruções internas.
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	1	1	1	Implementada	41. Criar regulamentos referentes à higiene urbana e resíduos sólidos.
Utilização abusiva de veículos	1	1	1	Implementada	50. Efetuar fichas com controle de utilização de veículos.
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	1	1	1	Implementada	52. Elaboração de informação/relatórios com o levantamento das necessidades (espaços verdes e RSU).
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	1	1	1	Implementada	73. Implementação de medidas de organização do trabalho, por forma a assegurar a rotatividade no exercício das suas funções.
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	1	1	1	Implementada	75. Implementar medidas preventivas operacionais.
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	1	1	1	Implementada	78. Levantamento regular das necessidades.
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	1	1	1	Implementada	81. Realização de fichas/relatórios periódicos.

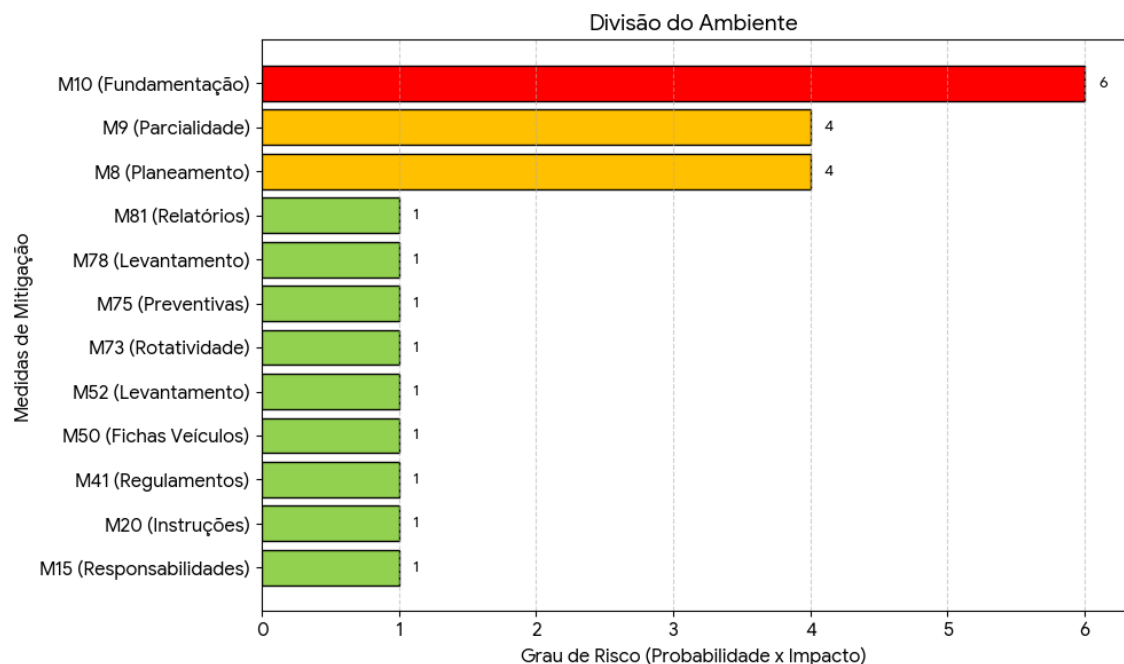


Figura 26 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Divisão de Ambiente.

Conclusão:

A Divisão do Ambiente demonstra um estado de maturidade de controlo muito elevado. A vasta rede de medidas implementadas cria uma barreira de segurança eficaz, tornando a probabilidade de falhas graves muito reduzida.

9.2.27. Unidade de Gestão Integrada do Ambiente

Foram identificados 7 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 6 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 7.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Ausência de ações e projetos no âmbito da proteção da floresta	2	3	6	Implementada	8. Assegurar que a necessidade é efetiva, presente e que se encontra bem fundamentada.
Ausência de gestão e de controlo no apetrechamento dos equipamentos de saúde ambiental (vigilância ambiental)	2	2	4	Implementada	9. Assegurar que é inventariado corretamente o trabalho efetuado.
Atividades não efetuadas ou	1	1	1	Implementada	10. Assegurar que existe

efetuadas incorretamente					fundamentação bastante acerca da necessidade.
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	1	1	1	Implementada	15. Assegurar que os funcionários da unidade orgânica têm conhecimento das suas atribuições e responsabilidades.
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	1	1	1	Implementada	20. Assegurar que os trabalhos são efetivamente prestados e com respeito pelas ordens e instruções internas.
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	1	1	1	Implementada	78. Levantamento regular de necessidades.
Atividades não efetuadas ou efetuadas incorretamente	1	1	1	Implementada	81. Realização de relatórios periódicos de execução e monitorização ambiental.

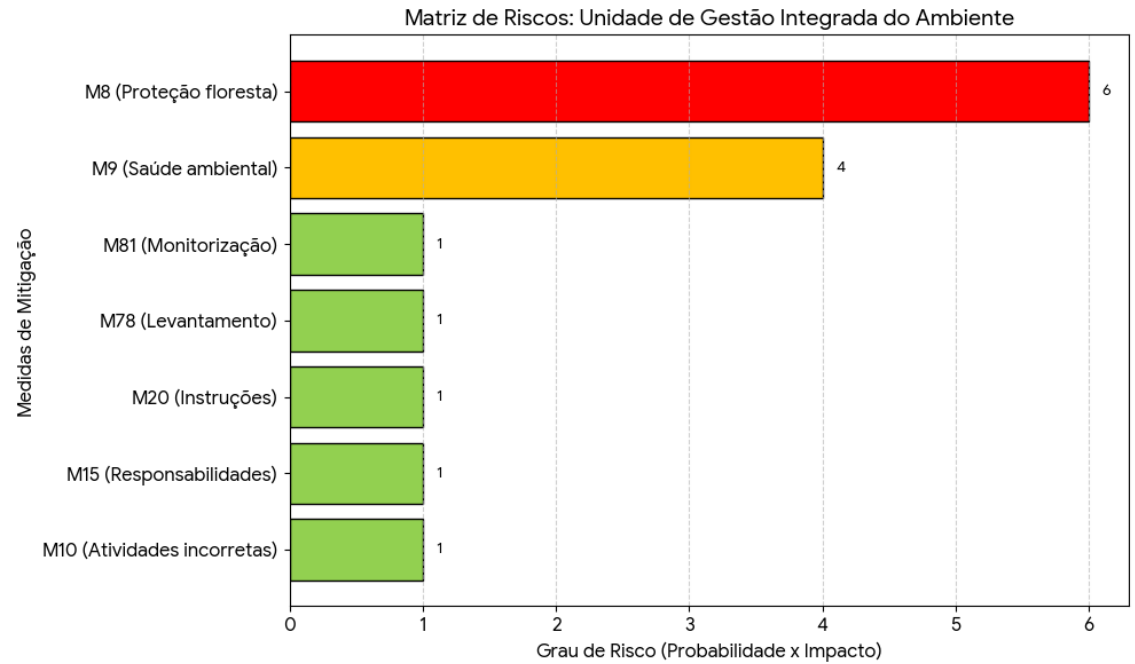


Figura 27 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Gestão Integrada do Ambiente.

Conclusão:

A Unidade de Gestão Integrada do Ambiente apresenta uma postura de controlo muito positiva. O risco florestal (Grau 6) está devidamente mitigado por uma medida de fundamentação rigorosa. O desafio será garantir que a execução de campo destas medidas é tão disciplinada como o processo administrativo que as fundamenta.

9.2.28. Divisão de Dinamização de Cultura e Turismo

Foram identificados 3 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 1 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 2; Em Curso: 1.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Inexistência de inventário dos bens do património cultural, potenciando a respetiva dissipação	1	1	1	Implementada	37. Criação de plano anual diversificado das várias atividades.
Má gestão na atribuição de apoios (associações culturais, eventos)	1	1	1	Implementada	46. Democratizar o acesso ao património cultural.
Favorecimento de terceiros / entidades culturais específicas	1	1	1	Em execução	52. Elaboração de informação/relatórios com levantamento de necessidades. 88. Verificação da atribuição de apoios e da faturação, bem como verificação aleatória de processos de inscrição em iniciativas culturais/turísticas.

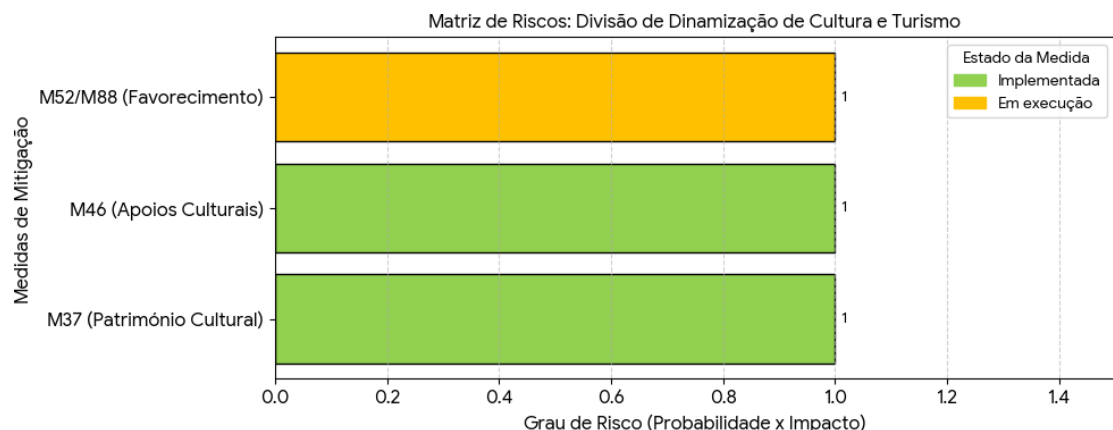


Figura 28 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Divisão de Dinamização de Cultura e Turismo.

Conclusão:

A Divisão apresenta um perfil de risco-controlo muito equilibrado. A transição da medida M52/M88 para o estado "Implementada" é o único passo que falta para assegurar que esta unidade opera num nível de conformidade otimizado.

9.2.29. Unidade de Turismo

Foram identificados 3 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 2 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 2; Em Curso: 1.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Desigualdade na promoção das atividades a desenvolver no Município (promoção turística)	1	1	1	Implementada	46. Democratizar o acesso ao património cultural.
Favorecimento de determinadas entidades em detrimento de outras	2	1	2	Em execução	37. Criação de plano anual diversificado das várias atividades. 52. Elaboração de informação/relatórios com levantamento de necessidades.
Favorecimento de terceiros / entidades culturais específicas	1	1	1	Implementada	88. Verificação da atribuição de apoios e da faturação, bem como verificação aleatória de processos de inscrição em iniciativas culturais/turísticas.

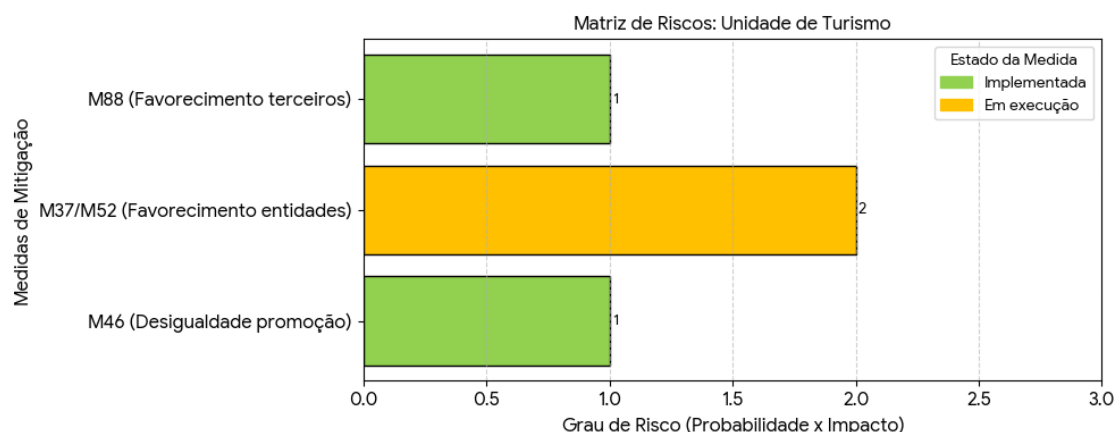


Figura 29 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Turismo.

Conclusão:

A Unidade de Turismo encontra-se num nível de controlo adequado, mas o foco imediato deve ser a **finalização do planeamento estratégico anual (M37)**. Um plano anual é o documento que permite ao RCN/Compliance interno verificar se os recursos estão a ser bem aplicados ou se houve desvios por favoritismo.

9.2.30. Divisão de Planeamento e Organização de Eventos

Foram identificados 4 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 16 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 4.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Planeamento e contratação de eventos municipais	4	4	16	Implementada	Consulta a vários fornecedores (mínimo 3) Aplicação do Código dos Contratos Públicos Registo documental de todas as decisões Segregação de funções (quem propõe ≠ quem decide)
Favorecimento de fornecedores / adjudicações pouco transparentes					
Gestão de orçamentos de eventos / Desvio ou uso indevido de verbas	1	4	4	Implementada	Controlo financeiro prévio Validação superior hierárquica Auditorias internas periódicas

Parcerias e apoios a entidades externas / Conflito de interesses	3	3	9	Implementada	Declaração de inexistência de conflito de interesses Critérios objetivos e transparentes de seleção Publicitação dos apoios atribuídos
Logística e execução de eventos / Pagamentos por serviços não realizados	1	2	2	Implementada	Verificação no terreno Relatórios de execução Validação por mais do que um técnico. 59. Fixar itinerários e agendamento de atividades/eventos.

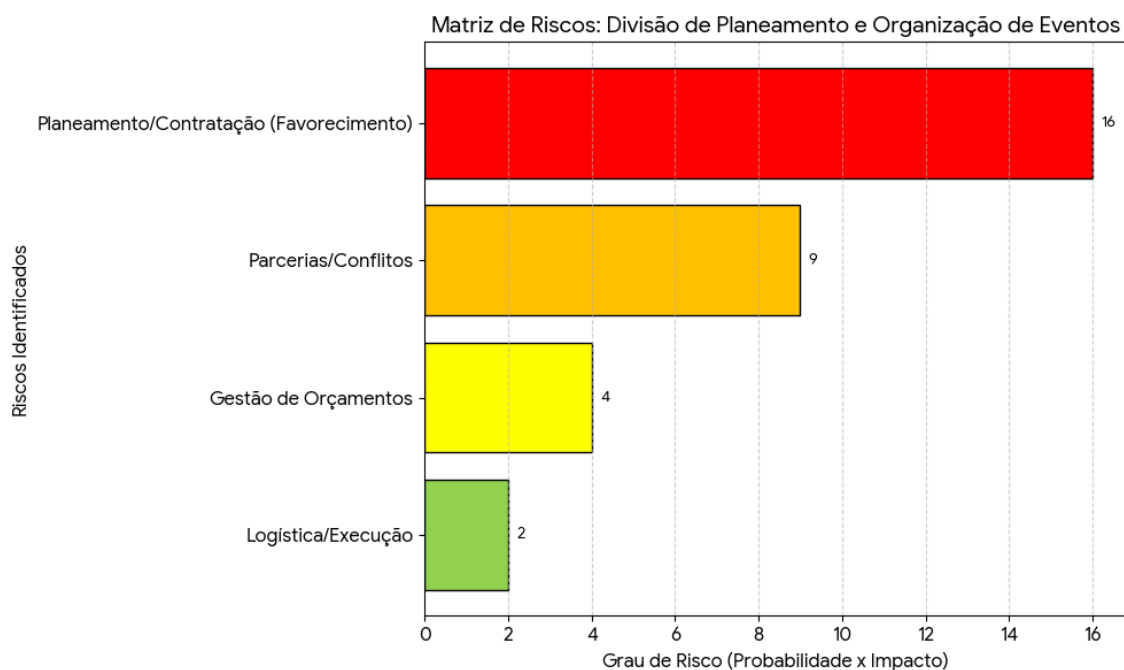


Figura 30 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Divisão de Planeamento e Organização de Eventos.

Conclusão:

A Divisão possui as medidas certas implementadas, mas dada a severidade do risco de Grau 16, esta unidade deve ser objeto de **auditorias internas de maior proximidade**. A conformidade técnica no papel (Código dos Contratos Públicos) deve ser acompanhada por uma verificação da substância das decisões.

9.2.31. Divisão de Polícia Municipal

Foram identificados 7 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 1 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 7.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Atraso nas ações de fiscalização e intervenção policiais	1	1	1	implementada	4. Assegurar que as ações de fiscalização policiais são efetuadas por equipas rotativas em todo o concelho. 43. Definição de plano de rotatividade, no mínimo mensal, para os policiais
Risco de extravios de pedidos de fiscalização e intervenção policiais	1	1	1	implementada	6. Assegurar o cumprimento de todos os prazos legalmente fixados (autos, notificações, etc.).
Desvio de autos de notícia	1	1	1	implementada	12. Assegurar que o instrutor do processo de contraordenação é isento e não possui impedimentos.
Extravio ou atrasos no processamento dos autos de contraordenação	1	1	1	implementada	19. Assegurar que os relatórios das ações de fiscalização são revistos e aprovados de acordo com as delegações de competência.
Não cobrança das coimas concretamente aplicadas	1	1	1	implementada	21. Assegurar que todas as coimas aplicadas são cobradas e registadas.
Desvio de valores ou ausência de registo na	1	1	1	implementada	22. Assegurar que todos os autos de notícia elaborados dão origem a

contabilidade (coimas)					processo de contraordenação.
Favorecimento de terceiros (tratamento diferenciado de infrações)	1	1	1	implementada	23. Assegurar que todos os pedidos de fiscalização e intervenção policiais recebidos são tratados oportunamente. 31. Conferência regular das contas associadas às coimas (em articulação com Tesouraria)

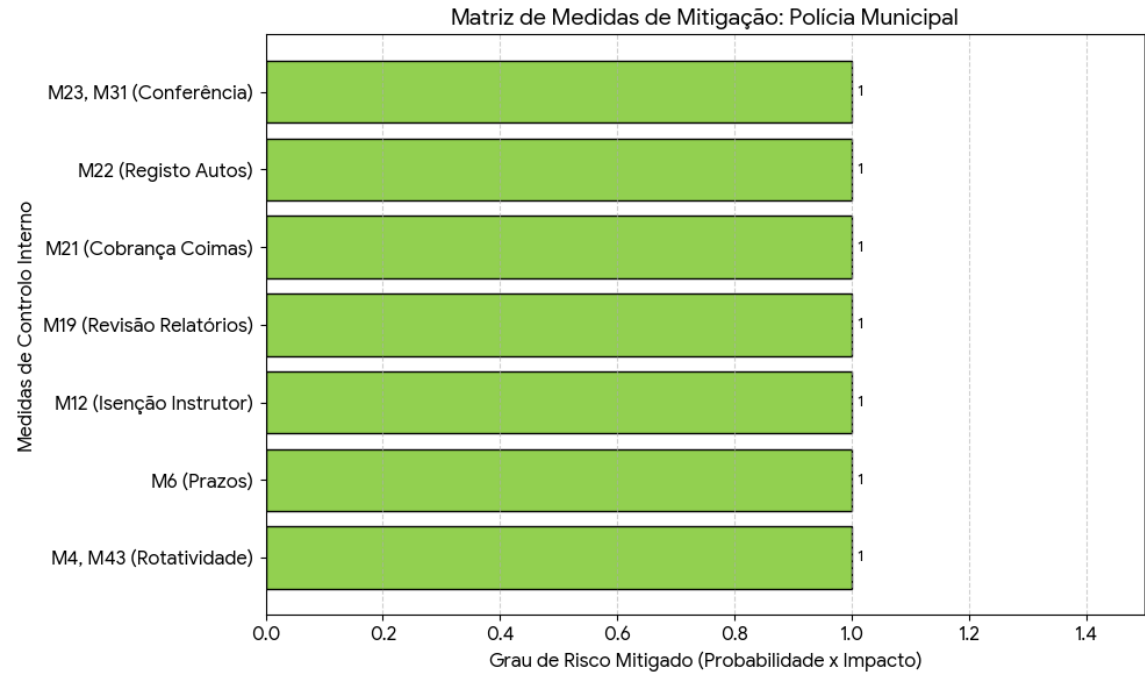


Figura 31 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Divisão de Polícia Municipal.

Conclusão:

A unidade está em conformidade total. O sistema é resiliente e as medidas estão bem distribuídas. Está a operar dentro dos parâmetros de risco aceitáveis. A recomendação principal é manter a disciplina na rotatividade e na reconciliação financeira com a Tesouraria.

9.2.32. Serviço Municipal de Proteção Civil

Foram identificados 3 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 6 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 3.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Risco de falta de resposta a necessidades detetadas	1	4	4	Implementada	52. Elaboração de informação/relatórios com levantamento de necessidades. 75. Implementar medidas preventivas operacionais (planos de emergência, simulacros).
Inercia de resposta às necessidades sociais detetadas (no âmbito de proteção e socorro)	2	3	6	Implementada	78. Levantamento regular de necessidades (meios, equipamentos, planos).
Falta de programação referente à abertura de procedimentos concursais de fornecimentos contínuos (equipamentos de proteção civil)	2	3	6	Implementada	81. Realização de relatórios periódicos sobre ocorrências e resposta.

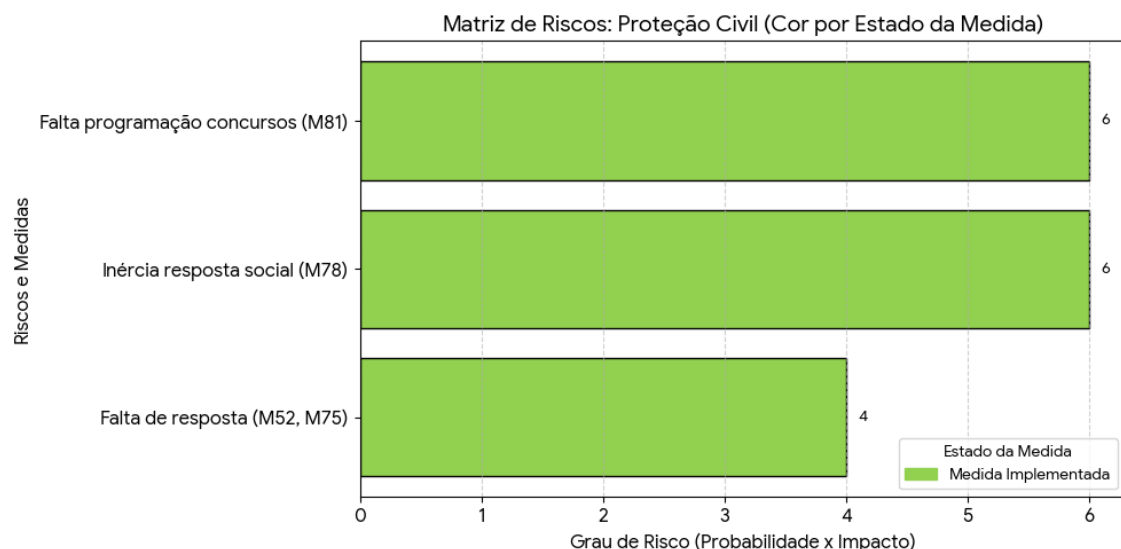


Figura 32 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Serviço Municipal de Proteção Civil.

Conclusão:

O Serviço Municipal de Proteção Civil tem as ferramentas de controlo implementadas, mas estas focam-se muito na **documentação** (Relatórios, Levantamentos). O passo seguinte na maturidade de controlo deve ser a **verificação da eficácia operacional**, garantindo que o planeamento se traduz em meios prontos a usar no terreno.

9.2.33. Unidade de Inovação e Tecnologias de Informação

Foram identificados 6 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 9 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Em Curso: 5; Implementada: 1.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Risco de acesso indevido a passwords/logins	3	3	9	Em execução	29. Conceder acesso total ao sistema apenas aos administradores e delimitar acessos por utilizadores.
Risco de divulgação indevida de informações a terceiros	3	3	9	Em execução	34. Controlo de sistemas para prevenção/deteção de anomalias e falhas de segurança.
Divulgação não autorizada de dados pessoais	3	3	9	Implementada	76. Informatização das guias de pagamento (apoio aos serviços).
Risco de eliminação indevida de	3	3	9	Em execução	77. Informatização dos procedimentos e criação de

dados ou privação de acesso aos mesmos					sistema de alertas de prazos.
Uso abusivo da propriedade intelectual	3	3	9	Em execução	80. Promoção de ações de formação em Cibersegurança.
Limitar o acesso aos documentos (por desenho de perfis de acesso inadequados)	3	3	9	Em execução	77. Informatização dos procedimentos e criação de sistema de alertas de prazos.

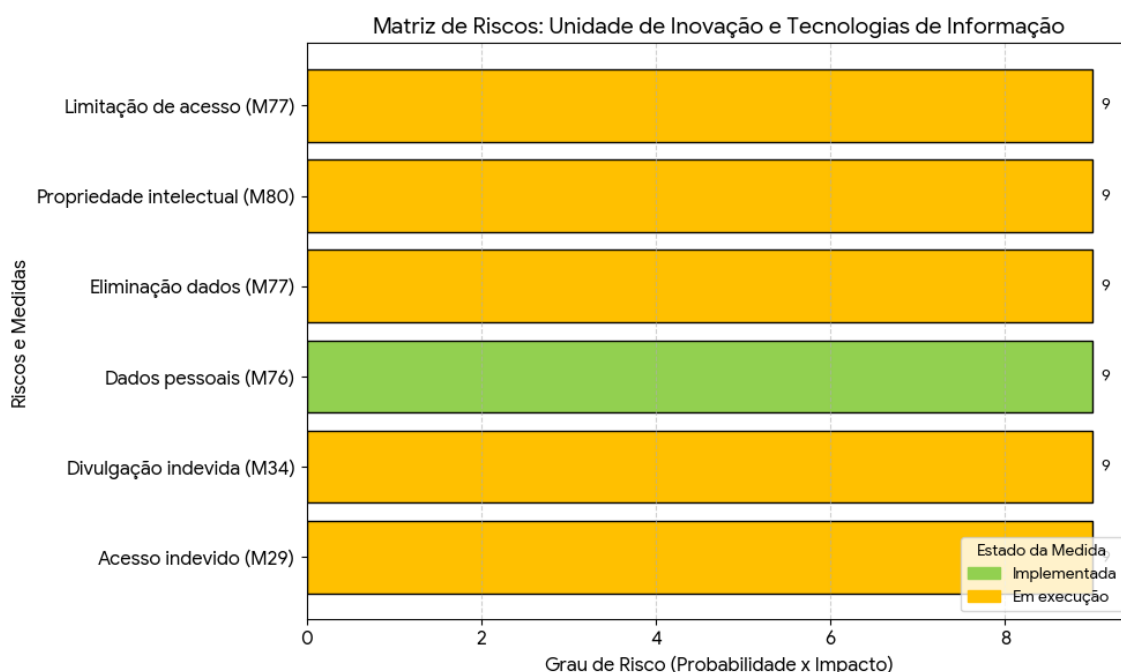


Figura 33 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Inovação e Tecnologias de Informação.

Conclusão:

Esta unidade orgânica requer um **acompanhamento de maior proximidade**. O sistema de TI tem os riscos identificados, mas a defesa ainda está em construção. A prioridade absoluta é transitar da fase de "Em execução" para "Implementada" em todos os pontos de acesso à rede.

9.2.34. Unidade de Gestão da Informação e Modernização Administrativa

Foram identificados 5 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 1 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Em Curso: 2; Implementada: 3.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
-------	---------------	---------	------	--------	--------

Risco de ausência de informação procedimental sistematizada de forma clara e disponível	1	1	1	Em execução	35. Criação de circuitos diretos consoante as matérias.
Ausência de mecanismos de publicitação	1	1	1	Implementada	47. Disponibilização eletrónica de informação administrativa (LADA).
Informação não atualizada, de difícil perceção e de utilização do SIGAP cartográfica, geográfica e estatística	1	1	1	Implementada	48. Disponibilização de organograma, prazos e meios de reação em local visível e online.
Subjetividade na recolha e tratamento da informação solicitada	1	1	1	Em execução	73. Medidas de organização do trabalho e regras de distribuição de processos.

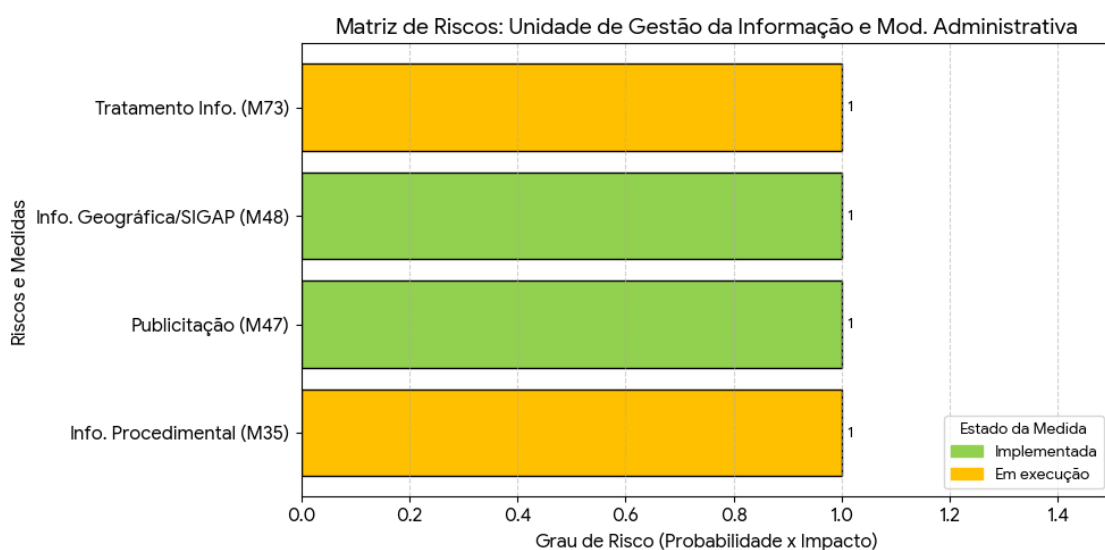


Figura 34 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Inovação e Tecnologias de Informação.

Conclusão:

A UGIMA tem uma excelente base de transparência. O foco agora deve ser **fechar o ciclo administrativo**: documentar os procedimentos (M35) e objetivar a distribuição de tarefas (M73).

9.2.35. Unidade de Intervenção Socioeducativa

Foram identificados 5 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 1 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 5.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Discricionariedade e favorecimento na triagem e diagnóstico de alunos em risco de insucesso e abandono	1	1	1	Implementado de acordo com os projetos	39. Criação de regulamentos/normas de participação, com condições claras e objetivas.
Discricionariedade na escolha dos jovens que participam nas atividades	1	1	1	Implementado de acordo com os projetos	42. Definição de matriz de critérios de seleção para beneficiários.
Favorecimento de arguidos (em programas socioeducativos)	1	1	1	Implementado de acordo com os projetos	51. Elaboração de relatório diagnóstico social concelhio.
Favorecimento de terceiros	1	1	1	Implementado de acordo com os projetos	52. Elaboração de informação/relatórios com levantamento de necessidades.
Inércia de resposta às necessidades sociais detetadas	1	1	1	Implementado de acordo com os projetos	88. Verificação da atribuição de apoios e da faturação, bem como verificação aleatória dos processos de inscrição

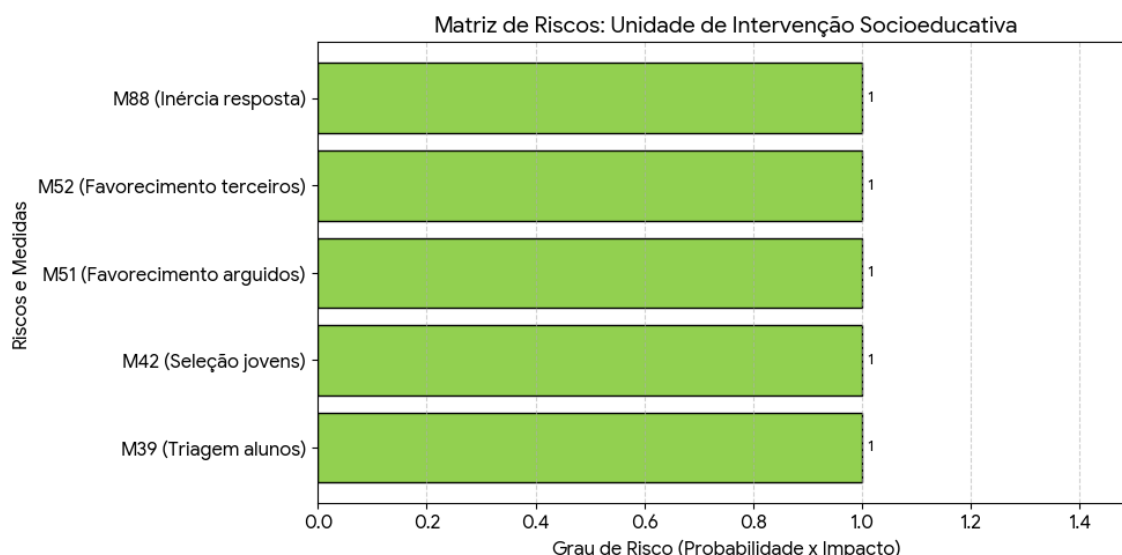


Figura 35 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Intervenção Socioeducativa.

Conclusão:

A estabilidade total dos riscos em "Grau 1" é uma excelente notícia. O sistema de controlo desta unidade não é apenas reativo; é preventivo e está totalmente integrado nos projetos em curso. O foco deve manter-se na **rigidez da aplicação destes critérios** (M39 e M42) para evitar qualquer deriva para a subjetividade.

A Unidade de Intervenção Socioeducativa está a operar com elevados padrões de conformidade. O facto de todos os controlos estarem "Implementados de acordo com os projetos" sugere um método de trabalho disciplinado e orientado por objetivos. Recomenda-se, apenas, que se garanta que a **formalização da evidência de controlo** (ex: atas de verificação aleatória) acompanhe a excelente prática operacional.

9.2.36. Unidade de Gestão do Equipamento

Foram identificados 7 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 4 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 7.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Ausência de gestão e de controlo no apetrechamento dos equipamentos de saúde (se incluídos)	2	2	4	Implementada	9. Assegurar que é inventariado corretamente o trabalho realizado e o equipamento utilizado.
Utilização indevida de meios de recursos postos à disposição	2	2	4	Implementada	34. Controlo de sistemas para deteção de anomalias.

Utilização abusiva de veículos	2	2	4	Implementada	50. Efetuar fichas com controlo de utilização dos veículos. 78. Levantamento regular de necessidades de equipamento.
Favorecimento na contratação pública	1	1	1	Implementada	8. Assegurar que a necessidade é efetiva, presente e que se encontra bem fundamentada.
Favorecimento na gestão de responsabilidades dos trabalhadores	1	1	1	Implementada	15. Assegurar que os funcionários da unidade orgânica têm conhecimento das suas atribuições e responsabilidades.
Favorecimento a operadores económicos em detrimento do interesse público	1	1	1	Implementada	20. Assegurar que os trabalhos são efetivamente prestados e com respeito pelas ordens e instruções internas.
Quebra nas segregações de funções, favorecimento de trabalhadores	1	1	1	Implementada	73. Implementação de medidas de organização do trabalho, assegurando rotatividade e variabilidade de funções.

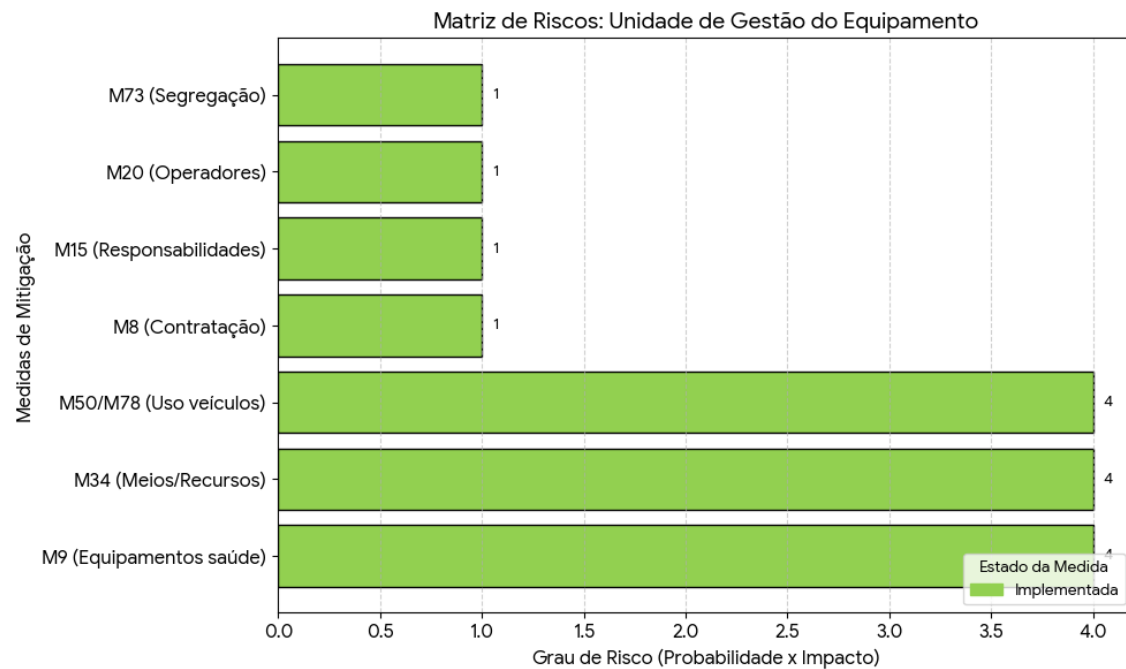


Figura 36 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Gestão do Equipamento.

Conclusão:

A unidade tem um controlo robusto. O facto de todos os riscos estarem mitigados (Estado: Implementada) mostra uma unidade madura e organizada. A recomendação final é manter esta disciplina, pois o maior risco nesta unidade é o **desleixo na manutenção das fichas de registo** com o passar do tempo.

9.2.37. Unidade de Proteção Florestal

Foram identificados 2 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 8 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 2.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Ausência de ações e projetos no âmbito da proteção da floresta	2	3	6	Implementada	52. Elaboração de informação/relatórios com levantamento de necessidades. 81. Realização de relatórios periódicos.
Risco de falta de resposta a necessidades detetadas (incêndios, risco florestal)	2	4	8	Implementada	75. Implementar medidas preventivas operacionais (planos de defesa da floresta).

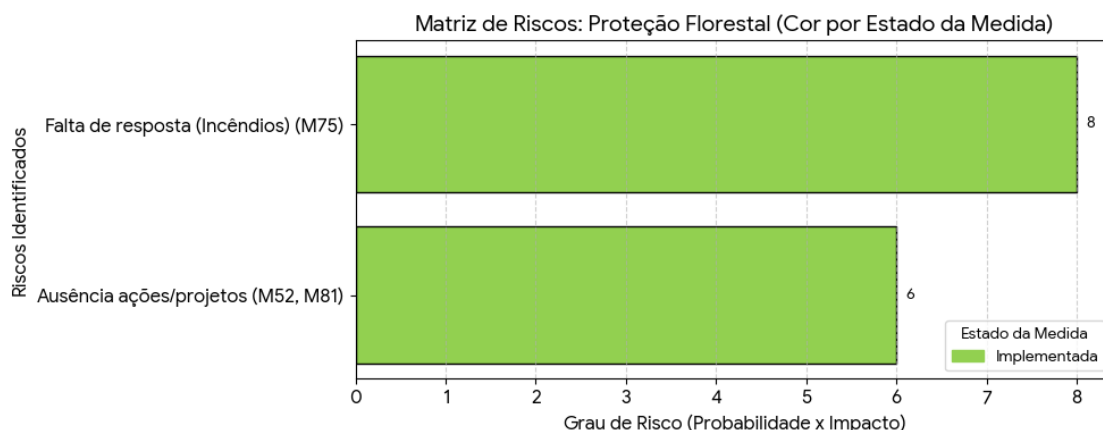


Figura 37 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Proteção Florestal.

Conclusão:

A Unidade de Proteção Florestal tem as ferramentas de controlo (planos e relatórios) implementadas. Contudo, dado o risco elevado (Grau 8), a auditoria deve elevar o nível de exigência: a conformidade documental é necessária, mas a **prontidão operacional** é o que realmente protege o Município.

9.2.38. Unidade de Saúde

Foram identificados 2 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 1 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 2.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Falta de articulação na implementação de atividades/programas com entidades nacionais e locais de saúde	1	1	1	Implementado	52. Elaboração de informação/relatórios com levantamento de necessidades de saúde.
Ausência de gestão e de controlo no apetrechamento dos equipamentos de saúde	1	1	1	Implementado	75. Implementar medidas preventivas operacionais (programas de saúde pública). 81. Realização de relatórios periódicos.

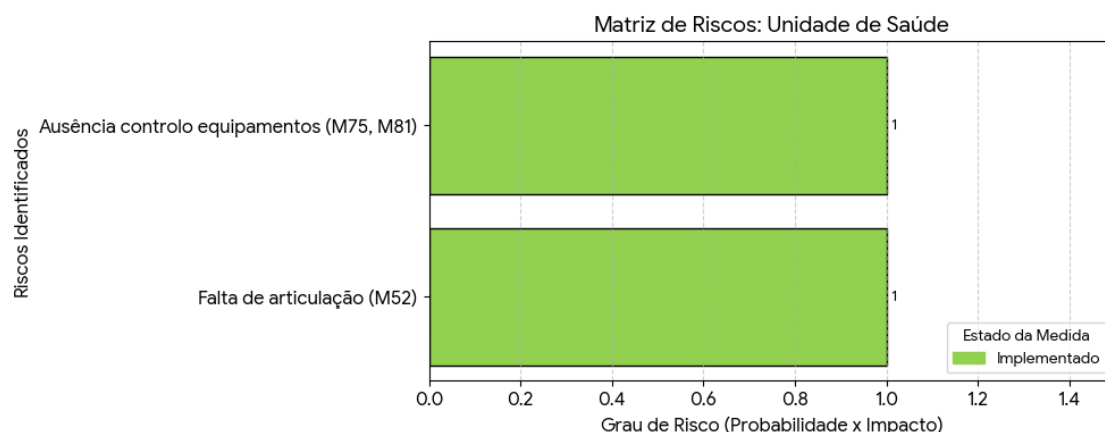


Figura 38 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Saúde.

Conclusão:

A Unidade de Saúde apresenta um perfil de risco "limpo" e procedimentos implementados. A auditoria sugere que o foco futuro não seja em "fazer mais", mas em **manter a cadência** destes relatórios de levantamento e garantir que os mesmos chegam às entidades decisoras (municipais e nacionais).

9.2.39. Unidade de Habitação, Rede e Desenvolvimento Social

Foram identificados 5 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 9 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 5.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Discrecionalidade na análise e levantamento das necessidades habitacionais e público-alvo	1	3	3	Implementada	42. Definição de matriz de critérios de seleção para habitação/apoios.
Inércia de resposta às necessidades sociais detetadas	2	3	6	Implementada	51. Elaboração de relatório diagnóstico social concelhio.
Favorecimento de determinadas entidades em detrimento de outras	1	2	2	Implementada	52. Elaboração de informação/relatórios com levantamento de necessidades.
Má gestão na atribuição de apoios	1	2	2	Implementada	88. Verificação da atribuição de apoios e da faturação, com verificação aleatória de processos.
Existência de situações de	3	3	9	Implementada	81. Realização de relatórios periódicos.

favoritismo injustificado por um determinado beneficiário					
--	--	--	--	--	--

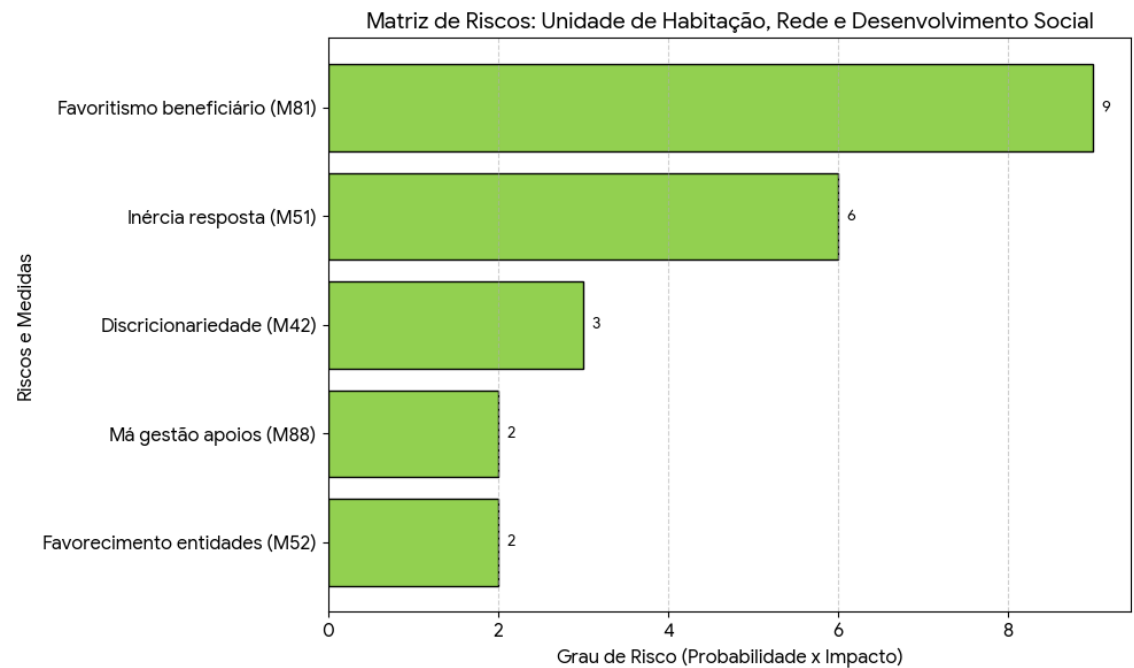


Figura 39 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Habitação, Rede e Desenvolvimento Social.

Conclusão:

A unidade encontra-se com todas as medidas "Implementadas", o que é um excelente indicador de organização. O desafio agora é mover a auditoria do "existe o documento" para o "funciona o processo".

9.2.40. Unidade de Igualdade e Intervenção Social

Foram identificados 6 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 6 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 4; Em Curso: 2.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Parcialidade na resposta às necessidades operativas	2	3	6	Implementada	42. Definição de matriz de critérios de seleção aplicável a todas as situações (apoios sociais, programas).
Inercia de resposta às necessidades	2	3	6	Implementada	51. Elaboração de relatório diagnóstico social concelhio

sociais detetadas					(segmentado por igualdade/núcleos vulneráveis).
Favorecimento de terceiros / beneficiários	2	3	6	Em execução	52. Elaboração de relatórios com levantamento de necessidades.
Não verificação, na instrução do processo, de que os beneficiários cumprem as normas legais em vigor relativas à atribuição do benefício	2	2	4	Em execução	88. Verificação da atribuição de apoios e da faturação, com verificação aleatória de processos.
Não apresentação, pelos beneficiários, dos relatórios das atividades	2	2	4	Implementada	81. Realização de relatórios periódicos.
Não apresentação, por parte dos beneficiários, de instrumento que garanta a aplicação regular do benefício	2	2	4	Implementada	81. Realização de relatórios periódicos.

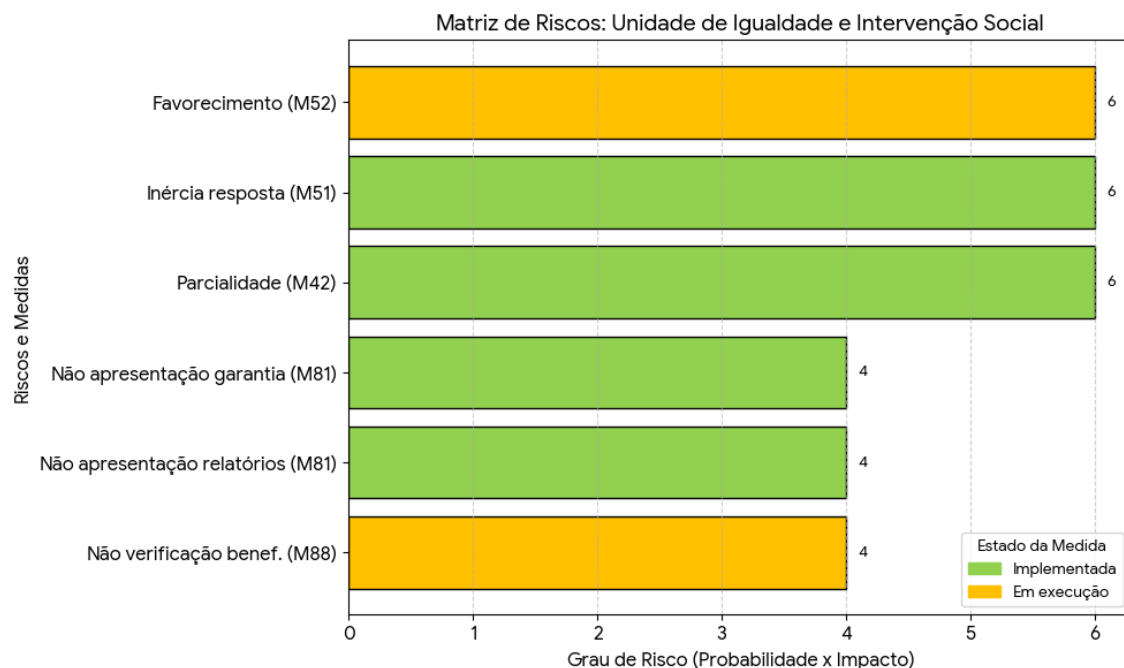


Figura 40 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Igualdade e Intervenção Social.

Conclusão:

A Unidade tem uma excelente fundação conceptual, mas a parte administrativa de "policiamento" dos processos (verificações e conformidade legal) está a atrasar-se. O foco imediato deve ser a transição das medidas 52 e 88 para o estado "Implementada".

9.2.41. Unidade de Saúde Pública Veterinária e Proteção Animal

Foram identificados 2 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 16 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 1; Em execução 1.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Favorecimento de terceiros (associações, proprietários)	2	2	4	Implementado	39. Criação de regulamentos/normas de participação em programas, com critérios claros. 88. Verificação da atribuição de apoios e da faturação (p.e., esterilizações, parcerias).
Falta de resposta a necessidades detetadas (controlo sanitário,	4	4	16	Em implementação	52. Elaboração de informação/relatórios com levantamento de necessidades.

recolha de animais)					
---------------------	--	--	--	--	--

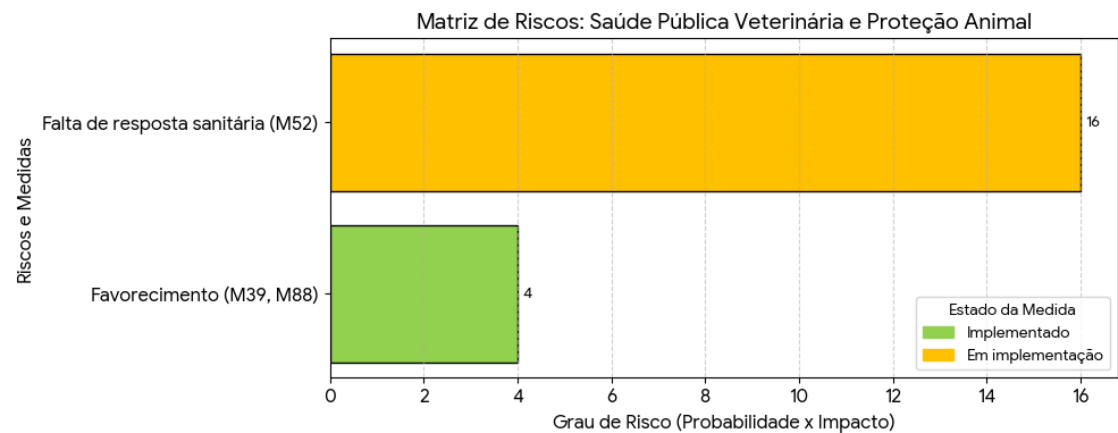


Figura 41 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Unidade de Saúde Pública Veterinária e Proteção Animal.

Conclusão:

A unidade está a gerir bem a conformidade administrativa (favorecimento), mas está exposta a um risco operacional crítico (saúde pública). Recomenda-se que esta unidade receba apoio administrativo extra para fechar a implementação da M52 com a maior celeridade possível.

9.2.42. Setor de Comunicação (dependente do Presidente/Vereadores)

Foram identificados 4 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 8 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 3; Em Curso: 1.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Não disponibilização de toda a informação relevante de forma consciente	1	4	4	Implementada	47. Disponibilização de informação administrativa através das novas tecnologias.
Não disponibilização de toda a informação relevante para o processo	1	4	4	Em execução	48. Divulgação em local visível/online de organograma, prazos, entidades decisoras e meios de reação.
Ausência de mecanismos de publicitação	2	4	8	Implementada	49. Divulgação de todas as medidas

					tomadas com vista ao conhecimento de todo o grupo-alvo.
Risco de divulgação indevida de informações a terceiros	1	4	4	Implementada	72. Imparcialidade na divulgação e escolha do conteúdo a divulgar.

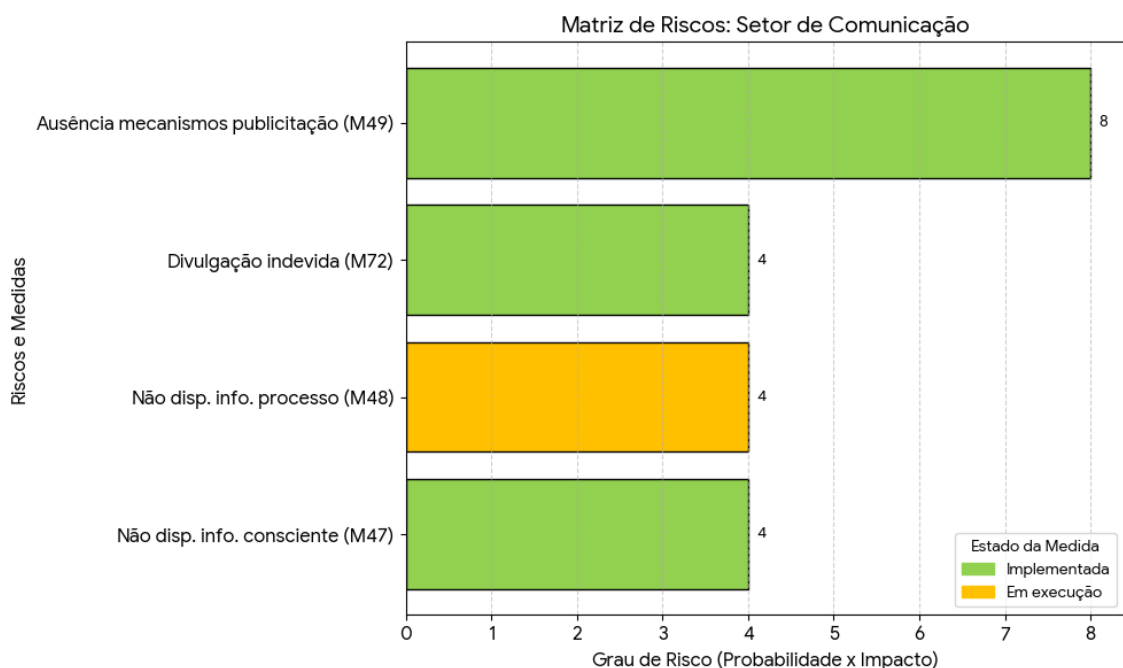


Figura 42 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Setor de Comunicação (dependente do Presidente/Vereadores).

Conclusão:

O Setor de Comunicação está bem estruturado com medidas implementadas para a maioria dos riscos. O foco imediato deve ser a **conclusão da transparência de processos (M48)** e a **validação da eficácia prática dos mecanismos de publicitação (M49)**.

9.2.43. Setor de Desenvolvimento das Atividades Económicas

Foram identificados 5 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 2 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 4; Em execução: 1.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Favorecimento de determinadas entidades em	1	2	2	Implementada	39. Criação de regulamentos/normas de participação, com

detrimento de outras					critérios claros e objetivos.
Favorecimento de terceiros	1	2	2	Implementada	40. Criar regulamento de feira e mercados.
Existência de situações de conluio entre os concorrentes e de eventual corrupção dos funcionários	1	2	2	Implementada	42. Definição de matriz de critérios de seleção.
Admissão nos procedimentos de entidades com impedimentos	1	2	2	Implementada	67. Garantir que os concorrentes não estão impedidos de participar nos procedimentos.
Favorecimento a operadores económicos	1	1	1	Em execução	74. Procedimento de controlo interno sobre competência e tipo de procedimento.

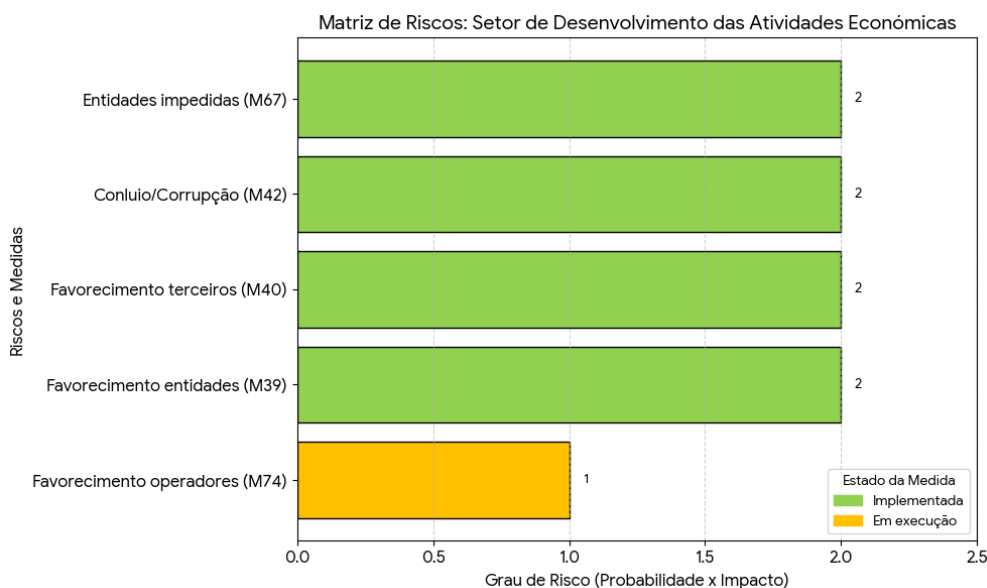


Figura 43 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Setor de Desenvolvimento das Atividades Económicas.

Conclusão:

O gráfico demonstra um nível de maturidade processual muito positivo. O facto de todos os riscos de Grau 2 estarem com as medidas "Implementadas" confere um nível de segurança aceitável à unidade. Assume-se como recomendação operacional o manter a disciplina na aplicação das **Matrizes de Critérios (M42)** e das **Regulamentações de Feiras (M40)**, garantindo

que não existem desvios na prática de adjudicação de espaços. O fecho da medida M74 deve ser mantido como prioridade de gestão.

9.2.44. Setor de Juventude

Foram identificados 3 riscos nesta unidade orgânica. O risco máximo apurado é 1 e a distribuição do estado das medidas é a seguinte: Implementada: 3.

Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Estado	Medida
Discricionariedade na escolha dos jovens que participam nas atividades	1	1	1	Implementada	37. Criação de plano anual diversificado das várias atividades.
Desigualdade na promoção das atividades a desenvolver no Município	1	1	1	Implementada	39. Criação de regulamentos/normas de participação, com critérios claros e objetivos.
Favorecimento de terceiros (jovens/associações específicas)	1	1	1	Implementada	42. Definição de matriz de critérios de seleção aplicável a todas as situações (escolha de jovens/beneficiários) 59. Fixar itinerários e agendamento das atividades.

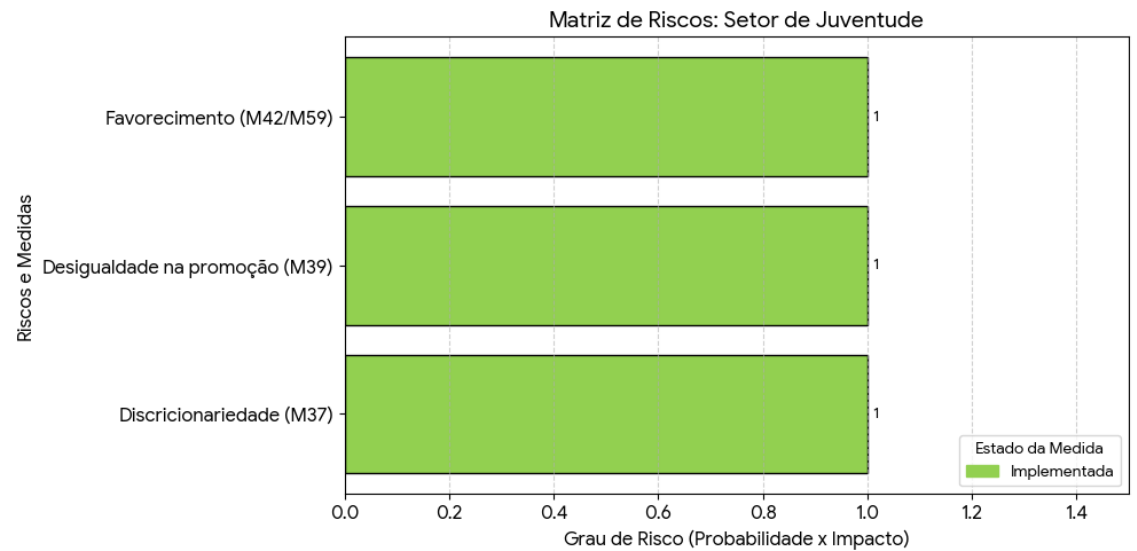


Figura 44 — Nível de risco dos riscos identificados na unidade orgânica Setor de Juventude.

Conclusão:

O Setor de Juventude opera em pleno estado de conformidade. Não foram detetadas falhas nos controlos implementados. O desafio para a gestão não é aumentar o controlo, mas sim **garantir que a comunicação destas regras é clara para o público-alvo**, assegurando a máxima participação possível.

10. Atualização e Revisão

A revisão e atualização do PPR é essencial na prossecução da missão do Município de Paredes, constituindo um instrumento de transparência, de gestão estratégica e operacional, de forma a nomear, avaliar, monitorizar e controlar os riscos que a entidade enfrenta em todo o processo de gestão, enfatizando o reforço e complemento do SCI.

Face às alterações orgânicas na CM de Paredes encontra-se em profunda revisão o PPR, estando em elaboração de um novo documento com horizonte temporal de três anos (2026-2029), podendo durante esse período, sempre que se justifique ser revisto e atualizado decorrente de alteração nas atribuições ou na Estrutura Orgânica, conforme referido no n.º 5 do art.º 6º do Anexo do Decreto-Lei nº. 109-E/2021.

O PPR atualizado e revisto, é remetido pelo PCM ou vereador com competência delegada, para aprovação do Órgão Executivo e Órgão Deliberativo.

11. Publicitação e Comunicação

Num prazo máximo de 10 dias após a aprovação, o RCN envia ao MENAC, aos serviços de inspeção da respetiva área governativa, e aos órgãos de superintendência, tutela e controlo. O PPR e os Relatórios de Avaliação Intercalar e Anual são divulgados a todos os trabalhadores através da intranet, e publicitados no sítio oficial do CMP.

Estão a ser promovidas ações de formação, em cumprimento do Plano de Formação para o ano de 2026, com ampla divulgação e sensibilização do PPR, a todos os trabalhadores e eleitos, esperando-se em breve, a realização de uma sessão de acolhimento e integração de novos trabalhadores, bem como aos trabalhadores municipais ainda não abrangidos na formação.

Paredes, 30 de abril de 2026

O RCN,



Dra. Sílvia Braga Pereira