



# **SMART VISION**

**ASSESSORES E AUDITORES ESTRATÉGICOS**

**PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE  
GESTÃO, INCLUINDO OS DE CORRUPÇÃO E  
INFRAÇÕES CONEXAS**

**Relatório Final**

**Município de Mangualde**

Edição: 0.1 - fevereiro / 2019

## ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO .....	4
2.	CARATERIZAÇÃO DA CÂMARA MUNICIPAL DE MANGUALDE .....	5
3.	ENQUADRAMENTO .....	10
4.	COMPROMISSO ÉTICO .....	12
5.	IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCO E MEDIDAS PREVENTIVAS .....	14
6.	PLANO DE AÇÃO .....	19
7.	IMPLEMENTAÇÃO, CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO .....	44
8.	FONTES.....	46
9.	SIGLAS .....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Orgânica do Município de Mangualde.....	6
Figura 2 - Possíveis áreas de Corrupção (Fonte: Plano-tipo de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas) .....	10
Figura 3 - Crimes Conexos (Fonte: Prevenir a Corrupção - Um guia explicativo sobre a Corrupção e Crimes Conexos, Ministério da Justiça).....	11
Figura 4 - Conceitos .....	16
Figura 5 - Interação entre a Matriz de Levantamento, a Matriz de Risco e a Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação .....	17
Figura 6 - Esquematização da Metodologia 5W1H (adaptado por SMART VISION) .....	19
Figura 7 - Metodologia de definição de medidas e ações/sub-ações por área de intervenção .....	19
Figura 8 - Enquadramento das medidas propostas no Plano de Ação .....	20
Figura 9 – Resposta ao risco, controlo e monitorização do plano de ação (Adaptado por SMART VISION) ..	44

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Unidade Orgânica e respetiva sigla - Município de Mangualde .....	6
Tabela 2 - Identificação dos Responsáveis por Unidade Orgânica e pelo Pelouro - Município de Mangualde..	7
Tabela 3 - Identificação do número de trabalhadores por Unidade Orgânica - Município de Mangualde .....	8
Tabela 4 - Sistemas de Informação - Município de Mangualde.....	9
Tabela 5 - Responsáveis por área - Município de Mangualde.....	15
Tabela 6 - Matriz de Nível de Risco - Município de Mangualde.....	16
Tabela 7 - Contratação Pública - Município de Mangualde.....	18
Tabela 8 - Concessão de Benefícios Públicos - Município de Mangualde .....	18
Tabela 9 - Gestão de Recursos Humanos - Município de Mangualde .....	18
Tabela 10 - Gestão Financeira - Município de Mangualde .....	18
Tabela 11 - Urbanização e Edificação - Município de Mangualde.....	18
Tabela 12 - Fiscalização de Regulamentos e Posturas Municipais - Município de Mangualde .....	18
Tabela 13 - Metodologia 5W1H (Adaptado por SMART VISION) .....	20
Tabela 14 - Plano de Ação 2019/2020 - Município de Mangualde .....	21
Tabela 15 - Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Contratação Pública .....	28
Tabela 16 - Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Concessão de Benefícios Públicos .....	33
Tabela 17 - Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Gestão de Recursos Humanos .....	35
Tabela 18 - Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Gestão Financeira.....	38
Tabela 19 - Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Urbanização e Edificação.....	42
Tabela 20 - Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Fiscalização de Regulamentos e Posturas Municipais.....	43

## 1. INTRODUÇÃO

O presente relatório foi elaborado pela SMART VISION - Assessores e Auditores Estratégicos, Lda. e tem como objetivo apresentar a V. Exas. o trabalho final do plano de prevenção de riscos de gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas do Município de Mangualde.

Salienta-se, que esta análise não tem como objetivo, adquirir uma forma de auditoria financeira ou informática, mas sim a identificação dos possíveis Riscos de Gestão, no sentido de sensibilizar para uma cultura de responsabilidade, com a prossecução da eficácia no combate à corrupção, através da adesão de valores éticos e da adoção de critérios de gestão nos serviços públicos que enfatizam o controlo preventivo do risco sistémico de corrupção e promovam integridade.

Sendo a satisfação das necessidades das populações o objetivo principal dos municípios, e dado o incremento das funções atribuídas a estes organismos e a quantidade crescente de fluxos financeiros geridos pelos mesmos, estes tornam-se cada vez mais propícios ao risco de corrupção.

Segundo o Código Penal, no art.º 372, no âmbito do exercício de funções públicas, corrupção é referida como “vantagem patrimonial ou não patrimonial, que não lhe seja devida” por “funcionário que, no exercício das suas funções ou por causa delas, por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro” ou ainda “vantagem patrimonial ou não patrimonial, que não lhe seja devida, no exercício das suas funções ou por causa delas” por “quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a funcionário, ou a terceiro por indicação ou conhecimento daquele”.

Já o risco, pode ser considerado como o grau de incerteza relativamente a um determinado evento tal como referem *Solom e Pringle* (1981), citados por *Scotti* (2008).

Constituiu objeto do presente relatório:

- Análise da situação atual, designadamente:
  - ✓ Estrutura e organização dos serviços;
  - ✓ Sistemas de informação;
  - ✓ Identificação e levantamento, relativamente a cada área, dos riscos de gestão;
- Definição das medidas a adotar para eliminar e mitigar os riscos e, conseqüentemente, desenvolvimento do plano de ação.

Destaca-se que o presente relatório foi preparado para informação e utilização pelo Órgão Executivo e Serviços do Município de Mangualde, não havendo lugar para outra finalidade, para além da razão para que o mesmo foi criado.

## 2. CARATERIZAÇÃO DA CÂMARA MUNICIPAL DE MANGUALDE

A Organização do Município de Mangualde caracteriza-se pela existência de duas estruturas fundamentais, uma política e outra administrativa.

### 2.1. ESTRUTURA POLÍTICA

A estrutura política assenta em dois órgãos, a Câmara Municipal, com funções essencialmente executivas e a Assembleia Municipal, com funções de natureza predominantemente deliberativa e fiscalizadora da atividade desenvolvida pela primeira.

A Assembleia Municipal de Mangualde é composta por 1 Presidente e por 33 Eleitos.

A Câmara Municipal de Mangualde é constituída por 7 membros: 1 Presidente, 1 Vice-Presidente e 5 Vereadores, a quem compete, um quadro de delegações previamente estabelecido, sendo responsável pela definição das estratégias e políticas municipais, bem como as decisões mais relevantes sobre a atividade dos serviços municipais.

### 2.2. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

#### 2.2.1. ORGANOGRAMA E IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS

A atual estrutura orgânica do Município de Mangualde encontra-se representada na Figura 1 apresentada de seguida. Na Tabela 1 encontram-se as siglas utilizadas para fazer referência a cada Unidade Orgânica (se aplicável).

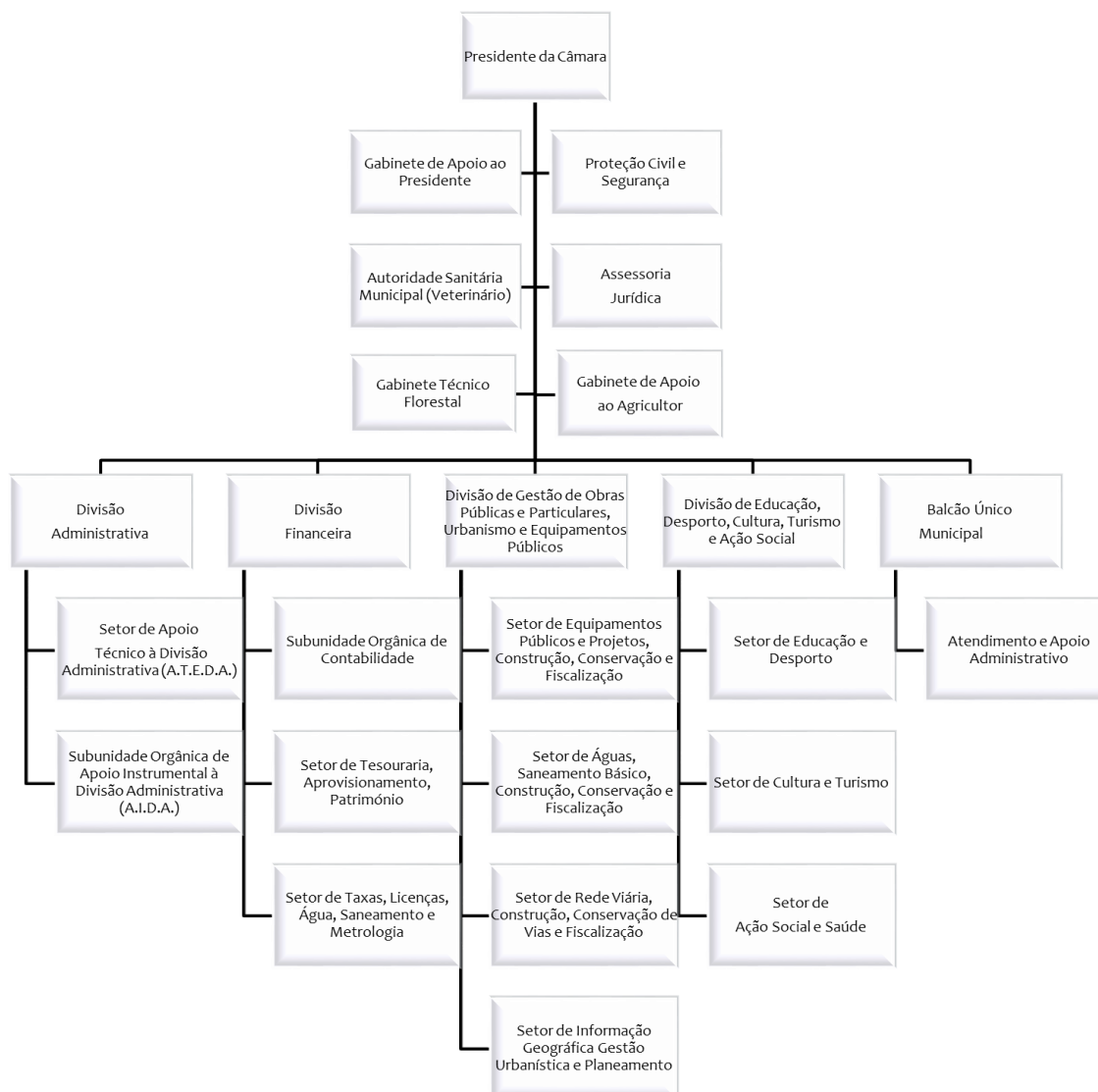


Figura 1 - Estrutura Orgânica do Município de Mangualde

Tabela 1 - Unidade Orgânica e respetiva sigla - Município de Mangualde

Unidade Orgânica	Siglas
Gabinete de Apoio ao Presidente	-
Proteção Civil e Segurança	-
Autoridade Sanitária Municipal (Veterinário)	-
Assessoria Jurídica	-
Gabinete Técnico Florestal	-
Gabinete de Apoio ao Agricultor	-
Divisão Administrativa	-
Setor de Apoio Técnico à Divisão Administrativa (A.T.E.D.A.)	ATEDA
Subunidade Orgânica de Apoio Instrumental à Divisão Administrativa (A.I.D.A.)	AIDA
Divisão Financeira	-
Subunidade Orgânica de Contabilidade	Contabilidade
Setor de Tesouraria, Aprovisionamento, Património	STAP

Unidade Orgânica	Síglas
Setor de Taxas, Licenças, Água, Saneamento e Metrologia	STLASM
Divisão de Gestão de Obras Públicas e Particulares, Urbanismo e Equipamentos Públicos	DGOPPUEP
Setor de Equipamentos Públicos e Projetos, Construção, Conservação e Fiscalização	SEPPCCF
Setor de Águas, Saneamento Básico, Construção, Conservação e Fiscalização	SASBCCF
Setor de Rede Viária, Construção, Conservação de Vias e Fiscalização	SRVCCVF
Setor de Informação Geográfica Gestão Urbanística e Planeamento	SIGGUP
Divisão de Educação, Desporto, Cultura, Turismo e Ação Social	DEDCTAS
Setor de Educação e Desporto	SED
Setor de Cultura e Turismo	SCT
Setor de Ação Social e Saúde	SASS
Balcão Único Municipal	-
Atendimento e Apoio Administrativo	AAA

Na Tabela 2 é exibida a identificação de cada responsável por Unidade Orgânica, de forma a ser realizada uma análise mais completa deste estudo.

**Tabela 2 - Identificação dos Responsáveis por Unidade Orgânica e pelo Pelouro - Município de Mangualde**

Unidade Orgânica	Identificação do Responsável da Unidade Orgânica	Identificação do Responsável pelo Pelouro
Gabinete de Apoio ao Presidente	João Nuno Ferreira Gonçalves Azevedo	
Proteção Civil e Segurança	João Nuno Ferreira Gonçalves Azevedo	
Autoridade Sanitária Municipal (Veterinário)	João Nuno Ferreira Gonçalves Azevedo	
Assessoria Jurídica	João Nuno Ferreira Gonçalves Azevedo	
Gabinete Técnico Florestal	Rui Jorge Figueiredo Costa	
Gabinete de Apoio ao Agricultor	Rui Jorge Figueiredo Costa	
Divisão Administrativa	Maria Gracinda G. P. Pinheiro da Rocha	João Nuno Ferreira Gonçalves Azevedo
Setor de Apoio Técnico à Divisão Administrativa (A.T.E.D.A.)	Maria Gracinda G. P. Pinheiro da Rocha	João Nuno Ferreira Gonçalves Azevedo
Subunidade Orgânica de Apoio Instrumental à Divisão Administrativa (A.I.D.A.)	Maria Gracinda G. P. Pinheiro da Rocha	João Nuno Ferreira Gonçalves Azevedo
Divisão Financeira	Orlando Augusto Duarte Fernandes	João Nuno Ferreira Gonçalves Azevedo
Subunidade Orgânica de Contabilidade	Orlando Augusto Duarte Fernandes	João Nuno Ferreira Gonçalves Azevedo
Setor de Tesouraria, Aprovisionamento, Património	Orlando Augusto Duarte Fernandes	João Nuno Ferreira Gonçalves Azevedo
Setor de Taxas, Licenças, Água, Saneamento e Metrologia	Orlando Augusto Duarte Fernandes	João Nuno Ferreira Gonçalves Azevedo
Divisão de Gestão de Obras Públicas e Particulares, Urbanismo e Equipamentos Públicos	Natércia de Jesus M. Peixoto	Elísio Oliveira Duarte Fernandes
Setor de Equipamentos Públicos e Projetos, Construção, Conservação e Fiscalização	Natércia de Jesus M. Peixoto	Elísio Oliveira Duarte Fernandes
Setor de Águas, Saneamento Básico, Construção, Conservação e Fiscalização	Natércia de Jesus M. Peixoto	Elísio Oliveira Duarte Fernandes
Setor de Rede Viária, Construção, Conservação de Vias e Fiscalização	Natércia de Jesus M. Peixoto	Elísio Oliveira Duarte Fernandes

Unidade Orgânica	Identificação do Responsável da Unidade Orgânica	Identificação do Responsável pelo Pelouro
Setor de Informação Geográfica Gestão Urbanística e Planeamento	Natércia de Jesus M. Peixoto	Elísio Oliveira Duarte Fernandes
Divisão de Educação, Desporto, Cultura, Turismo e Ação Social	-	
Setor de Educação e Desporto	Rui Jorge Figueiredo Costa	Rui Jorge Figueiredo Costa
Setor de Cultura e Turismo	João Fernando de Albuquerque Lopes (Cultura) Maria José de Jesus da Silva Coelho (Turismo)	
Setor de Ação Social e Saúde	Maria José de Jesus da Silva Coelho	
Balcão Único Municipal	Maria José de Jesus da Silva Coelho	
Atendimento e Apoio Administrativo	Maria José de Jesus da Silva Coelho	

O Município de Mangualde integra 271 trabalhadores no quadro, estando estes divididos pelas seguintes unidades orgânicas (Tabela 3):

**Tabela 3 - Identificação do número de trabalhadores por Unidade Orgânica - Município de Mangualde**

Unidade Orgânica	N.º de Trabalhadores
Gabinete de Apoio ao Presidente	0
Proteção Civil e Segurança	6
Autoridade Sanitária Municipal (Veterinário)	1
Assessoria Jurídica	2
Gabinete Técnico Florestal	0
Gabinete de Apoio ao Agricultor	0
Divisão Administrativa	11
Divisão Financeira	25
Divisão de Gestão de Obras Públicas e Particulares, Urbanismo e Equipamentos Públicos	119
Divisão de Educação, Desporto, Cultura, Turismo e Ação Social	97
Balcão Único Municipal	10
<b>Total</b>	<b>271</b>

### 2.2.2. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O Município de Mangualde dispõe de um sistema informático o qual é da responsabilidade da *Software House* Associação de Informática da Região Centro (AIRC), designado por ERP AIRC2000. O ERP AIRC é um sistema integrado e completo, constituído por um conjunto de módulos e sistemas de gestão da informação, que permitem, de uma forma fácil e versátil o tratamento global da informação de acordo com as necessidades específicas dos organismos da Administração Pública Local. A Tabela 4 apresentada de seguida, identifica os aplicativos atualmente utilizados pelo município no conjunto de soluções do ERP AIRC, assim como, quais as unidades orgânicas que as utilizam.



**Tabela 4 - Sistemas de Informação - Município de Mangualde**

Sistema de Informação		Unidade(s) Orgânica(s)
ADM - Aplicação de Administração	✓	Contabilidade
ARM - Gestão de Uso e Porte de Arma	✓	STLASM; AAA
CAC - Gestão de Caça	✓	STLASM; AAA
CEM - Gestão de Cemitérios	✓	STLASM; AAA; Contabilidade
GCP - Gestão de Contratação Pública	✓	SASBCCF; SEPPCCF; STAP; Contabilidade
GES - Gestão de Stocks	✓	SASBCCF; SEPPCCF; STAP; Contabilidade; SCT; AIDA.
GUI - Guias de Receita	✓	Assessoria Jurídica; Divisão Financeira; SASS; ATEDA.; SCT; SED; SEPPCCF; SIGGUP; STLASM; STAP; AAA; Contabilidade; AIDA.
HAB - Gestão de Habitações	✓	Assessoria Jurídica; STAP; Contabilidade
LIC - Gestão de Licenças de Condução	✓	STLASM; AAA
MDV - Máquinas de Diversão	✓	STLASM; AAA
MER - Gestão de Mercados e Feiras	✓	STLASM; STAP; AAA; Contabilidade
MGD - MyDoc Win - Gestão documental	✓	Assessoria Jurídica; Autoridade Sanitária Municipal (Veterinário); Divisão Administrativa; DGOPPUPEP; Divisão Financeira; Proteção Civil e Segurança; SASS; SASBCCF; ATEDA; SCT; SED; SEPPCCF; SIGGUP; SRVCCVF; STLASM; STAP; AAA; Contabilidade; AIDA
OAD - Obras por Administração Direta	✓	DGOPPUPEP; Divisão Financeira; Proteção Civil e Segurança; SASS; SASBCCF; A.T.E.D.A.; SCT; SED; SEPPCCF; SIGGUP; SRVCCVF; STAP; Contabilidade; AIDA
SAD - Sistema de Avaliação de Desempenho	✓	Assessoria Jurídica; Divisão Administrativa; DGOPPUPEP; Divisão Financeira; Proteção Civil e Segurança; SASS; SASBCCF; ATEDA; SCT; SED; SEPPCCF; SIGGUP; SRVCCVF; STLASM; STAP; AAA; Contabilidade; AIDA
SBA - Sistema de Beneficiários da ADSE	✓	ATEDA; Contabilidade; AIDA
SCA - Sistema de Contabilidade Autárquica	✓	Contabilidade; Divisão Financeira; SEPPCCF; STAP
SCE - Sistema de Controlo de Empreitadas	✓	DGOPPUPEP; Proteção Civil e Segurança; SASBCCF; SEPPCCF; SIGGUP; SRVCCVF; Contabilidade
SEF - Sistema de Execuções Fiscais	✓	Assessoria Jurídica; STLASM; STAP; AAA; Contabilidade
SGA - Sistema de Gestão de Água	✓	Divisão Financeira; SEPPCCF; SIGGUP; STLASM; STAP; AAA; Contabilidade
SGC - Sistema de Gestão de Contraordenações	✓	Assessoria Jurídica; STAP
SGF - Sistema de Gestão de Faturação	✓	Assessoria Jurídica; Divisão Financeira; SASS; STLASM; STAP; Contabilidade
SGP - Sistema de Gestão de Pessoal	✓	Divisão Administrativa; ATEDA; Contabilidade; AIDA
SGT - Sistema de Gestão de Tesouraria	✓	STAP; Contabilidade
SIC - Sistema de Inventário e Cadastro Patrimonial	✓	STAP; Contabilidade
PUB - Gestão de Publicidade	✓	STLASM; AAA; Contabilidade
SPO - Sistema de Processos de Obras	✓	Assessoria Jurídica; DGOPPUPEP; SASBCCF; SCT; SED; SEPPCCF; SIGGUP; SRVCCVF; AAA; Contabilidade
STA - Sistema de Tratamento de Atas	✓	ATEDA.; SCT; Contabilidade
TAX - Sistema de Taxas e Licenças	✓	Assessoria Jurídica; Divisão Financeira; SASS; ATEDA; SCT; SED; SEPPCCF; SIGGUP; STLASM; STAP; AAA; Contabilidade; AIDA
VEI - Gestão de Veículos	✓	STLASM; AAA; Contabilidade

### 3. ENQUADRAMENTO

A aceção mais corrente da palavra corrupção reporta-se à apropriação ilegítima da coisa pública, entendendo-se como o uso ilegal dos poderes da Administração Pública ou de organismos equiparados, com o objetivo de serem obtidas vantagens. Constituindo uma das grandes preocupações do Estado, das organizações e das instituições de âmbito regional e local.

“O fenómeno da corrupção diminui perigosamente a confiança dos cidadãos no Estado de Direito e nas instituições democráticas que o devem defender, além de afetar o bom funcionamento da economia de mercado livre” (Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, IPJ).

“A constatação de que a corrupção e a criminalidade económico-financeira mina os fundamentos da democracia e vulnerabiliza a capacidade de atração de investimento nacional e estrangeiro justifica o reforço de meios no combate a este tipo de criminalidade” (Decreto Regulamentar n.º 3/2009 de 3 de fevereiro).



Figura 2 - Possíveis áreas de Corrupção (Fonte: Plano-tipo de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas)

“Muito próximos da corrupção existem outros crimes igualmente prejudiciais ao bom funcionamento das instituições e dos mercados. São eles o suborno, o peculato, o abuso de poder, a concussão, o tráfico de influência, a participação económica em negócio e o abuso de poder. Comum a todos estes crimes é a obtenção de uma vantagem (ou compensação) não devida” (Prevenir a Corrupção - Um guia explicativo sobre a Corrupção e Crimes Conexos, Ministério da Justiça).



Figura 3 - Crimes Conexos (Fonte: Prevenir a Corrupção - Um guia explicativo sobre a Corrupção e Crimes Conexos, Ministério da Justiça)

Tendo em conta o já referido, constata-se que é de grande importância fortalecer mecanismos de controlo interno existentes no âmbito da prevenção da corrupção e riscos conexos, em resposta a esta problemática. Assim, em prol de minimizar a corrupção, foi criado o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), pela Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro, o qual é uma entidade administrativa independente, que funciona junto do Tribunal de Contas, e desenvolve uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas.

No âmbito da sua atividade, o CPC aprovou, em 1 de julho de 2009, uma Recomendação sobre “Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”, segundo a qual “os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos, seja qual for a sua natureza, devem, no prazo de 90 dias, elaborar planos de gestão de riscos e infrações conexas”.

Segundo esta recomendação tais planos devem abranger os seguintes elementos:

- a) Identificação, relativamente a cada área, dos riscos de corrupção e infrações conexas;
- b) Com base na identificação dos riscos, identificação das medidas adotadas que previnam a sua ocorrência (por exemplo, mecanismos de controlo interno, segregação de funções, definição prévia de critérios gerais e abstratos, designadamente na concessão de benefícios públicos e no recurso a especialistas externos, nomeação de júris diferenciados para cada concurso, programação de ações de formação adequada, etc.);
- c) Definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do plano, sob a direção do órgão dirigente máximo;
- d) Elaboração anual de um relatório sobre a execução do plano.

O Município reconhece que é crucial, combater e prevenir situações suscetíveis de corrupção, incrementando desta forma a confiança dos cidadãos no município e nos órgãos municipais.

## 4. COMPROMISSO ÉTICO

Para além das normas legais aplicáveis, o Código do Procedimento Administrativo (CPA) e a Constituição da República Portuguesa (CRP) obrigam a que todos os funcionários da Administração Pública respeitem um conjunto de princípios no exercício da sua atividade. Estes princípios encontram-se descritos na “Carta Ética - Dez Princípios Éticos da Administração Pública”, referida na Resolução do Conselho de Ministros n.º 47/97. Tal como descreve a CRE SAP (Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública), que remete ainda, para as Normas de Conduta Ética para os Funcionários do Poder Executivo - OCDE, os princípios em causa.

### ● **Princípio do Serviço Público**

Os funcionários 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 a 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 administrativa.

### ● **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.

Visto que, os Municípios, face às competências que lhes estão adstritas, afiguram um instrumento de contacto da Administração Pública com a população em geral. Este relacionamento deve-se à relação de proximidade estabelecida e ao grau de importância de que se revestem os atos praticados das decisões tomadas para o destino da sociedade, com bastante frequência aplicáveis a processos individuais, passíveis de reforçar direitos e liberdades dos indivíduos ou de os restringir, por força da lei.

Assim, em cada situação dever-se-á acautelar os riscos de interferência no normal curso de cada processo, quer decorra de uma atitude negligente, motivada ou imotivada, em resultado da qual possa sair deturpada a relação com o público, contrariamente ao que fora assumido no cumprimento da lei e em coerência com os princípios e os valores afirmados na Carta da Administração Pública, quer essa interferência seja de natureza subjetiva ou pessoal.

## 5. IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCO E MEDIDAS PREVENTIVAS

O risco pode ser definido como “a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências” (ISO/IEC Guide 73). O simples facto de existir atividade, abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens (lado positivo) ou então ameaças ao sucesso (lado negativo)” (Norma de Gestão de Riscos, FERMA, 2003, p.3).

A gestão do risco é uma atividade que assume um carácter transversal, constituindo uma das grandes preocupações dos diversos Estados e das organizações de âmbito global, regional e local. E a gestão de riscos é um elemento chave na definição da estratégia do município, sendo cada vez mais associada aos aspetos positivos e negativos do risco. Esta é definida como “o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades” (Norma de Gestão de Riscos, FERMA, 2003, p.3). A gestão de riscos pretende ainda, prevenir e diminuir o risco.

Revela-se um requisito essencial ao funcionamento das organizações e do Estado de Direito Democrático, sendo fundamental nas relações que se estabelecem entre os cidadãos e a Administração, no desenvolvimento das economias e no normal funcionamento das instituições.

A gestão do risco é um processo de análise metódica dos riscos inerentes às atividades de prossecução das atribuições e competências das instituições, tendo por objetivo a defesa e proteção de cada interveniente nos diversos processos, salvaguardando-se, assim, o interesse coletivo. É uma atividade que envolve a gestão, *stricto sensu*, a identificação de riscos iminentes a qualquer atividade, a sua análise metódica, a propositura de medidas que possam obstaculizar a eventuais comportamentos desviantes, e, por fim, o controlo e monitorização do plano de prevenção de riscos de gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas.

Uma boa gestão de riscos consiste na identificação e tratamento dos riscos, e deve ser vista, numa perspetiva de melhoria contínua. Pelo que, devem ser analisados metodicamente todos os riscos inerentes às atividades passadas, presentes e futuras de uma organização. E, por conseguinte, estes devem ser geridos, para futuramente, ser feita uma monitorização e avaliação dos mesmos. Dado que, a gestão de riscos “deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia” (Norma de Gestão de Riscos, FERMA, 2003, p.3).

O risco que um município apresenta pode ter origem em fatores internos ou externos. Como por exemplo, a regulamentação (Lei do Orçamento de Estado, p.e.), com origem externa ao município, pode implicar riscos para o município, uma vez que pode limitar o próprio orçamento do município, e por consequência, os objetivos do mesmo. Já um exemplo de um fator interno, pode ser, a liquidez, ou seja, se o Município não possui liquidez para concretizar os seus objetivos, põe em risco, não só, a própria autossuficiência, como também, o seu objetivo principal, a satisfação das necessidades dos munícipes.

Após a identificação, análise e avaliação de risco, devem ser definidas as medidas que mitiguem os riscos encontrados e quais as ações que pretendem adotar face aos mesmos, ou seja, se pretendem:

- Evitar o risco de corrupção, eliminando a causa;
- Prevenir o risco de corrupção, minimizando a ocorrência;
- Aceitar o risco de corrupção, acolhendo as consequências;
- Transferir o risco de corrupção, imputando-o a terceiros.

Em face da identificação, análise e avaliação de risco é consubstanciado um plano de ação que concretiza as ações com cronograma e responsabilidades, que concretiza as medidas preventivas e corretivas propostas, o qual será tido em consideração no decorrer da implementação e monitorização da prevenção de riscos de gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas.

A gestão do risco é uma responsabilidade de todos os trabalhadores das instituições, quer dos membros dos órgãos, quer do pessoal com funções dirigentes, quer do mais simples funcionário.

### 5.1 IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS DE RISCO OU DE POTENCIAL RISCO

No decorrer do processo de elaboração do relatório de avaliação de riscos de corrupção, foram identificadas seis áreas de risco ou com potencial risco de corrupção e infrações conexas, designadamente:

- Contratação Pública;
- Concessão de Benefícios Públicos;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão Financeira;
- Urbanização e Edificação;
- Fiscalização de Regulamentos e Posturas Municipais.

Na tabela seguinte (Tabela 5) são apresentados os responsáveis por cada área objeto de análise.

**Tabela 5 - Responsáveis por área - Município de Mangualde**

Área	Identificação do Responsável
Contratação Pública	Orlando Augusto Duarte Fernandes
Concessão de Benefícios Públicos	João Nuno Ferreira Gonçalves Azevedo
Gestão de Recursos Humanos	Maria Gracinda G. P. Pinheiro da Rocha
Gestão Financeira	Orlando Augusto Duarte Fernandes
Urbanização e Edificação	Natércia de Jesus M. Peixoto
Fiscalização de Regulamentos e Posturas Municipais	Natércia de Jesus M. Peixoto

Para a realização da avaliação dos riscos foi utilizado um referencial metodológico ao nível da ponderação do nível de risco, designadamente, a *framework Enterprise Risk Management (ERM)* desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2004)*.

O referido referencial preconiza que os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser geridos, e, depois, serão associados aos objetivos que podem influenciar. Avaliam-se os riscos considerando os seus efeitos inerentes e residuais, bem como a sua probabilidade e o seu impacto. O risco inerente é considerado o risco que um município terá de enfrentar na falta de medidas que possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos, enquanto que o risco residual é aquele que ainda permanece após a resposta do município.

Após identificação dos riscos, devem ser identificadas um conjunto de medidas que visem mitigar esses riscos.

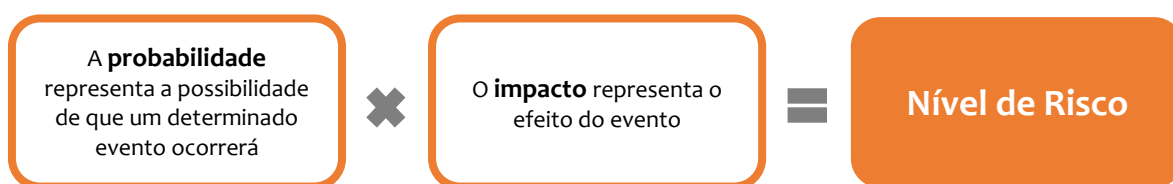


Figura 4 - Conceitos

Um risco com reduzida probabilidade de ocorrência e baixo potencial de impacto, geralmente, não requer maiores considerações. Por outro lado, um risco com elevada probabilidade de ocorrência e um potencial de impacto significativo obriga a uma atenção considerável.

A tabela seguinte ilustra os níveis de risco considerados no presente relatório (Probabilidade x Impacto).

Tabela 6 - Matriz de Nível de Risco - Município de Mangualde

Nível de Risco (Cálculo do nível de risco = Probabilidade x Impacto)						
Impacto	Muito Alto 5	5	10	15	20	25
	Alto 4	4	8	12	16	20
	Moderado 3	3	6	9	12	15
	Baixo 2	2	4	6	8	10
	Muito Baixo 1	1	2	3	4	5
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Moderada 3	Alta 4	Muito Alta 5
Probabilidade						



- Pouco Preocupante;



- Preocupante;



- Muito Preocupante;



- Alarmante.



Considerando o referencial metodológico acima referido, a análise e avaliação dos riscos que consta no presente relatório é composta por:

- **Matriz de Levantamento:** Em primeira instância, será analisado o levantamento efetuado às práticas existentes nas áreas de risco consideradas, e a frequência com que essas se verificam, assumindo um caráter qualitativo (classificado de “Inexistente” a “Sempre”). Desta análise, são identificados os possíveis riscos provenientes dessas práticas e posteriormente classificados (Matriz de Risco).
- **Matriz de Risco:** Procura classificar a exposição ao risco de cada item listado, de forma visualmente elucidativa. A exposição é calculada através da combinação da probabilidade de o risco acontecer (numerada de 1 – Muito Baixa a 5 – Muito Alta), com o impacto que poderá ter (identificado de 1 – Muito Alto a 5 – Muito Baixo). Contudo, para além de identificar a probabilidade e o impacto dos riscos considerados, a matriz em causa permite também cruzar os níveis atribuídos e obter uma classificação e, conseqüentemente, uma cor que corresponde ao nível. Sendo que estas têm uma gradação de cores que variam entre o Verde e o Vermelho, onde o primeiro se traduz num risco pouco preocupante e o último no alarmante.
- **Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação:** Constam as medidas propostas a adotar pelo Município de Mangualde, para eliminar e mitigar os riscos encontrados, assim como, as ações e sub-ações do plano de ação subjacentes às medidas apresentadas.

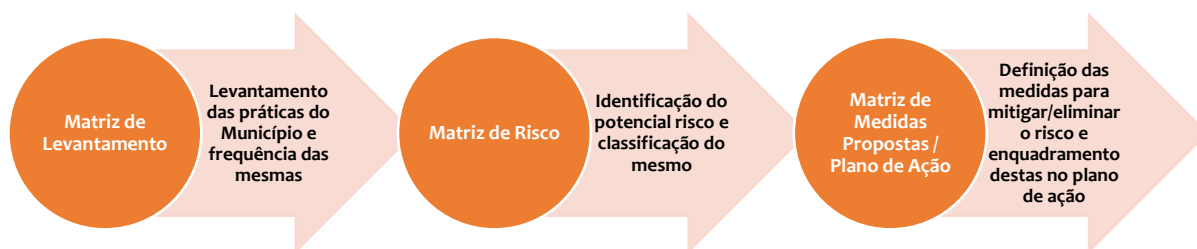


Figura 5 - Interação entre a Matriz de Levantamento, a Matriz de Risco e a Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação

A **gestão dos riscos** consiste na identificação, análise e valoração da probabilidade e impacto derivados da possibilidade de materialização de um risco com o objetivo de estabelecer ações/medidas corretivas ou preventivas que permitam minimizar o nível de exposição ao risco.

Por fim, serão apresentadas um conjunto de ações, vertidas num **Plano de Ação**, que advém da ponderação e valoração da probabilidade e do impacto do risco apurado e as medidas técnicas e organizativas propostas para colmatar as ameaças.

Nas tabelas seguintes são apresentadas as matrizes supracitadas por unidade orgânica e subunidade orgânica.

#### **5.1.1 CONTRATAÇÃO PÚBLICA**

*Tabela 7 - Contratação Pública - Município de Mangualde*

#### **5.1.2 CONCESSÃO DE BENEFÍCIOS PÚBLICOS**

*Tabela 8 - Concessão de Benefícios Públicos - Município de Mangualde*

#### **5.1.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

*Tabela 9 - Gestão de Recursos Humanos - Município de Mangualde*

#### **5.1.4 GESTÃO FINANCEIRA**

*Tabela 10 - Gestão Financeira - Município de Mangualde*

#### **5.1.5 URBANIZAÇÃO E EDIFICAÇÃO**

*Tabela 11 - Urbanização e Edificação - Município de Mangualde*

#### **5.1.6 FISCALIZAÇÃO DE REGULAMENTOS E POSTURAS MUNICIPAIS**

*Tabela 12 - Fiscalização de Regulamentos e Posturas Municipais - Município de Mangualde*

Matriz de Levantamento - Contratação Pública				Matriz de Risco - Contratação Pública					Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Contratação Pública					
Nº	Unidade Orgânica	Sub-Unidade Orgânica	Atividade/Levantamentos	Resposta			Frequência da Atividade	Riscos para a entidade (consequente/subsequente/emergente)			Medidas Propostas	N.º	Ação	Plano de Ação
				Sím	Não	Não Aplicável		Descrição	Nível de Risco (Probabilidade x Impacto)					
								Probabilidade	Impacto	Classificação				
Aquisição de bens e serviços														
1			No Município existe algum sistema de informação específico para a gestão de processos de aquisição?	X			Sempre	Dificuldade de controle na aquisição e consequentemente na recepção e na armazenagem.	1	3	3	7	Reengenharia de procedimentos	8.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação e gestão de empresas
								Acesso indevido à informação e quebra de sigilo.	1	4	4	3	Procedimentos de gestão de risco	13. Instrução de controle de acesso e confiabilidade de processos administrativos (RGPD)
2			Existem fluxos/workflows de tramitação processual entre serviços do Município?		X			Falha na comunicação entre os serviços.	4	3	12	7	Reengenharia de procedimentos	8.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação e gestão de empresas 8.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação e gestão de empresas
								Implementar e disponibilizar em forma gráfica os fluxos de informação para uma melhor interpretação e aplicação dos serviços municipais.				2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública
3			Existe planejamento para a execução de procedimentos de aquisição, por todos os serviços requerentes? Este é estruturado com antecedência de modo a assegurar prazos razoáveis para cada etapa do procedimento pré-contratual e para a execução do contrato?	X			Inexistente	Inexistência de um sistema estruturado de avaliação das necessidades de contratação.	4	3	12	1	Planejamento Estratégico	1. Plano anual de contratação pública - Aquisição de bens e serviços
								Deficiente planejamento dos procedimentos, o qual cobra em causa que sejam assegurados os prazos razoáveis para o seu desenvolvimento, bem como o cumprimento dos requisitos legais.	4	4	16	1	Planejamento Estratégico	1. Plano anual de contratação pública - Aquisição de bens e serviços
								O planejamento não prevê experiências de contratação passadas.	2	4	8	1	Planejamento Estratégico	1. Plano anual de contratação pública - Aquisição de bens e serviços
								Inexistência de avaliação de fornecedores.	2	4	8	3	Procedimentos de gestão de risco	12. Procedimentos de avaliação de fornecedores
4			É verificado se os fundos financeiros aditados à aquisição estão efetivamente disponíveis?	X			Sempre	Inexistência de dotação disponível no momento da aprovação.	1	5	5			
								Atribuições orçamentais efetuadas face às necessidades após aprovação.	1	5	5			
5			No âmbito do processo de avaliação das necessidades é ponderado se a aquisição visa substituir ou reforçar os recursos existentes ou atender a uma nova exigência da entidade?	X			Muito Freqüente	Inexistência da necessidade de aquisição do bem ou serviço, através da possibilidade da utilização de recursos próprios.	2	4	8	1	Planejamento Estratégico	1. Plano anual de contratação pública - Aquisição de bens e serviços
								Custos desnecessários com a aquisição do bem ou serviço.	2	5	10			
6			É verificado se cada contratação está devidamente enquadrada nas atribuições da entidade e se está prevista no respetivo Plano de Atividades? Quem verifica?	X			Sempre	Inexistência de fundos disponíveis para a realização da contratação.	1	5	5			
								Atribuições orçamentais efetuadas face às necessidades após aprovação.	1	5	5			
7			Existe a prática de verificação de existência de dotação orçamental antes da decisão de aprovação da manutenção da necessidade/registro da requisição interna?	X			Muito Freqüente	Inexistência de dotação disponível no momento de aprovação.	1	5	5	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública
								Atribuições orçamentais efetuadas face às necessidades após aprovação.	1	5	5	1	Planejamento Estratégico	1. Plano anual de contratação pública - Aquisição de bens e serviços
8			São definidas previamente e de forma clara as responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo de aquisição de bens e de serviços, nas suas diversas fases?	X			Muito Freqüente	Deficiente planejamento dos procedimentos, o qual cobra em causa que sejam assegurados os prazos razoáveis para o seu desenvolvimento, bem como o cumprimento dos requisitos legais.	2	4	8	1	Planejamento Estratégico	1. Plano anual de contratação pública - Aquisição de bens e serviços
								Falha ou duplicação de tarefas, devido à indefinição de responsabilidades de cada um dos intervenientes.	2	4	8	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública
9			Existe um sistema de controlo interno estruturado, destinado a verificar e a certificar que a entidade que autorizou a abertura do procedimento dispõe de competências para o efeito?	X			Sempre	Incumprimento dos requisitos legais.	1	5	5	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública
								Garantir que as cláusulas jurídicas definidas são legais e que o seu conteúdo é claro e rigoroso, não existindo erros, ambiguidades, lacunas ou omissões.						
10			Em procedimentos que exijam a nomeação de um júri, existe rotatividade na nomeação dos seus elementos?	X			Muito Freqüente	Ausência de imparcialidade nos critérios de seleção de fornecedores.	2	5	10			
								Existência de aquisições diversas ao mesmo fornecedor e repetição do procedimento ao longo do tempo.	2	3	6			

Nº	Unidade Orgânica	Sub-Unidade Orgânica	Matriz de Levantamento - Contratação Pública				Matriz de Risco - Contratação Pública				Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Contratação Pública				
			Atividade/Eventos	Resposta			Frequência da Atividade	Descrição	Nível de Risco (Probabilidade x Impacto)			Descrição	N.º	Ação	Plano de Ação
				Sím	Não	Não Aplicável			Probabilidade	Impacto	Classificação				
<b>Aquisição de bens e serviços</b>															
11	Divisão Financeira	Contabilidade e Arrecadamento	Existe um mecanismo de controle interno que verifique e ateste:												
			a) Que não se verificam situações de impedimento na composição de "júris de procedimento"?	X			Frequente	Ausência de imparcialidade nos critérios de seleção de fornecedores.	3	5	15	não designar os mesmos elementos, de forma reiterada, para os júris, atendendo aos recursos humanos disponíveis para as especificações concursais; Solicitar declaração de impedimentos dos elementos do júri prevista no CCP; Implementar um sistema de controle interno que garanta o cumprimento destes requisitos.	3	Procedimentos de gestão de risco	1. Plano de júri para plano de contratação pública
12			b) Que as propostas foram apresentadas dentro do prazo fixado e que os concorrentes não estão impedidos de participar?	X			Sempre	Existência de aquisições diversas ao mesmo fornecedor e repetição do procedimento ao longo do tempo.	3	3	9	Reforço na rotatividade dos fornecedores de serviços e implementação de sistema de controle de montantes por adjudicatários em ajustes diretos consultado previamente por fornecedor.	3	Procedimentos de gestão de risco	3. Implementação de rotina de análise e reporta de aquisição de bens e serviços com identificação de situações críticas
			c) Que as propostas foram apresentadas dentro do prazo fixado e que os concorrentes não estão impedidos de participar?	X			Sempre	Incumprimento dos prazos de submissão.	1	4	4	Utilização da Plataforma de Contratação Pública como meio privilegiado de suporte à contratação.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública
13			A entidade dispõe de um sistema destinado a verificar e a certificar:												
			a) Que o conteúdo do programa de procedimento ou convite à apresentação de propostas está em consonância com os preceitos legais?	X			Sempre	Incumprimento das obrigações legais.	1	5	5	Garantir que as cláusulas contratuais definidas são legais e que o seu classificado é claro e rigoroso, não existindo erros, ambiguidades, lacunas ou omissões.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública
14			b) Que tais requisitos não determinam o tratamento de grande parte dos potenciais concorrentes, mediante a imposição de condições inusitadas ou demasiado exigentes e/ou restritivas?	X			Sempre	Ausência de imparcialidade nos critérios de seleção de fornecedores.	1	5	5	não designar os mesmos elementos, de forma reiterada, para a determinação dos requisitos implícitos nos procedimentos de contratação, mediante os recursos humanos disponíveis para as especificações concursais.	3	Procedimentos de gestão de risco	1. Plano de júri para plano de contratação pública
			c) Que as cláusulas técnicas fixadas no caderno de encargos são claras, completas e não discriminatórias?	X			Sempre	Discriminação de concorrentes.	1	5	5				
15			d) Que quem participou, direta ou indiretamente, na preparação e elaboração das peças dos procedimentos não apresentou propostas nem se encontra relacionada com qualquer concorrente?	X			Sempre	Favorecimento de determinado concorrente.	1	5	5	Verificar que quem participou, direta ou indiretamente, na preparação e elaboração das peças dos procedimentos não se encontra relacionado com qualquer concorrente e que foram cumpridos os mecanismos pré-contração previstos no CCP.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública
			e) Utilizada a Plataforma de Contratação Pública para os procedimentos do CCP (à exceção do que é direta simplificada)?	X			Sempre	Ausência de imparcialidade nos critérios de seleção de fornecedores.	1	5	5				
16			Existe um sistema de controle interno estruturado, destinado a verificar e a certificar que:												
			a) É garantida a prestação atempada dos esclarecimentos, todos por pertinentes, aos potenciais concorrentes que os solicitam, assegurando-se que tais respostas são simplesmente divulgadas e partilhadas por todos os interessados?	X			Sempre	Favorecimento de determinado concorrente; Discriminação de concorrentes; Ausência de imparcialidade nos critérios de seleção de fornecedores.	1	5	5	Executar auditorias internas; Utilização da Plataforma de Contratação Pública como meio privilegiado de suporte à contratação; Implementar um sistema de controle interno que garanta o cumprimento destes requisitos.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública
17			b) Que os critérios de avaliação das propostas (assim como os fatores e subfatores que identificam os meios) têm um carácter objetivo e baseiam-se em dados quantificáveis e comparáveis?	X			Sempre	Favorecimento de determinado concorrente; Discriminação de concorrentes; Ausência de imparcialidade nos critérios de seleção de fornecedores.	1	5	5	No tratamento das estimativas de custos dos bens/serviços a adquirir deve ser tido por base, especialmente, estudos de mercado e base de dados internas com informação relevante sobre aquisições anteriores.	1	Planeamento Estratégico	1. Plano anual de contratação pública - Aquisição de bens e serviços
			c) Que os concorrentes foram devidamente ouvidos sobre o projeto de decisão/proposta de adjudicação, ou, em caso de dispensa desta formalidade, se estavam preenchidos respetivos requisitos?	X			Sempre	Favorecimento de determinado concorrente; Discriminação de concorrentes; Ausência de imparcialidade nos critérios de seleção de fornecedores.	1	5	5				
18			O preço das propostas é avaliado por referência a parâmetros objetivos, os quais permitem aferir da respetiva razoabilidade, nomeadamente:												
			a) Conferiram-se periodicamente os preços das aquisições anteriores com os preços de mercado?	X			Muito Frequente	Possibilidade de aquisições a preços altos e baixa qualidade relativamente ao mercado.	3	4	8	No tratamento das estimativas de custos dos bens/serviços a adquirir deve ser tido por base, especialmente, estudos de mercado e base de dados internas com informação relevante sobre aquisições anteriores.	1	Planeamento Estratégico	1. Plano anual de contratação pública - Aquisição de bens e serviços
b) É efetuada uma estimativa do custo dos bens/serviços a adquirir, tendo por suporte, base de dados internas com informação relevante sobre aquisições anteriores?	X			Muito Frequente	Possibilidade de aquisições a preços altos e baixa qualidade relativamente ao mercado.	3	4	8							
19			Existe a publicação da adjudicação dos procedimentos no âmbito do CCP, quando tal seja obrigatório no Portal dos Contratos Públicos (base.gov.pt)?	X			Sempre	Incumprimento da legislação em vigor e possível falta na transparência dos procedimentos.	1	5	5	Executar auditorias internas; Implementar um sistema de controle interno que garanta o cumprimento deste requisito.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública
			Os concorrentes pretendidos foram notificados nos termos legais sobre a decisão de adjudicação?	X			Sempre	Falta no cumprimento da legislação em vigor.	1	5	5	Utilização da Plataforma de Contratação Pública como meio privilegiado de suporte à contratação.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública
20			Existem instrumentos de controlo da execução física e financeira?	X			Sempre	Deficiente controlo de execução física e financeira dos contratos de aquisição.	1	4	4	Nomear e implementar a figura do Gestor de Contrato previsto no CCP.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública
			Os contratos (assim como as respetivas cláusulas e eventuais anexos) são negociados/redigidos pelos serviços internos da entidade?	X			Sempre	Deficiente controlo de execução física e financeira dos contratos de aquisição.	1	4	4	Nomear e implementar a figura do Gestor de Contrato previsto no CCP.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública
21			Caso a negociação/realização dos contratos seja confiada a gabinete especializado externo, é exigido que declarem, por escrito que eles (ou as sociedades a que pertencem), não têm qualquer interesse ou relações profissionais com as adjudicatárias ou empresas do mesmo condado ou grupo econômico?			X	Não aplicável.	Não aplicável.							
			Existem mecanismos de controlo interno que garantam que o contrato celebrado cumpre as seguintes condições:												
21			a) Que as suas cláusulas são legais e que existe uma correspondência perfeita entre as cláusulas contratuais e o estabelecido nas peças do respetivo concurso?	X			Sempre	Incumprimento das obrigações legais por parte do classificado, pondo em causa o agravamento dos custos contratuais ou o adiantamento dos prazos de execução.	1	5	5	Garantir que as cláusulas contratuais definidas são legais e que o seu classificado é claro e rigoroso, não existindo erros, ambiguidades, lacunas ou omissões.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública
			b) Que o seu classificado é claro e rigoroso, não existindo erros, ambiguidades, lacunas ou omissões que possam implicar, designadamente, o agravamento dos custos contratuais ou o adiantamento dos prazos de execução?	X			Sempre	Incumprimento das obrigações legais por parte do classificado, pondo em causa o agravamento dos custos contratuais ou o adiantamento dos prazos de execução.	1	5	5				



Matriz de Levantamento - Contratação Pública		Matriz de Risco - Contratação Pública							Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Contratação Pública										
Nº	Unidade Orgânica	Sub-Unidade Orgânica	Atividade(s) Levantamentos			Riscos para a entidade (consequente/subsequente/emergente)			Medidas Propostas		Plano de Ação								
			Descrição	Resposta			Descrição	Nível de Risco (Probabilidade x Impacto)			Descrição	N.º	Ação	Sub-ação					
				Sím	Não	Não Aplicável		Probabilidade	Impacto	Classificação									
<b>Aquisição de bens e serviços</b>																			
21			f) supervisionada de perto a boa e atempada execução dos contratos por parte dos fornecedores/prestadores de serviços implicando, nomeadamente: a) O controlo rigoroso dos custos do contrato, garantindo a sua concórdia com os valores orçamentais? b) A calendarização sistemática e a situação regular à direção da entidade adjudicante quanto aos prazos contratuais com maior relevância? c) O envio de advertências, em devido tempo ao fornecedor/prestador de serviços/empresário assim como aos responsáveis da entidade adjudicante, logo que se detem situações irregulares e/ou de derrapagem de custos e de prazos contratuais? d) Sempre que possível, a realização de ensaios e/ou controlo de qualidade aos bens ou serviços adquiridos, previamente à sua aceitação?	X			Muito Freqüente	Possibilidade de os custos serem superiores ao orçamentado.	2	5	10	Nomear e Implementar a figura do Gestor de Contrato previsto no CCP.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública 1.2. Verificação da implementação de procedimentos de contratação pública				
23			A Inspeção e/ou avaliação da quantidade e da qualidade dos bens e serviços adquiridos, é efetuada, pelo menos, por dois funcionários?	X			Freqüente	Inexistência de um controlo adequado das entradas dos bens adquiridos.	3	4	12	A certidão da ordem de pagamento deve ser sempre efetuada após a inspeção e a certificação da qualidade e quantidade dos bens e serviços adquiridos. O registo da entrada deve ser efetuado após a conferência da entrega e confrontada com o documento suporte.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública 1.2. Verificação da implementação de procedimentos de contratação pública				
<b>Armazéns</b>																			
24			Existe segregação entre o interveniente da manifestação da necessidade e a da receção da mesma?	X			Inexistente	Inexistência da necessidade de aquisição do bem ou serviço, através da possibilidade da utilização de recursos próprios. Custos desnecessários com a aquisição do bem.	2	5	10	Definição por escrito das responsabilidades de cada um dos colaboradores/ Intervenientes no processo, em todas as suas etapas. A avaliação das necessidades de contratação deve iniciar-se antes e/ou com a elaboração de Informação com Orçamento. A identificação de determinada necessidade deve ser sempre questionada face à possibilidade de se encontrarem alternativas à contratação; Caso esta seja indispensável, deve-se avaliar se a quantidade de bens a adquirir ou a natureza se adequam às necessidades manifestadas.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	3.2. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de stocks 3.3. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de stocks				
25			As caixas em armazém são controladas/inspeccionadas e registadas up to moment no sistema de suporte GES e são respeitadas as regras de segregação?	X			Inexistente	Deficiente controlo de execução de gestão de stocks, entradas, armazenagem e saídas de bens e produtos. Possibilidade de existir conflito entre os intervenientes no processo.	4	5	20	Redefinir a atual política e sistema de gestão de stocks (P.a.: Comparar o registo de stocks com o inventário físico, através da contagem física e da elaboração de balanço, entre outros). Implementar um sistema de controlo interno que garanta o controlo da gestão de existências.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	3.1. Redefinição da atual política e sistema de gestão de stocks 3.2. Definição e aprovação de procedimentos de procedimentos de gestão de stocks 3.3. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de stocks				
26	Divisão Financeira	Armazém	As entradas são controladas/inspeccionadas e registadas up to moment no sistema de suporte GES e são respeitadas as regras de segregação?	X			Muito Freqüente	Deficiente controlo de execução de gestão de stocks, entradas, armazenagem de bens e produtos. Possibilidade de existir conflito entre os intervenientes no processo. Inexistência de um controlo adequado das entradas.	3	5	15	Redefinir a atual política e sistema de gestão de stocks (P.a.: Comparar o registo de stocks com o inventário físico, através da contagem física e da elaboração de balanço, entre outros). Implementar um sistema de controlo interno que garanta o controlo da gestão de existências.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	3.1. Redefinição da atual política e sistema de gestão de stocks 3.2. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de stocks 3.3. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de stocks				
27			O responsável do armazém tem as suas responsabilidades definidas por escrito?	X			Inexistente	Falta de controlo no acesso ao armazém.	5	4	20	Definição por escrito das responsabilidades de cada um dos colaboradores/ Intervenientes no processo, em todas as suas etapas.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	3.2. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de stocks 3.3. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de stocks				
28			As existências encontram-se no armazém protegidas da deterioração física?	X			Inexistente	Degradação dos bens armazenados, impossibilitando a sua utilização.	5	4	20	Redefinir a atual política e sistema de gestão de stocks (P.a.: Tomar medidas para garantir que os bens se encontram protegidos da deterioração física, entre outros). Implementar um sistema de controlo interno que garanta o controlo da gestão de existências.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	3.1. Redefinição da atual política e sistema de gestão de stocks 3.2. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de stocks 3.3. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de stocks				
29			Existem instruções escritas e condições no armazém de forma a efetuar/ facilitar a contagem física?	X			Inexistente	Falha no controlo do registo de Inventários.	5	4	20	Redefinir a atual política e sistema de gestão de stocks (P.a.: Elaborar e implementar instruções para efetuar/ facilitar a contagem física, entre outros). Implementar um sistema de controlo interno que garanta o controlo da gestão de existências.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	3.1. Redefinição da atual política e sistema de gestão de stocks 3.2. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de stocks 3.3. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de stocks				
<b>Empreitadas de obras públicas</b>																			
30			No Município existe algum sistema de informação específico para a gestão de processos de empreitada?	X			Sempre	Deficiente controlo nas várias fases de um processo de empreitada de obras públicas. Acesso indevido à informação e quebra de sigilo.	1	4	4	Optimização da funcionalidade de gestão de empreitadas disponibilizada pela Software house (SCE). Limitar o acesso do pessoal às aplicações informáticas utilizadas; Sensibilizar os colaboradores e situar na base de princípios éticos, como a integridade, a honestidade e o profissionalismo, que espelhem elevados padrões comportamentais.	7	Reengenharia de procedimentos	8.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas				
31			Existem fluxos/workflows de transição processual entre serviços do Município?	X			Freqüente	Monitorizar e atualizar (se necessário) em forma gráfica os fluxos de informação para uma melhor interpretação e aplicação dos serviços municipais. Deficiência na comunicação entre os serviços.	5	3	9	Implementar um sistema de controlo interno que garanta a definição dos processos internos subjacentes à contratação e gestão de empreitadas.	7	Reengenharia de procedimentos	8.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas 8.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas				
32			Num procedimento de ajuste direto e concurso público de empreitada, são actualizados, os pontos essenciais, como planeamento, elaboração de projeto e a programação de empreitada?	X			Sempre	Deficiente planeamento dos procedimentos, o qual coloca em causa que sejam assegurados os prazos razoáveis para o seu desenvolvimento, bem como o cumprimento dos requisitos legais.	1	5	5	Criar um caderno de projetos de obras de empreitada com toda a informação relevante para o seu controlo; Deve ser garantida a independência da função de fiscalização das obras, separando devidamente a elaboração do projeto, a execução da obra e a sua fiscalização.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	2.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas 2.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas				
33			Em procedimentos que exijam a nomeação de um júri, existe rotatividade na nomeação dos seus elementos?	X			Freqüente	Ausência de imparcialidade nos critérios de seleção de fornecedores. Existência de aquisições diversas ao mesmo fornecedor e repetição do procedimento ao longo do tempo.	2	5	10	Não designar os mesmos elementos, de forma reiterada, para os júris, atendendo aos recursos humanos disponíveis para as especificações consensuais. Reforço na rotatividade dos fornecedores de serviços e implementação de sistema de controlo de montantes totais adjudicados em ajustes por fornecedor.	3	Procedimentos de gestão de risco	2. Plano de júris para plano de empreitadas e obras públicas				

Matriz de Levantamento - Contratação Pública				Matriz de Risco - Contratação Pública					Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Contratação Pública								
Nº	Unidade Orgânica	Sub-Unidade Orgânica	Atividade/Levantamentos	Resposta			Frequência da Atividade	Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente)	Nível de Risco (Probabilidade x Impacto)			Medidas Propostas	Plano de Ação				
				Sim	Não	Não Aplicável			Descrição	Probabilidade	Impacto		Classificação	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
34	Divisão de Gestão de Obras Públicas e Particulares, Urbanismo e Equipamentos Públicos	Empregadas	É utilizada a Plataforma de Contratação Pública para os procedimentos do CCP?	X			Sempre	Falha na transparência que poderá condicionar ao privilégio a determinadas entidades.	1	5	5	Manutenção das práticas já existentes.					
35			Existe validação dos procedimentos pré-contratuais e de execução do contrato?	X			Sempre	Inexistência de nomeação do Gestor de Procedimento e do Gestor de Contrato.	1	4	4	Nomear e implementar a figura do Gestor de Procedimento e do Gestor de Contrato previsto no CCP.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	2.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas 2.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas		
			Existência de avaliação dos procedimentos pré-contratuais e de execução do contrato.				Sempre	Ausência de avaliação dos procedimentos pré-contratuais e de execução do contrato.	1	5	5	Definição dos procedimentos pré-contratuais e de execução do contrato com identificação e caracterização das anomalias e desvios e apresentação de medidas de correção a implementar em procedimentos futuros.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	2.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas 2.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas		
36			Existe validação da publicação da adjudicação dos procedimentos no âmbito do CCP, quando tal seja obrigatório no Portal dos Contratos Públicos (base.gov.pt)?	X			Sempre	Incumprimento da legislação em vigor e possível falha na transparência dos procedimentos.	1	5	5	Executar auditorias internas; implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento deste requisito.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	2.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas 2.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas		
37			Existem mecanismos/instrumentos de controlo das empreitadas a decorrer?	X			Sempre	Deficiente controlo das empreitadas a decorrer.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.					
38			Não caso de existirem "trabalhos a mais" que sejam relativos a "obras novas" e se foram observados os pressupostos legalmente previstos para a sua existência, é verificado.														
			a) Que a circunstância que lhes deu origem tem uma "natureza imprevisível"?	X			Sempre		1	5	5	Caso ocorram "trabalhos a mais" na aquisição de serviços de empreitadas, devem ser verificados: se esses são justificados/comprovados pela ocorrência de uma "circunstância imprevisível"; se podem ser identificados economicamente separáveis do objeto do contrato sem inconvenientes graves para a entidade adjudicante; se os montantes de serviços não ultrapassam os limites quantitativos previstos na lei; implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento destes requisitos.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	2.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas 2.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas		
			b) Que esses trabalhos não podem ser técnicos ou economicamente separáveis do objeto do contrato sem inconveniente grave para o dono da obra ou, embora separáveis, sejam estritamente necessários à conclusão da obra?	X			Sempre	Possibilidade de custos superiores aos inicialmente previstos.	1	5	5						

Tabela 7 - Contratação Pública - Município de Marquês



Nº	Unidade Orgânica	Sub Unidade Orgânica	Matriz de Levantamento - Concessão de Benefícios Públicos				Matriz de Risco - Concessão de Benefícios Públicos				Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Concessão de Benefícios Públicos				
			Atividade/Levantamentos				Riscos para a entidade (consequente/subsequente/emergente)				Medidas Propostas		Plano de Ação		
			Descrição	Resposta			Frequência da Atividade	Descrição	Nível de Risco (Probabilidade x Impacto)			Descrição	Nº	Ação	Sub ação
Sim	Não	Não Aplicável		Probabilidade	Impacto	Classificação									
1			Caso seja constituído processo, como é que este se encontra organizado? (P.e. Suporte papel, suporte digital, cronologicamente organizado, outros (quais?)) Utilizam alguma aplicação informática neste âmbito?	X		Frequente	Deficiente comunicação entre os serviços. Desorganização do processo, e consequentemente atraso do mesmo.	3	3	9	Massificação do uso do MyDoc para a gestão de processos e serviços online.	7	Reorganizar de procedimentos	6.3. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios	
							Acesso indevido à informação e quebra de sigilo.	3	4	12	Limitar o acesso do pessoal às aplicações informáticas utilizadas; Sensibilizar os colaboradores a atuarem na base de princípios éticos, como a integridade, a honestidade e o profissionalismo, que espelem elevados padrões comportamentais.	3	Procedimentos de gestão de risco	19. Instrução de controlo de acesso e confidencialidade de processos administrativos (RCPD)	
2			Existem fluxos/workflows de tramitação processual?		X	Inexistente	Deficiência na comunicação entre os serviços.	5	3	15	Implementar e disponibilizar em forma gráfica os fluxos de informação para uma melhor interpretação e aplicação dos serviços municipais;	7	Reorganizar de procedimentos	6.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de concessão de benefícios 6.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios	
							Implementar um sistema de controlo interno que garanta a definição dos processos internos subjacentes à concessão de benefícios públicos.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	5.1. Definição e aprovação de procedimentos de concessão de benefícios 5.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios					
3			A atribuição do benefício financeiro decorre da apresentação de um pedido formal ou da iniciativa da entidade concedente?		X	Muito Frequente	Benefícios concedidos sem aprovação da Câmara e sem pedido formal da entidade beneficiária.	1	5	5	A atribuição de qualquer benefício financeiro deve ser antecedida de deliberação favorável da câmara e ter por base um pedido formal de apoio, exceto os de iniciativa municipal.	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	5.1. Definição e aprovação de procedimentos de concessão de benefícios 5.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios	
4			A atribuição do benefício em espécie decorre da apresentação de um pedido formal ou da iniciativa da entidade concedente?		X	Frequente	Benefícios concedidos sem aprovação da Câmara e sem pedido formal da entidade beneficiária.	3	5	15	A atribuição de qualquer benefício em espécie deve ser antecedida de deliberação favorável da câmara e ter por base um pedido formal de apoio, exceto os de iniciativa municipal.	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	5.1. Definição e aprovação de procedimentos de concessão de benefícios 5.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios	
5			No que concerne à decisão de atribuição do benefício, esta atribuição é efetuada por órgão colegial?		X	Sempre	Possibilidade de atribuição indevida de benefícios a entidades que não reúnam condições para tal.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.				
6			Após a decisão de atribuição de um benefício é verificado se o beneficiário cumpre com todos os requisitos solicitados?		X	Sempre	Inexistência de instrumentos "materiais" que garantam a utilização adequada do subsídio por parte dos beneficiários.	1	3	3	Implementar/ Desenvolver relatórios finais de avaliação da atribuição do apoio/subsídio para as entidades sem fins lucrativos.	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	5.1. Definição e aprovação de procedimentos de concessão de benefícios 5.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios	
							Pagamentos dos apoios concedidos a entidades que não reúnam as condições necessárias para o efeito (p.e. solicitar prestação de prova da boa aplicação do benefício concedido).	1	4	4					
7			A decisão de concessão de um benefício encontra-se fundamentada?		X	Frequente	Não fundamentação da concessão de benefícios e consequente atribuição indevida da beneficiária e não aplicação de sanções quando existe incumprimento por parte do beneficiário.	3	4	12	Implementar/ Desenvolver relatórios finais de avaliação da atribuição do apoio/subsídio para as entidades sem fins lucrativos.	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	5.1. Definição e aprovação de procedimentos de concessão de benefícios 5.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios	
8			A decisão final às condições e as normas aplicáveis, bem como as consequências do incumprimento ou do cumprimento deficiente por parte do beneficiário?		X	Sempre	Incumprimento por parte do beneficiário relativamente às atividades que se compromete prosseguir em função do benefício obtido e a não aplicação de sanções quando existe esse incumprimento.	1	4	4	Atualizar os regulamentos de concessão de benefícios.	4	Regulamentação	1. Atualização dos regulamentos de concessão de benefícios	
9	Órgão Executivo		São obtidas as declarações de interesses privados dos funcionários envolvidos nos processos de concessão do benefício?		X	Muito Frequente	Possibilidade de existir conflito entre os intervenientes no processo.	3	4	8	Deve existir distinção entre os intervenientes da avaliação/atribuição versus os de acompanhamento/fiscalização.	3	Procedimentos de gestão de risco	4. Plano de intervenientes no procedimento de concessão de benefícios públicos	
							Ausência de imparcialidade nos critérios de atribuição de benefícios em algumas das áreas abrangidas.	2	3	6	Definir todos os critérios para atribuição de qualquer tipo de subsídio e garantir que estes se encontram explícitos nos regulamentos de concessão de benefícios do município.	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	5.1. Definição e aprovação de procedimentos de concessão de benefícios 5.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios	
							Efetuar um planeamento e gestão dos subsídios concedidos, complementando com a criação de uma base de dados que apresente todos os subsídios atribuídos.	1				1	Planeamento Estratégico	6. Planeamento e gestão dos subsídios concedidos, incluindo base de dados para registo	
							Inexistência de declarações de interesses privados dos funcionários envolvidos nos processos de concessão de benefícios.	3	4	8	Exigir a entrega das declarações de interesses por parte dos elementos envolvidos no processo de concessão de benefícios.	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	5.1. Definição e aprovação de procedimentos de concessão de benefícios 5.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios	
10			Existem mecanismos internos de controlo que permitam detetar situações indicadoras de conflito entre os intervenientes no processo de concessão do benefício?		X	Sempre	Inexistência de declarações de interesses privados dos funcionários envolvidos nos processos de concessão de benefícios.	1	4	4					
							Possibilidade de existir conflito entre os intervenientes no processo.	1	4	4	Deve existir distinção entre os intervenientes da avaliação/atribuição versus os de acompanhamento/fiscalização.	3	Procedimentos de gestão de risco	4. Plano de intervenientes no procedimento de concessão de benefícios públicos	
							Inexistência de mecanismos internos de controlo que permitam detetar situações indicadoras de conflito entre os intervenientes no processo de concessão do benefício.	1	4	4	Definir e implementar um sistema de controlo interno que permita detetar situações indicadoras de conflito entre os intervenientes no processo de concessão do benefício.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	5.1. Definição e aprovação de procedimentos de concessão de benefícios 5.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios	
11			Existe evidência de que foi objeto do ato de fiscalização a verificação de que as entidades concedentes do benefício não receberam qualquer contrapartida?		X	Pouco Frequente	Favoritismo de determinada entidade na concessão de benefícios.	4	4	16	Deve existir distinção entre os intervenientes da avaliação/atribuição versus os de acompanhamento/fiscalização.	3	Procedimentos de gestão de risco	4. Plano de intervenientes no procedimento de concessão de benefícios públicos	
							Possibilidade de existir conflito entre os intervenientes no processo.	4	4	16					
							Pagamentos dos apoios concedidos a entidades que não reúnam as condições necessárias para o efeito (p.e.x: prestação de prova da boa aplicação do benefício concedido).	4	3	12	O pagamento deve estar dependente de informação dos responsáveis por atestar que a entidade beneficiária reúne as condições para o efeito e que possui a situação fiscal e contributiva regularizada.	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	5.1. Definição e aprovação de procedimentos de concessão de benefícios 5.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios	
12			Existem normas e procedimentos internos, ou outros mecanismos de gestão e controlo, que permitam prevenir e tratar de forma adequada e eficiente, as situações de comprovada corrupção de funcionários e/ou titulares de órgãos das entidades envolvidas no processo?		X	Sempre	Ausência de imparcialidade nos critérios de atribuição de benefícios em algumas das áreas abrangidas.	1	3	3	Definir todos os critérios para atribuição de qualquer tipo de subsídio e garantir que estes se encontram explícitos nos regulamentos de concessão de benefícios do município.	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	5.1. Definição e aprovação de procedimentos de concessão de benefícios 5.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios	
							Efetuar um planeamento e gestão dos subsídios concedidos, complementando com a criação de uma base de dados que apresente todos os subsídios atribuídos.	1				1	Planeamento Estratégico	6. Planeamento e gestão dos subsídios concedidos, incluindo base de dados para registo	
							Inexistência de declarações de interesses privados dos funcionários envolvidos nos processos de concessão de benefícios.	1	4	4	Exigir a entrega das declarações de interesses por parte dos elementos envolvidos no processo de concessão de benefícios.	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	5.1. Definição e aprovação de procedimentos de concessão de benefícios 5.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios	
							A não aplicação de sanções quando existem situações de comprovada corrupção de funcionários e/ou titulares de órgãos das entidades envolvidas no processo.	1	3	3	Definir sanções a aplicar caso ocorram situações de fraude por parte dos funcionários e/ou titulares de órgãos das entidades envolvidas no processo e consequente publicação das mesmas (eventual do município e/ou no próprio município); Desenvolver medidas que verifiquem o cumprimento das sanções aplicadas.	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	5.1. Definição e aprovação de procedimentos de concessão de benefícios 5.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios	
			Inexistência de mecanismos capazes de prevenir e combater possíveis situações de corrupção de funcionários e/ou titulares de órgãos das entidades envolvidas no processo.				1	3	3	Implementar um sistema de controlo interno que garanta o controlo desses mecanismos desenvolvidos.					
13			São regulados os subsídios concedidos e os regulamentos são de fácil acesso?		X	Muito Frequente	Deficiente publicação dos regulamentos de concessão de benefícios.	2	3	6	Manutenção das práticas já existentes.				

		Matriz de Levantamento - Concessão de Benefícios Públicos				Matriz de Risco - Concessão de Benefícios Públicos				Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Concessão de Benefícios Públicos						
Nº	Unidade Orgânica	Sub Unidade Orgânica	Atividades/Levantamentos				Frequência da Atividade	Descrição	Nível de Risco (Probabilidade x Impacto)			Descrição	N.º	Ação	Plano de Ação	
			Descrição	Resposta					Probabilidade	Impacto	Classificação				Sub-ação	
				Sim	Não	Não Aplicável										
14			Existe a prática da verificação de existência de dotação orçamental e fundos disponíveis antes da decisão final (após extraordinários/portuais)?	X			Sempre		1	5	5					
15			Existe a prática da verificação de existência de dotação orçamental e fundos disponíveis antes da decisão final (após regulares)?	X			Sempre	Inexistência de dotação disponível no momento da aprovação; Alterações orçamentais efetuadas para fazer face a necessidades após aprovação.	1	5	5	Instituir o cabimento prévio e verificação dos fundos disponíveis como condição para a aprovação da concessão de benefícios pelo órgão competente; Implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento deste requisito.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	5.1. Definição e aprovação de procedimentos de concessão de benefícios 5.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios.	
16			Existe a prática da celebração de protocolos ou contratos com entidades beneficiárias por forma a garantir a aplicação regular do benefício (contrato, protocolo, etc.)?	X			Sempre	Deficiente controlo dos protocolos ou contratos celebrados com as entidades beneficiárias.	1	1	1	Manutenção das práticas já existentes.				

Tabela 8 - Concessão de Benefícios Públicos - Município de Mangualde





Nº	Unidade Orgânica	Sub Unidade Orgânica	Matriz de Levantamento - Gestão de Recursos Humanos				Matriz de Risco - Gestão de Recursos Humanos				Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Gestão de Recursos Humanos			
			Atividades/Levantamentos			Frequência da Atividade	Riscos para a entidade (consequente/subsequente/emergente)			Descrição	N.º	Ação	Plano de Ação	
			Descrição	Resposta			Probabilidade	Impacto	Classificação				Sub-ação	
Sim	Não	Não Aplicável												
13			Existem instrumentos de controle dos processos de avaliação e seleção de pessoal?	X		Sempre	Utilização de critérios de recrutamento com uma elevada margem de discricionariedade, colocando em causa os princípios da equidade.	1	4	4	Dar a conhecer aos intervenientes com poder de decisão no âmbito dos procedimentos de recrutamento e seleção, de avaliação, ou outros atos de gestão pessoal, a importância de fundamentarem as tomadas de decisão.	3	Procedimentos de gestão de risco	7. Definição dos critérios de seleção de candidatos.
							Uso de critérios preferenciais pouco definidos e objetivos.	1	4	4	Definir de forma objetiva os critérios de seleção de candidatos, tendo como foco a caracterização do posto de trabalho.			
							Intervir no processo de seleção de elementos com relações de proximidade, de familiaridade ou de parentesco com os candidatos.	1	4	4	Nomear júris distintos para cada concurso; Recorrer preferencialmente, a pelo menos um membro do júri (ou especialista externo à Unidade Orgânica ou ao Município, consoante o concurso em causa e quando não seja exigível legalmente, idóneo quanto a custos adicionais);	3	Procedimentos de gestão de risco	6. Plano de júris para plano de contratação de recursos humanos
							Pratigar ou banir entidades do processo de seleção de formadores.	1	4	4	Fortalecer a implementação dos procedimentos que definem a tramitação do processo com grelhas de avaliação bem definidas e elucidadas, assim como, definir e implementar regras que levem a uma fundamentação da decisão profunda e ponderada.	3	Procedimentos de gestão de risco	8.1. Instrução Interna - Criação de tramitação e documentos suporte do procedimento concursal de pessoal
							Usar critérios não imparciais de avaliação, impedindo que a fundamentação das decisões finais de avaliação seja parcial e/ou enviesada.	1	4	4	Fortalecer a implementação dos procedimentos que definem a tramitação do processo com grelhas de avaliação bem definidas e elucidadas, assim como, definir e implementar regras que levem a uma fundamentação da decisão profunda e ponderada.	3	Procedimentos de gestão de risco	8.1. Instrução Interna - Criação de tramitação e documentos suporte do procedimento concursal de pessoal
							Inexistência ou deficiência na justificação dos resultados das decisões de avaliação.	1	4	4	Fortalecer a implementação dos procedimentos que definem a tramitação do processo com grelhas de avaliação bem definidas e elucidadas, assim como, definir e implementar regras que levem a uma fundamentação da decisão profunda e ponderada.	3	Procedimentos de gestão de risco	8.1. Instrução Interna - Criação de tramitação e documentos suporte do procedimento concursal de pessoal
14			Existem mecanismos que garantam uma avaliação de desempenho justa e equitativa para todos os colaboradores?	X		Sempre	Avaliação de desempenho dispar, de forma a beneficiar ou lesar os colaboradores.	1	4	4	Monitorizar o processo do SIADAP.	6	Procedimentos de avaliação	1. Monitorização do processo do SIADAP
							Indefinição de objetivos individuais aos colaboradores.	1	3	3				
15			Existem mecanismos que identifiquem abuso de poder no tratamento dos processos de mobilidade interna?	X		Sempre	Discricionariedade nos processos de mobilidade interna que coloquem em causa os princípios da equidade.	1	4	4	Fortalecer a implementação dos procedimentos que definem a tramitação do processo de mobilidade interna com grelhas de avaliação bem definidas e elucidadas, assim como, definir e implementar regras que levem a uma fundamentação da decisão profunda e ponderada.	3	Procedimentos de gestão de risco	8.2. Instrução Interna - Criação de tramitação e documentos suporte da mobilidade interna de pessoal
16			Em procedimentos de concursos que existam a nomeação de um júri, existe rotatividade na nomeação dos seus elementos?	X		Sempre	Ausência de mecanismos que obriguem à rotatividade dos elementos dos júris.	1	3	3	Definir regras de rotatividade dos elementos que compõem os júris do concurso, assegurando que as decisões ou as propostas de decisão não fiquem concentradas nos mesmos trabalhadores, dirigentes ou eleitos.	3	Procedimentos de gestão de risco	6. Plano de júris para plano de contratação de recursos humanos
							Violação de deveres de imparcialidade nos procedimentos concursais.	1	3	3	Nomear júris distintos para cada concurso; Recorrer preferencialmente, a pelo menos um membro do júri (ou especialista externo à Unidade Orgânica ou ao Município, consoante o concurso em causa e quando não seja exigível legalmente, idóneo quanto a custos adicionais);	3	Procedimentos de gestão de risco	6. Plano de júris para plano de contratação de recursos humanos
17			Existem instrumentos que identifiquem ausência deliberada de rigor, lealdade e objetividade na tramitação das diversas fases dos procedimentos concursais de recrutamento de recursos humanos?	X		Sempre	Deficiente comunicação entre os responsáveis pelo processo de recrutamento.	1	3	3	Implementar um sistema de controlo interno que garanta a definição dos processos internos subjacentes à gestão de recursos humanos.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	6.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de recursos humanos 6.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de recursos humanos
							Uso de critérios preferenciais pouco definidos e objetivos.	1	4	4	Definir de forma objetiva os critérios de seleção de candidatos, tendo como foco a caracterização do posto de trabalho.	3	Procedimentos de gestão de risco	7. Definição dos critérios de seleção de candidatos
18			Existem recursos disponíveis na organização de processos referentes à alteração de categoria, de posicionamento remuneratório ou promoção de trabalhadores?	X		Frequente	Deficiente valorização profissional dos colaboradores.	1	4	4	Fortalecer a implementação dos procedimentos que definem a tramitação do processo com grelhas de avaliação bem definidas e elucidadas, assim como, definir e implementar regras que levem a uma fundamentação da decisão profunda e ponderada.	3	Procedimentos de gestão de risco	8.1. Instrução Interna - Criação de tramitação e documentos suporte do procedimento concursal de pessoal
							Aplicação da legislação em vigor referente à alteração de categoria, de posicionamento remuneratório ou promoção de trabalhadores.	1	4	4	Revisão do Sistema de Controlo Interno	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	6.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de recursos humanos 6.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de recursos humanos
19			O município valoriza e investe na formação profissional dos seus colaboradores?	X		Sempre	Deficiente valorização profissional dos colaboradores.	1	4	4	Definir, divulgar e cumprir com o Plano Anual de Formação; Dar formação em matéria de higiene e segurança no trabalho; Planificar e executar ações de formação profissional relacionadas com as funções efetivamente desempenhadas pelos colaboradores.	1	Planeamento Estratégico	4. Plano anual de necessidades de formação - funções críticas
							Falta de formação profissional específica para exercício de funções.	1	4	4				
							Ausência de planeamento das ações de formação, o que põe em causa o princípio de equidade no acesso às mesmas.	1	4	4	Incluir ações de formação externas ao Plano Anual de Formação, consoantes do diagnóstico de necessidades de formação efetuado pelos Recursos Humanos.			

Tabela 9 - Gestão de Recursos Humanos - Município de Mangalá



Nº	Unidade Orgânica	Sub-Unidade Orgânica	Matriz de Levantamento - Gestão Financeira				Matriz de Risco - Gestão Financeira				Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Gestão Financeira				
			Atividades/Levantamentos				Riscos para a entidade (consequente/subsequente/emergente)				Medidas Propostas			Plano de Ação	
			Descrição	Resposta		Frequência da Atividade	Descrição	Nível de Risco (Probabilidade e Impacto)			Descrição	Nº	Ação	Subação	
Sim	Não	Não Aplicável		Probabilidade	Impacto			Classificação							
<b>Receita / Recebimentos</b>															
1			No Município existe algum sistema de informação específico para a gestão de processos financeiros?	X		Sempre	Falha na gestão e atraso no tratamento de processos financeiros relativos à multas/indenimentos.	1	3	3	Obtenção do uso das aplicações SGT, SGT, SCA, SGA, SGA, DAD e GES.	7	Reengenharia de processos	9.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão financeira 9.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira	
			Assim, indelével a informação e quadro de sigilo.					1	4	4	Reforçar e tomar medidas que restringem o acesso ao SGT, SGT, SCA, SGA, SGA, DAD e GES; Sensibilizar os colaboradores para as questões e comportamentos éticos, como a honestidade, a integridade e o profissionalismo.	3	Procedimentos de gestão de risco	10. Instalação de controle de acesso e confiabilidade de processos administrativos (SIGOP)	
2			Existem fluxos, workflows de tramitação processual?		X	Pouco Frequente	Deficiente comunicação entre os serviços.	4	3	12	Implementar e disponibilizar em forma gráfica os fluxos de informação para uma melhor interpretação e aplicação dos serviços municipais.	7	Reengenharia de processos	9.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão financeira 9.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira	
											Implementar um sistema de controle interno que gere a definição dos processos internos submetidos à Gestão Financeira (Tesouraria).	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de tesouraria 1.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de tesouraria	
3			Existe algum mecanismo de controle que garanta que a liquidação e cobrança da receita só se poderão realizar se essa receita tiver sido objeto de inscrição no rubrica orçamentária?	X		Sempre	Liquidação e cobrança de receita indevidamente.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.				
4			É assegurado que somente os serviços autorizados, os designados por Serviços Emissores, podem emitir receitas?				Apropriação de receita - emissão de guias/faturas.	1	4	4	Manter/ Redefinir os procedimentos a realizar para a devolução da receita (P.n.c.) sempre que um funcionário emite um recibo deverá emitir uma listagem de recibos emitidos, anexar original e digitalizado do recibo, justificar por escrito o motivo da emissão e entregar ao responsável do serviço ou funcionário designado para tal; Analisar periodicamente a receita através de aplicação informática (SIGOP/SIG) verificar/atribuir responsabilidade do procedimento; Implementar um sistema de controle interno que gere a emissão da receita seja sempre devidamente fundamentada.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	8.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de receita orçamentária 8.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de receita orçamentária	
							Apropriação de receita - sem emissão de guias/faturas.	1	4	4	Implementação do procedimento a adotar no caso de falta no sistema informático; Exatidão de termos de registro de receita (guia/fatura); O registro das guias/faturas no sistema informático (SIGOP/SIG) deverá ser efetuado logo que este esteja operacional.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	8.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de receita orçamentária 8.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de receita orçamentária	
5			As Guias de Recolhimento são processadas informaticamente? E contém o código do Serviço Emissor e o meio de pagamento utilizado?				Apropriação de receita - numerário.	1	4	4	Aumentar o número de serviços abrangidos pelos pagamentos por multas/boas.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	8.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de receita orçamentária 8.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de receita orçamentária	
							Devidos no cálculo das taxas de saída.	1	4	4	Garantir que a Tabela de Taxas e Preços do Município se encontra devidamente atualizada e fundamentada.	3	Procedimentos de gestão de risco	9. Verificação do processo de cálculo de taxas - Taxas e Encargos Urbanísticos	
							Não realização de balanços periódicos à Tesouraria e lançados os respectivos termos de contagem.	1	4	4	Deve ser verificado o estado de responsabilidade do tesoureiro pelos fundos, montantes e documentos entregues à sua guarda através de controle físico do numerário e documentos sob a sua responsabilidade.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de tesouraria 1.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de tesouraria	
6			Quando do pagamento pelo Cliente/Contribuinte/Cliente no Serviço de Tesouraria, é impressa a Guia de Recolhimento e registrada a cobrança?	X		Sempre	Devido de direitos.	1	5	5	Realização de ações de controle/contagem de fundos por serviço diferente daquele que manuseia dinheiro nos termos da NCI; Entrega de dinheiro emittidos apenas com trabalhadores com funções de cobrança e realização de contagem através de Registo no aplicação informática do log do trabalhador responsável pela cobrança.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de tesouraria 1.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de tesouraria	
							Entrega de valores não concidentes com o semestre de recibos.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.				
							Falta de uniformidade dos procedimentos de apuramento e liquidação de receitas, e do prazo e procedimento de sua notificação aos particulares para cobrança.	1	4	4	Elaboração e divulgação de orientações escritas explicativas das regras de apuramento/liquidação e notificação com vista ao cumprimento exato das normas legais aplicáveis.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	8.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de receita orçamentária 8.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de receita orçamentária	
							Falta de controle sobre os acessos de cada colaborador às aplicações informáticas.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.				
7	Divisão Financeira	Tesouraria	Foi definido que procedimentos a Tesouraria deve ter em consideração após a Recuperação do valor pago pelo Cliente/Contribuinte/Cliente?				Não identificação do meio de pagamento e consequente falta de controle sobre as entradas de dinheiro.	5	3	10	As Guias de Recolhimento devem incluir no momento do seu preenchimento o Posto Emissor.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de tesouraria 1.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de tesouraria	
							Perda de controle sobre os valores cobrados versus liquidados.	1	5	5	Aquiando do pagamento pelo Cliente/Contribuinte/Cliente no Serviço de Tesouraria, a Guia de Recolhimento tem de ser impressa em duplicado e registrada a cobrança; Implementar um sistema de controle interno que gere o cumprimento das regras.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de tesouraria 1.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de tesouraria	
8			É gerência que a prestação do serviço, a entrega do bem ou do documento requerido apenas ocorre após o pagamento da respectiva taxa/ taxa? (Caso se verifique o pagamento de receitas a não se esteja numa situação de cobrança diferida no tempo?)	X		Sempre	Probabilidade de não ser recebido o valor da respectiva taxa/ taxa (dívida ao município) quando da prestação do serviço; entrega do bem ou do documento requerido.	1	5	3	Implementar um sistema de controle interno que gere a prestação do serviço, a entrega do bem ou do documento requerido apenas após o pagamento da respectiva taxa/ taxa (Caso se verifique o pagamento da mesma e não se esteja numa situação de cobrança diferida no tempo).	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de tesouraria 1.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de tesouraria	
9			O cálculo do valor a pagar por um bem ou serviço é sempre definido com base na tabela de taxas municipais?	X		Sempre	Possibilidade de erros nos cálculos das taxas de saída.	1	4	4	Garantir que a Tabela de Taxas e Preços do Município se encontra devidamente atualizada e fundamentada.	3	Procedimentos de gestão de risco	9. Verificação do processo de cálculo de taxas - Taxas e Encargos Urbanísticos	
							São utilizados como meios de recolhimento:								
10			a) Numerário? b) Cheques? c) Transferências? d) Multas/boas? e) Referências multas/boas? f) Dinheiro em espécie?	X		Frequente	Trágica na gestão dos valores recebidos, assim como, na conformidade dos mesmos.	3	4	10	Garantir que as notas recebidas não são falsificadas; Aquiando do pagamento pelo Cliente/Contribuinte/Cliente no Serviço de Tesouraria, a Guia de Recolhimento tem de ser impressa em duplicado e registrada a cobrança.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de tesouraria 1.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de tesouraria	
							Apropriação dos valores cobrados.	4	4	10	Implementar uma solução de controle de receita liquidada nos equipamentos municipais.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	8.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de receita orçamentária 8.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de receita orçamentária	
11			Existe algum mecanismo de controle dos valores cobrados nos equipamentos municipais?	X		Frequente	Não emissão de fatura/guia de recolhimento no momento da constituição da dívida, bem como a não notificação de juros (de mora, compensatórios ou indenizatórios).	4	4	10	Reconhecimento da dívida no momento da prestação do serviço público/ no prazo legal contratualmente definido.	2	Revisão do Sistema de Controle Interno	8.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de receita orçamentária 8.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de receita orçamentária	
							Existe seguro de valores para o funcionário que transporta os valores para depositar nos bancos?	5	5	10	Adquirir um seguro de valores para o funcionário que transporta os valores para depositar nos bancos.	3	Procedimentos de gestão de risco	10. Contratação de seguro para transporte de valores para depositar nos bancos	

N.º	Unidade Orgânica	Sub-Unidade Orgânica	Matriz de Levantamento - Gestão Financeira				Matriz de Risco - Gestão Financeira				Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Gestão Financeira			
			Atividades/Levantamentos				Risco para a entidade (consequente/subsequente/emergente)				Medidas Propostas			
			Descrição	Resposta			Frequência da Atividade	Descrição	Nível de Risco (Probabilidade e Impacto)			Descrição	N.º	Ação
Sim	Não	Não Aplicável		Probabilidade	Impacto	Classificação								
<b>Receita / Recolhimentos</b>														
13			Existem práticas de segregação entre o investimento da conciliação bancária e tesouraria?	X		Sempre	Análise de segregação de funções na elaboração de conciliações bancárias. Possibilidade de serem cometidos erros na elaboração de conciliações bancárias.	1	3	3	Manutenção das práticas já existentes.			
14			É garantido que em 31 de dezembro as receitas liquidadas e não cobradas transbam para a rubrica orçamental em que estavam previstas no ano final?	X		Sempre	Inscrição das receitas liquidadas e não cobradas na rubrica orçamental indetida.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.			
15			As propostas de anulação da receita são devidamente fundamentadas pelo serviço emissor?	X		Sempre	Apropriação da receita - anulação de guilafaturas.	3	4	8	Mantêr/Redefinir os procedimentos a realizar para a devota análise da receita (p.n.c. sempre que um funcionário emite um recibo deverá emitir uma listagem de recibos emitidos, anexa original e duplicado do recibo, justificar por escrito o motivo da anulação e entregar ao responsável do serviço ou funcionário designado para o efeito). Controlar a utilização do sistema informático de faturação, conferência diária dos valores recebidos, com talhas de caixa discriminativas, pelo responsável dos serviços ou funcionário designado para tal. Atualizar periodicamente a revista de análise da aplicação informática (SIC/SGP). Verificar/atribuir responsabilidade de procedimentos. Implementar um sistema de controlo interno que garanta que a avaliação da receita seja sempre devidamente fundamentada.	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	8.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de receita orçamental. 8.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de receita orçamental
16			Este controlo pelos fundos, montantes e documentos entregues à guarda do tesouraria?	X		Sempre	Possibilidade de furto sobre a documentação confidencial.	1	4	4	Planear e executar todos os procedimentos associados ao controlo dos fundos, montantes e documentos entregues à guarda do tesouraria; Implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento destes requisitos.	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	3.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de tesouraria. 3.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de tesouraria
<b>Despesa / Pagamentos</b>														
17			Existem fluxos, workflows de transação processual?		X	Pouco Freqüente	Deficiente comunicação entre os serviços.	3	3	9	Implementar e disponibilizar em forma gráfica os fluxos de informação para uma melhor interpretação e aplicação dos serviços municipais.  Implementar um sistema de controlo interno que garanta a definição dos processos internos subjacentes à Conta Financeira (Contabilidade).	2	Reengenharia de procedimentos	9.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão financeira. 9.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira
18		Tesouraria	São utilizados como meios de pagamento:  a) Numerário? b) Cheques? c) Transferências? d) Multibanco? e) Ordenanças multibanco? f) Débito direto?	X		Freqüente	Deficiente emissão e processamento de cheques; Inexistência de controlo instituído para a guarda de cheques por emitir, inutilizados e por expirar; Inexistência de mecanismos que assegurem a devota anulação dos cheques; Inexistência de anotações nos documentos de suporte dos pagamentos e fim de se emitir e duplicação do mesmo.	3	4	12	Implementação do sistema de transferências eletrónicas para fornecedores; Os cheques devem ser emitidos por, pelo menos, duas pessoas devidamente autorizadas para o efeito e na presença dos respetivos documentos de suporte processados eletronicamente; Os cheques não processados devem ficar à guarda do responsável designado para o efeito e os que tenham sido anulados, devem ser inutilizar e arquivar separadamente; Os cheques emitidos devem ser expedidos sem voltar à tesouraria; Nos orden de pagamento pagos deve ficar documentada a forma de pagamento (n.º de cheque, transferência bancária e outras).	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	3.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de tesouraria. 3.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão de tesouraria
19			Existem a prática de avaliação de exatidão de dotação orçamental antes da aprovação e realização de despesa?	X		Sempre	Inexistência de cabimento prévio na respetiva dotação orçamental para a assunção de despesas.	1	4	4	Planear todas as iniciativas municipais por parte dos serviços do município; Criar uma ficha de atividade com toda a informação física, financeira e pessoal.	1	Planeamento Estratégico	1. Plano anual de contratação pública - Aquisição de bens e serviços
							Modificações orçamentais frequentes e pouco fundamentadas.	1	3	3	As modificações orçamentais, para além de cumprirem as regras previstas em vigor, devem ser acompanhadas da justificação da necessidade de modificação e da identificação das rubricas a abater e outras regras imprescindíveis que as sustentam. Implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento destes requisitos.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	6.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão orçamental
							Inadequada classificação económica da despesa.	1	4	4	Implementar auditorias internas de conformidade, por amostragem; Formação contínua aos trabalhadores.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	6.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão orçamental. 6.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão orçamental
							Impossibilidade de acompanhamento do controlo de execução orçamental de forma eficiente.	1	4	4	Envio de relatórios mensais de execução financeira para as unidades orgânicas de forma a gerar uma eficaz gestão orçamental.	5		3. Divulgações internas de informação de controlo financeiro (divulgações/publicação de informação)
							Impossibilidade de efetuar pagamentos sem prévio cabimento (at dos compromissos)	1	4	4	Auxiliar periodicamente os ordens de pagamento emitidos; Garantir a elaboração de relatórios documentados para a necessidade de alteração de cabimentação e justificação do motivo da alteração.	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	9.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão financeira de despesas. 9.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira de despesas
20		Divisão Financeira	Existem a separação/distinção entre o investimento do registo de requisição interna/externa e registo de cabimento/comprimento?	X		Sempre	Maior probabilidade de erro e inexistência de segregação funções.	1	4	4	Respeito pelo princípio de segregação de funções nas fases principais do processo: registo/requisição dos pedidos, das requisições e dos contratos versus emissão/alteração de cabimento/comprimento; Definição por escrito das responsabilidades de cada colaborador.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	9.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão financeira de despesas 9.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira de despesas
21			Existem mecanismos de verificação dos fundos disponíveis?	X		Sempre	Apuramento manual dos fundos disponíveis com atraso.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.			
							Incumprimento dos prazos previstos na lei para a comunicação dos fundos disponíveis no SIAL.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.			
							Realização de compromissos sem fundos disponíveis para o efeito.	1	4	4	Qualquer despesa para ser comprometido/comprimento carece da existência de fundos disponíveis bem como da verificação da conformidade legal e regularidade financeira da despesa; Envio de um e-mail regular a todos os compromissos, referido ao documento originador da compra; Registo de compromissos no sistema informático de apoio à execução orçamental.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	9.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão financeira de despesas 9.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira de despesas
22			Existem mecanismos de controlo de registo/procramento de faturas (graxos de pagamento) (LCPA)?	X		Sempre	Impossibilidade de assunção de compromissos imediatos por cálculo deficiente dos fundos disponíveis.	1	5	5	Controlo, prévio ao pagamento, dos requisitos dos documentos de despesa apresentados; Definição de regras de conferência pontual dos documentos originais sempre que os pagamentos estejam suportados em cópia.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	9.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão financeira de despesas 9.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira de despesas
							Pagamento de despesas sem suporte documental adequado (fatura/natura recibo).	1	5	5	Controlo, prévio ao pagamento, dos requisitos dos documentos de despesa apresentados; Definição de regras de conferência pontual dos documentos originais sempre que os pagamentos estejam suportados em cópia.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	9.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão financeira de despesas 9.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira de despesas
							Pagamento de bens ou serviços não fornecidos ou não prestados ou por valor superior ao efetivamente fornecido ou prestado (ficha de conformidade da fatura) e consequentemente atraso no pagamento.	1	4	4	Controlo da efetuação da prestação do serviço - cumprimento das normas definidas na NC1; Elaboração de relatórios sistemáticos de fiscalização de execução de obras e abrigo de acordos de execução/contratos de delegação de competências.	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	9.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão financeira de despesas 9.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira de despesas
23			Existem mecanismos de controlo de conferência de certidões de não dívida?	X		Sempre	Pagamentos a entidades não cumpridoras das obrigações fiscais.	1	3	3	Atualizar os registos na aplicação de suporte à área financeira (CA). Ativar parâmetros de alerta e controlo da aplicação de suporte à área financeira (CA). Implementar um sistema de controlo interno para garantir o cumprimento destes requisitos.	3	Revisão do Sistema de Controlo Interno	9.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão financeira de despesas 9.2. Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira de despesas
24			Existem discriminações na priorização dos pagamentos?	X		Pouco Freqüente	Incumprimento nos prazos de pagamento (LCPA) devido à falta de impetibilidade e favorecimento de credores (discriminação na priorização dos pagamentos).	1	5	5	Auxiliar periodicamente os ordens de pagamento emitidos, identificando as respetivas datas de entrada na contabilidade.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	9.1. Verificação da implementação de procedimentos de gestão financeira de despesas
						Pouco Freqüente	Indisponibilidade de fundos para fazer face aos fornecedores que deveriam ser pagos na data devota.	1	5	5				

Nº	Unidade Orgânica	Sub-idade Orgânica	Matriz de Levantamento - Urbanização e Edificação				Matriz de Risco - Urbanização e Edificação				Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Urbanização e Edificação							
			Atividade/Levantamento		Resposta		Frequência da Atividade	Descrição	Nível de Risco (Probabilidade x Impacto)			Descrição	Nº	Ação	Sub-ção			
			Sim	Não	Não Aplicável	Probabilidade			Impacto	Classificação								
1	Divisão de Gestão de Obras Públicas e Particulares, Urbanismo e Equipamentos Públicos	Setor de Informação Geográfica, Gestão Urbanística e Planejamento	No Município existe algum sistema de informação específico para a gestão de processos de urbanização e edificação?		X		Sempre	Atrazo no tratamento da informação subjacente aos processos de urbanização e edificação.	1	3	3	Manutenção/ Otimização do uso de aplicação SPO.	7	Reorganização de procedimentos	1.1. Verificação de implementação de procedimentos de gestão urbanística			
			Acesso imediato à informação e quebra de sigilo.							1	4	4	Reforçar e tomar medidas que restrinjam o acesso ao Sistema de Gestão de Obras Particulares (SPO); Sensibilizar os colaboradores para as questões e comportamentos éticos, como a honestidade, a integridade e o profissionalismo.	3	Procedimentos de gestão de risco	1. Instrução de controle de acesso e confiabilidade de processos administrativos (NCPD)		
			Existem fluxos/verificações de informação e de tramitação processual entre os serviços do município?		X			Sempre	Deficiência na comunicação entre os serviços.	1	3	3	Monitorar e atualizar (se necessário) em forma gráfica os fluxos de informação para uma melhor interpretação e aplicação dos serviços municipais.	7	Reorganização de procedimentos	1.1. Verificação de implementação de procedimentos de gestão urbanística		
			Existência de renovação de um gestor de procedimento.		X			Sempre	Inexistência da renovação de um gestor de procedimento.	1	3	3	Nomear um gestor de procedimento que acompanhe e desmarche da tramitação processual, garantido o cumprimento dos prazos, as prestações de informação, assim como, os demais esclarecimentos.	7	Reorganização de procedimentos	2. Nomeação de gestor de procedimento		
			Assistência de controle e acompanhamento do desenvolvimento da tramitação procedimental.		X			Sempre	Assistência de controle e acompanhamento do desenvolvimento da tramitação procedimental.	1	4	4						
			Existência de imparcialidade no tratamento dos processos em análise.		X			Sempre	Assistência de imparcialidade no tratamento dos processos em análise.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.					
			Existência de algum mecanismo de atribuição aleatória ou automática a gestores de procedimentos?		X			Sempre	Assistência de imparcialidade no tratamento dos processos em análise.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.					
			Existência de prática de realização de reuniões com o Executivo/Chefe de Divisão/Responsável pelo Serviço para delinear estratégias?		X			Frequente	Insuficiente definição de responsabilidades e procedimentos no tratamento dos processos de urbanização e edificação.	2	3	6	Definir responsabilidades e procedimentos para o tratamento dos processos de urbanização e edificação.	7	Reorganização de procedimentos	1.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de gestão urbanística 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão urbanística		
			Deficiência no planejamento estratégico do urbanismo e edificação.		X			Frequente	Deficiência no planejamento estratégico do urbanismo e edificação.	2	3	6						
			Existência de mecanismos preventivos que impedem acumulação de funções privadas por parte dos técnicos intervenientes?		X			Muito Frequente	Acumulação de funções privadas, não permitida, e que possa conflitar com as suas funções públicas, por parte dos colaboradores que tenham qualquer tipo de intervenção nos procedimentos de controlo processual de operações urbanísticas.	2	3	6	Manutenção das práticas já existentes.					
			Falta de imparcialidade no tratamento dos processos de urbanização e edificação, potenciado pela acumulação de funções privadas por parte dos técnicos intervenientes.		X			Muito Frequente	Falta de imparcialidade no tratamento dos processos de urbanização e edificação, potenciado pela acumulação de funções privadas por parte dos técnicos intervenientes.	2	4	8						
			Existência de mecanismos de verificação da instrução e controlo dos processos de urbanização e edificação?		X			Sempre	Não existe controlo sobre a execução/cumprimento dos prazos processuais e do tempo de decisão.	1	4	4	Clair e divulgar (no município e no seu website) um manual de procedimentos, onde estejam definidos os procedimentos de controlo processual de operações urbanísticas (pedidos de informação prévios, licenciamento, contratação prévia e autorizações), em prazos estabelecidos. Nomear um gestor de procedimento que acompanhe e desmarche da tramitação processual, garantido o cumprimento dos prazos, as prestações de informação, assim como, os demais esclarecimentos.	7	Reorganização de procedimentos	1.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de gestão urbanística 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão urbanística		
			Carência de informação procedimental relativamente ao modo como devem decorrer as fases de um processo.		X			Sempre	Carência de informação procedimental relativamente ao modo como devem decorrer as fases de um processo.	1	4	4						
			Existência de mecanismos de controlo de acesso ao arquivo de obras particulares?		X			Sempre	Acesso a informações confidenciais e divulgação dos mesmos.	1	4	4	Reforçar e tomar medidas que restrinjam o acesso ao arquivo e ao Sistema de Gestão de Obras Particulares (SPO); Sensibilizar os colaboradores para as questões e comportamentos éticos, como a honestidade, a integridade e o profissionalismo.	3	Procedimentos de gestão de risco	1. Instrução de controle de acesso e confiabilidade de processos administrativos (NCPD)		
			Falta no controlo dos processos subjacentes à urbanização e edificação.		X			Sempre	Falta no controlo dos processos subjacentes à urbanização e edificação.	1	3	3	Manutenção das práticas já existentes.					
			Maior risco de duplicação de documentos e consequente atraso nos processos.		X			Sempre	Maior risco de duplicação de documentos e consequente atraso nos processos.	1	3	3						
Atribuição de processos de forma recorrente pelos mesmos colaboradores que tenham os mesmos intervenientes.		X			Sempre	Atribuição de processos de forma recorrente pelos mesmos colaboradores que tenham os mesmos intervenientes.	1	4	4									
Diversidade na elaboração de planos, estudos e projetos, que podem propiciar o favorecimento ou desfavorecimento de terceiros.		X			Sempre	Diversidade na elaboração de planos, estudos e projetos, que podem propiciar o favorecimento ou desfavorecimento de terceiros.	1	3	3									
Favorecimento dos proprietários dos terrenos nas decisões de classificação dos solos e índices de construção.		X			Sempre	Favorecimento dos proprietários dos terrenos nas decisões de classificação dos solos e índices de construção.	1	3	3	Manutenção das práticas já existentes.								
Indefinição dos intervenientes e/ou responsáveis em cada fase do processo, e das respetivas tarifas.		X			Sempre	Indefinição dos intervenientes e/ou responsáveis em cada fase do processo, e das respetivas tarifas.	1	3	3									
Existência de mecanismos que garantam a correta instrução dos pedidos de informação procedimental?		X			Sempre	Inexistência de modelos de documentos específicos para instruir os pedidos de informação procedimental.	1	4	4	Manter atualizados os formulários específicos para os pedidos de informação, tendo fulcramento no próprio município, como online, através do seu website.	7	Reorganização de procedimentos	3. Divulgação de formulários e instruções de serviço					
Existência de modelos de decisão tomados relativamente a um processo e não de fácil acesso para todos os municípios?		X			Sempre	Não são divulgados os procedimentos a tomar, caso o sistema não concorde com as decisões da administração.	1	4	4	Manter atualizados os formulários para a apresentação de uma reclamação O livro de reclamações deve ser sempre visível.	7	Reorganização de procedimentos	3. Divulgação de formulários e instruções de serviço					
Para cálculo das taxas, os serviços utilizam algum sistema informático?		X			Sempre	Existência de erro nos cálculos das taxas de taxa.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.								
Existência de mecanismos de controlo de informações confidenciais dos intervenientes e que assegurem que o conhecimento adquirido no decurso do exercício de funções públicas não é utilizado em benefício do exercício de funções privadas?		X			Muito Frequente	Fuga de informação privilegiada, colocando em risco o trabalho desenvolvido pelo município. Utilização dessa informação para benefício próprio.	2	3	6	Fazer regularmente backups dos computadores; Utilizar um servidor que faça recuperações com bastante frequência (p.ex. diária).	3	Procedimentos de gestão de risco	1. Instrução de controle de acesso e confiabilidade de processos administrativos (NCPD)					

Nº	Unidade Orgânica	Sub Unidade Orgânica	Matriz de Levantamento - Fiscalização de Regulamentos e Posturas Municipais				Matriz de Risco - Fiscalização de Regulamentos e Posturas Municipais				Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Fiscalização de Regulamentos e Posturas Municipais				
			Atividades/Levantamentos			Frequência da Atividade	Riscos para a entidade (consequente/subsequente/emergente)			Descrição	Nº	Ação	Sub-ação		
			Descrição	Resposta			Descrição	Nível de Risco (Probabilidade x Impacto)							
Sím	Não	Não Aplicável		Probabilidade	Impacto	Classificação									
1			No Município existe algum sistema de informação em matéria de fiscalização onde as equipes de fiscalização possam registrar todas as suas intervenções e manter devidamente organizados todos os autos de notificação, contravindicações e registros de todas as ocorrências no âmbito da atividade da fiscalização?	X			Sempre	Dispersão da informação por vários sistemas de informação.	1	3	3	Manutenção/ Otimização do uso da aplicação SPO.	7	Reengenharia de procedimentos	4.3. Verificação de implementação de procedimentos de fiscalização
2			Existem fluxos/workflows de informação e de tramitação processual?	X			Sempre	Deficiência na comunicação entre os serviços.	1	3	3	Monitorizar e atualizar (se necessário) em forma gráfica os fluxos de informação para uma melhor interpretação e aplicação dos serviços municipais.	7	Reengenharia de procedimentos	4.1. Verificação de implementação de procedimentos de fiscalização
3			Os funcionários incumbidos da fiscalização têm alguma intervenção na elaboração de projetos, petições, requerimentos ou quaisquer trabalhos ou procedimentos relacionados direta ou indiretamente com as situações objeto de fiscalização?		X		Inexistente	Falta de imparcialidade na avaliação dos processos, o que pode conduzir ao favorecimento da pessoa/entidade a ser fiscalizada.	2	4	8	Manutenção das práticas já existentes.			
4			Existe(m) equipa(s) de fiscalização?	X			Sempre	Os processos não são distribuídos de forma aleatória pelos intervenientes/colaboradores.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.			
5			Encontra-se implementado um sistema rotativo de afetação das equipas pelas zonas do concelho?	X			Sempre	Falta de imparcialidade na avaliação dos processos, o que pode conduzir ao favorecimento da pessoa/entidade a ser fiscalizada.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.			
6			Os funcionários do Serviço de Fiscalização comunicam todas as infrações de que tenham conhecimento em toda a área do território municipal?	X			Sempre	Ausência de controlo sobre a execução de obras clandestinas.	1	4	4	Definir responsabilidades e procedimentos para execução da fiscalização de obras clandestinas.	7	Reengenharia de procedimentos	4.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de fiscalização 4.2. Verificação de implementação de procedimentos de fiscalização
								Deficiente controlo dos licenciamentos ou situações legais na ocupação da via pública e publicidade.	1	3	3	Definir responsabilidades e procedimentos no âmbito da fiscalização municipal.	7	Reengenharia de procedimentos	4.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de fiscalização 4.2. Verificação de implementação de procedimentos de fiscalização
								Reduzido nível de deteção de infrações.	1	4	4	Apesar de os funcionários do Serviço de Fiscalização responderem apenas pela vigilância estrita da zona que lhes foi atribuída em determinada data, os mesmos devem comunicar todas as infrações de que tenham conhecimento em toda a área do território municipal. Sensibilizar os colaboradores para as questões e comportamentos éticos, como a honestidade, a integridade e o profissionalismo.	7	Reengenharia de procedimentos	4.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de fiscalização 4.2. Verificação de implementação de procedimentos de fiscalização
7			Existem mecanismos de planeamento/controlo/relatório preventivo das ações de fiscalização?	X			Frequente	Inexistência de rotinas periódicas de fiscalização.	2	4	8	Elaborar e implementar um programa estratégico para a ação de fiscalização no município, que deve ser monitorizado e revisto sempre que se mostre pertinente; Definir uma calendarização mensal para as ações de fiscalização previstas.	1	Planeamento Estratégico	5.1. Programa para a ação de fiscalização no município 5.2. Relatório de monitorização do plano para a ação de fiscalização no município
								Falta de controlo sobre o prazo limite das licenças de construção.	2	4	8	Manutenção das práticas já existentes.			
								Ausência de controlo sobre a execução de obras clandestinas.	2	4	8	Definir responsabilidades e procedimentos para execução da fiscalização de obras clandestinas.	7	Reengenharia de procedimentos	4.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de fiscalização 4.2. Verificação de implementação de procedimentos de fiscalização
								Deficiente controlo dos licenciamentos ou situações legais na ocupação da via pública e publicidade.	2	3	6	Definir responsabilidades e procedimentos no âmbito da fiscalização municipal.	7	Reengenharia de procedimentos	4.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de fiscalização 4.2. Verificação de implementação de procedimentos de fiscalização
								Reduzido nível de deteção de infrações relativamente às normas legais e regulamentares.	2	4	8	Cumprir com o programa estratégico e com a calendarização, assim como, com os procedimentos e medidas a ter em conta em situações de infração.			
								Desconhecimento por parte do executivo das situações de incumprimento o que pode conduzir à ausência de atuação em situações relevantes.	2	4	8				
								Não são elaborados relatórios de atividade no que respeita à ação de fiscalização do município.	2	3	6	Definir no programa estratégico os procedimentos e medidas a ter em conta em situações de infração; Planear reuniões com o executivo para delinear estratégias de fiscalização, reportar todas as situações de incumprimento de forma a definir medidas e procedimentos a ter em conta em situações de infração (p.ex. após as equipas de fiscalização analisarem as listagens recebidas, no início de cada semana realizam uma reunião com o Chefe de Divisão/Responsável pelo Serviço para planeamento da semana de trabalho, com calendarização das visitas, elaboração da escala das rondas a realizar e definição do prazo para cumprimento das atividades de fiscalização).	1	Planeamento Estratégico	5.1. Programa para a ação de fiscalização no município 5.2. Relatório de monitorização do plano para a ação de fiscalização no município
8			Os planeamentos são efetuados tendo em consideração os objetivos e prioridades no âmbito da fiscalização?	X			Frequente	Atraso no tratamento dos processos de fiscalização em curso; Indefinição das responsabilidades de cada colaborador.	2	4	8				
9			Existe a prática de realização de reuniões com o Executivo/Chefe de Divisão/Responsável pelo Serviço para delinear estratégias?	X			Frequente	Ineficiente definição de responsabilidades e procedimentos para execução da fiscalização.	2	3	6	Planear reuniões com o executivo para delinear estratégias de fiscalização, reportar todas as situações de incumprimento de forma a definir medidas e procedimentos a ter em conta em situações de infração (p.ex. após as equipas de fiscalização analisarem as listagens recebidas, no início de cada semana realizam uma reunião com o Chefe de Divisão/Responsável pelo Serviço para planeamento da semana de trabalho, com calendarização das visitas, elaboração da escala das rondas a realizar e definição do prazo para cumprimento das atividades de fiscalização).	1	Planeamento Estratégico	5.1. Programa para a ação de fiscalização no município 5.2. Relatório de monitorização do plano para a ação de fiscalização no município
								Deficiência no planeamento estratégico da ação de fiscalização.	2	3	6	Elaborar e implementar um programa estratégico para a ação de fiscalização no município, que deve ser monitorizado e revisto sempre que se mostre pertinente.	1	Planeamento Estratégico	5.1. Programa para a ação de fiscalização no município 5.2. Relatório de monitorização do plano para a ação de fiscalização no município
10			É garantido que o serviço de fiscalização tem conhecimento dos novos processos que serão objeto de fiscalização, bem como das licenças caducadas e que não foram objeto de renovação?	X			Sempre	Deficiente controlo dos novos processos que serão objeto de fiscalização, bem como das licenças caducadas e que não foram objeto de renovação.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.			

Nº	Unidade Orgânica	Sub Unidade Orgânica	Matriz de Levantamento - Fiscalização de Regulamentos e Posturas Municipais				Matriz de Risco - Fiscalização de Regulamentos e Posturas Municipais			Matriz de Medidas Propostas / Plano de Ação - Fiscalização de Regulamentos e Posturas Municipais					
			Atividades/Levantamentos		Frequência da Atividade	Riscos para a entidade (consequente/subsequente/emergente)		Descrição	Medidas Propostas		Plano de Ação				
			Descrição	Resposta			Probabilidade		Impacto	Classificação	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação	
Sím	Não	Não Aplicável													
11			É feita a monitorização e garantido o cumprimento dos prazos estipulados em cada fase no âmbito da fiscalização?	X			Sempre	Atraso no cumprimento dos prazos estabelecidos em cada fase no âmbito da fiscalização.	1	4	4	A monitorização dos prazos deve ser realizada com recurso às aplicações informáticas SPO.	7	Reengenharia de procedimentos	4.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de fiscalização 4.2. Verificação de implementação de procedimentos de fiscalização
12			Existem meios para que os utentes possam efetuar uma reclamação ou denúncia?	X			Sempre	Carência de formulário de reclamação, tanto fisicamente como por meios eletrónicos.	1	1	1	Manter atualizados os formulários para a apresentação de uma reclamação.	7	Reengenharia de procedimentos	3. Divulgação de formulários e instruções de serviço
13			São efetuados/tratados todos os atos detetados pelas equipas de fiscalização, ou trazidos ao seu conhecimento através de denúncia particular, que constituam infração aos regulamentos municipais e às disposições legais?	X			Sempre	A verificação dos dados e resultados conseguidos em cada ato de fiscalização não é realizada por pessoa externa ao serviço de fiscalização. Os procedimentos de verificação dos dados e resultados das ações de fiscalização não são assegurados por pessoas estranhas ao serviço de fiscalização.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.			
14			É tomada decisão nas situações reportadas pela fiscalização?	X			Sempre	incorreta instrução de processos de contraordenação.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.			
15			Existem práticas de segregação entre os intervenientes na apreciação e na decisão?	X			Sempre	Falta de imparcialidade na avaliação dos processos, o que pode conduzir ao favorecimento da pessoa/entidade a ser fiscalizada. Os processos não são distribuídos de forma aleatória pelos intervenientes/colaboradores.	1	4	4	Manutenção das práticas já existentes.			

Tabela 12 - Fiscalização de Regulamentos e Posturas Municipais - Município de Mangualde

## 6. PLANO DE AÇÃO

Para a concretização da Matriz de Medidas Propostas encontra-se definido o **Plano de Ação** (Tabela 14), que enumera as ações e sub-ações, o período de implementação, responsabilidades pela sua proposta, aprovação, implementação e eventual execução de tarefas de verificação.

Conforme a metodologia adotada e os sistemas de avaliação definidos no âmbito da Matriz de Levantamento e da Matriz de Risco e numa perspetiva de sequência dos resultados do diagnóstico, torna-se necessário definir a metodologia a aplicar para a construção do plano de ação e os mecanismos de acompanhamento e controlo do progresso da implementação do mesmo que sejam coerentes com o diagnóstico já desenvolvido.

Neste sentido, foi adotada a metodologia de gestão da qualidade 5W1H, aplicando os seus princípios à elaboração do plano de ação.

A referida metodologia pretende suportar o planeamento estratégico de uma organização, apoiando a implementação de medidas numa determinada área tendo por base a definição clara de ações e sub-ações, o seu planeamento (definição de prazos) e acompanhamento (verificação). A aplicação da metodologia assenta na resposta a uma *checklist* de 6 questões específicas que clarificam como deve ser realizado/executado o plano de ação, as quais se encontram esquematizadas na figura seguinte (Figura 6).



Figura 6 - Esquematização da Metodologia 5W1H (adaptado por SMART VISION)

Tendo em consideração os princípios da metodologia 5W1H, procedeu-se à sua readaptação tendo em conta o âmbito e contexto do presente trabalho. Assim, partindo do diagnóstico realizado e das áreas de intervenção objeto de análise, procedeu-se para cada, à definição de ações e sub-ações com a especificação das medidas a tomar, conforme demonstra a figura seguinte (Figura 7).



Figura 7 - Metodologia de definição de medidas e ações/sub-ações por área de intervenção

Com o intuito de sistematizar as ações/melhorias e respetivas atividades definidas, foi criado um Plano de

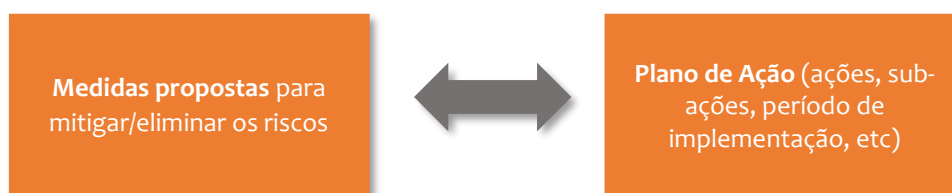


Ação. Este plano pretende adaptar a metodologia 5W1H, dando resposta às 6 questões essenciais em que assenta, efetuando-se a sua correspondência na Tabela 13.

*Tabela 13 - Metodologia 5W1H (Adaptado por SMART VISION)*

Metodologia 5W1H	Adaptação da Metodologia 5W1H
What? (O quê)?	Número da Ação e Sub-ação Identificação da Ação e Sub-ação
Who? (Quem)?	Responsabilidade pela Proposta, Aprovação, Implementação e Verificação
Where? (Onde)?	Município de Mangualde
When? (Quando)?	Período de implementação
Why? (Porquê)?	Identificação dos potenciais riscos para a entidade (Matriz de Risco) na sequência das questões relativas às atividades desempenhadas (Matriz de Levantamento)
How (Como)?	Descrição das medidas propostas (Matriz de Medidas Propostas por área de intervenção)

De forma a obter uma visão geral das medidas a adotar, para cada área de risco ou potencial risco de corrupção e infrações conexas, foram agrupadas em matrizes as medidas subjacentes a cada ação e sub-ação (Tabela 15, Tabela 16, Tabela 17, Tabela 18, Tabela 19 e Tabela 20).



*Figura 8 - Enquadramento das medidas propostas no Plano de Ação*

Tabela 14 - Plano de Ação 2019/2020 - Município de Mangualde

Plano de Ação 2019/2020								
N.º	Ação	Sub-ação	Responsabilidades				Período de implementação	
			Proposta	Aprovação	Implementação	Verificação		
1	Planeamento Estratégico	1. Plano anual de contratação pública - Aquisição de bens e serviços	Divisão Financeira	Presidente da Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	1.º TRIM 2019 - Plano anual 2019	4.º TRIM 2019 - Plano anual 2020
		2. Plano anual de contratação pública - Empreitadas e obras públicas	DGOPPUEP	Presidente da Câmara	DGOPPUEP	Comissão de Monitorização	1.º TRIM 2019 - Plano anual 2019	4.º TRIM 2019 - Plano anual 2020
		3. Plano de controlo de empreitadas e obras públicas - Contratação e Execução	DGOPPUEP	Presidente da Câmara	DGOPPUEP	Comissão de Monitorização	1.º TRIM 2019 - Plano anual 2019	4.º TRIM 2019 - Plano anual 2020
		4. Plano anual de necessidades de formação - funções críticas	Divisão Administrativa	Presidente da Câmara	Divisão Administrativa	Comissão de Monitorização	1.º TRIM 2019 - Plano anual 2019	4.º TRIM 2019 - Plano anual 2020
		5.1. Programa para a ação de fiscalização no município	DGOPPUEP	Presidente da Câmara	DGOPPUEP	Comissão de Monitorização	1.º TRIM 2019 - Programa anual 2019	4.º TRIM 2019 - Programa anual 2020
		5.2. Relatório de monitorização do plano para a ação de fiscalização no município	DGOPPUEP	Presidente da Câmara	DGOPPUEP	Comissão de Monitorização	4.º TRIM 2019	
		6. Planeamento e gestão dos subsídios concedidos, incluindo base de dados para registo	Presidente da Câmara	Reunião de Câmara	Gabinete de Apoio à Presidência	Comissão de Monitorização	1.º TRIM 2019 - Planeamento anual 2019	4.º TRIM 2019 - Planeamento anual 2020
2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	1.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação pública	Divisão Financeira	Reunião de Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019	
		1.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação pública				Comissão de Monitorização / Divisão Financeira	1.º TRIM 2020	
		2.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas	DGOPPUEP	Reunião de Câmara	DGOPPUEP	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019	
		2.2 Verificação de implementação de procedimentos de				Comissão de Monitorização / DGOPPUEP	1.º TRIM 2020	

Plano de Ação 2019/2020							
N.º	Ação	Sub-ação	Responsabilidades				Período de implementação
			Proposta	Aprovação	Implementação	Verificação	
		contratação e gestão de empreitadas					
		3.1. Redefinição da atual política e sistema de gestão de stocks	Divisão Financeira	Reunião de Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019
		3.2. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de stocks	Divisão Financeira	Reunião de Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019
		3.3. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de stocks				Comissão de Monitorização / Divisão Financeira	1.º TRIM 2020
		4.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão orçamental	Divisão Financeira	Reunião de Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019
		4.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão orçamental				Comissão de Monitorização / Divisão Financeira	1.º TRIM 2020
		5.1. Definição e aprovação de procedimentos de concessão de benefícios	Presidente da Câmara	Reunião de Câmara	Gabinete de Apoio à Presidência Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019
		5.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios				Comissão de Monitorização / Gabinete de Apoio à Presidência / Divisão Financeira	1.º TRIM 2020
		6.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de recursos humanos	Divisão Administrativa	Reunião de Câmara	Divisão Administrativa	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019

Plano de Ação 2019/2020								
N.º	Ação	Sub-ação	Responsabilidades				Período de implementação	
			Proposta	Aprovação	Implementação	Verificação		
		6.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de recursos humanos				Comissão de Monitorização / Divisão Administrativa	1.º TRIM 2020	
		7.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de tesouraria	Divisão Financeira	Reunião de Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019	
		7.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de tesouraria				Comissão de Monitorização / Divisão Financeira	1.º TRIM 2020	
		8.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de receita orçamental	Divisão Financeira	Reunião de Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019	
		8.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de receita orçamental				Comissão de Monitorização / Divisão Financeira	1.º TRIM 2020	
		9.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão financeira de despesa	Divisão Financeira	Reunião de Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019	
		9.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão financeira de despesa				Comissão de Monitorização / Divisão Financeira	1.º TRIM 2020	
3	Procedimentos de gestão de risco	1. Plano de júris para plano de contratação pública	Divisão Financeira	Presidente da Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	1.º TRIM 2019 - Plano anual 2019	4.º TRIM 2019 - Plano anual 2020
		2. Plano de júris para plano de empreitadas e obras públicas	DGOPPUEP	Presidente da Câmara	DGOPPUEP	Comissão de Monitorização	1.º TRIM 2019 - Plano anual 2019	4.º TRIM 2019 - Plano anual 2020
		3. Implementação de rotina de análise e reporte de aquisição de bens e serviços com identificação de situações críticas	Divisão Financeira	Presidente da Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019	

Plano de Ação 2019/2020								
N.º	Ação	Sub-ação	Responsabilidades				Período de implementação	
			Proposta	Aprovação	Implementação	Verificação		
		4. Plano de intervenientes no procedimento de concessão de benefícios públicos	Divisão Financeira	Presidente da Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	1.º TRIM 2019 - Plano anual 2019	4.º TRIM 2019 - Plano anual 2020
		5. Implementação de sistema de controlo de assiduidade pessoal operacional	Divisão Administrativa	Presidente da Câmara	Divisão Administrativa	Comissão de Monitorização	3.º TRIM 2019	
		6. Plano de júris para plano de contratação de recursos humanos	Divisão Administrativa	Presidente da Câmara	Divisão Administrativa	Comissão de Monitorização	1.º TRIM 2019 - Plano anual 2019	4.º TRIM 2019 - Plano anual 2020
		7. Definição dos critérios de seleção de candidatos	Júri (procedimentos concursais)	Presidente da Câmara	Júri (procedimentos concursais)	Comissão de Monitorização	1.º TRIM 2019	
		8.1. Instrução interna - Grelha de tramitação e documentos suporte do procedimento concursal de pessoal	Júri (procedimentos concursais)	Presidente da Câmara	Júri (procedimentos concursais)	Comissão de Monitorização	1.º TRIM 2019	
		8.2. Instrução interna - Grelha de tramitação e documentos suporte da mobilidade interna de pessoal	Divisão Administrativa	Presidente da Câmara	Divisão Administrativa	Comissão de Monitorização	1.º TRIM 2019	
		9. Verificação ao processo de cálculo de taxas - Taxas e Encargos Urbanísticos	Divisão Financeira / DGOPPEP	Presidente da Câmara	Divisão Financeira / DGOPPEP	Comissão de Monitorização	3.º TRIM 2019	
		10. Contratualização de seguro para transporte de valores para depositar nos bancos	Divisão Financeira	Presidente da Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	3.º TRIM 2019	
		11. Integração de sistema de controlo de assiduidade pessoal e processamento de vencimentos	Divisão Financeira	Presidente da Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	3.º TRIM 2019	
		12. Procedimentos de avaliação de fornecedores	Divisão Financeira	Presidente da Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	1.º TRIM 2019	

Plano de Ação 2019/2020									
N.º	Ação	Sub-ação	Responsabilidades				Período de implementação		
			Proposta	Aprovação	Implementação	Verificação			
		13. Instrução de controlo de acesso e confidencialidade de processos administrativos (RGPD)	Divisão Administrativa	Presidente da Câmara	Divisão Administrativa	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019		
4	Regulamentação	1. Atualização dos regulamentos de concessão de benefícios	Presidente da Câmara	Reunião de Câmara / Assembleia Municipal	Gabinete de Apoio à Presidência	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019		
		2. Atualização do Regulamento Interno de Duração e Organização do Trabalho	Divisão Administrativa	Reunião de Câmara / Assembleia Municipal	Divisão Administrativa	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019		
5	Procedimentos de atualização/ divulgação/ publicitação de informação	1. Definição de procedimentos e responsabilidades - Atualização, divulgação e publicitação de regulamentos e outras obrigações legais de publicitação	Divisão Financeira / DGOPPEP	Presidente da Câmara	Divisão Financeira / DGOPPEP	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019		
		2. Divulgação interna de informação de controlo financeiro - Identificação de responsabilidades, procedimento e destinatários	Divisão Financeira		Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019		
6	Procedimentos de avaliação	1. Monitorização do processo do SIADAP	Conselho Coordenador da Avaliação / Divisão Administrativa	Conselho Coordenador da Avaliação / Presidente da Câmara	Conselho Coordenador da Avaliação / Divisão Administrativa	Comissão de Monitorização	1.º TRIM 2019 - Encerramento do Biénio 2017/2018	1.º TRIM 2019 - Preparação do Biénio 2019/2020	4.º TRIM 2019 - Monitorização do Biénio 2019/2020
7	Reengenharia de procedimentos	1.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de gestão urbanística	DGOPPEP	Vice-Presidente da Câmara	DGOPPEP	Comissão de Monitorização	3.º TRIM 2019		
		1.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão urbanística				Comissão de Monitorização / DGOPPEP	1.º TRIM 2020		

Plano de Ação 2019/2020							
N.º	Ação	Sub-ação	Responsabilidades				Período de implementação
			Proposta	Aprovação	Implementação	Verificação	
		2. Nomeação de gestor de procedimento	DGOPPUEP	Vice-Presidente da Câmara	DGOPPUEP	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019
		3. Divulgação de formulários e instruções de serviço	DGOPPUEP		DGOPPUEP	Comissão de Monitorização	2.º TRIM 2019
		4.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de fiscalização	DGOPPUEP	Vice-Presidente da Câmara	DGOPPUEP	Comissão de Monitorização	3.º TRIM 2019
		4.2. Verificação de implementação de procedimentos de fiscalização				Comissão de Monitorização / DGOPPUEP	1.º TRIM 2020
		5.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de contraordenações	DGOPPUEP	Presidente da Câmara	DGOPPUEP	Comissão de Monitorização	3.º TRIM 2019
		5.2. Verificação de implementação de procedimentos de contraordenações				Comissão de Monitorização / DGOPPUEP	1.º TRIM 2020
		6.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de concessão de benefícios	Divisão Financeira	Presidente da Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	3.º TRIM 2019
		6.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios				Comissão de Monitorização / Divisão Financeira	1.º TRIM 2020
		7.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de gestão de recursos humanos	Divisão Administrativa	Presidente da Câmara	Divisão Administrativa	Comissão de Monitorização	3.º TRIM 2019
		7.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de recursos humanos				Comissão de Monitorização / Divisão Administrativa	1.º TRIM 2020

Plano de Ação 2019/2020							
N.º	Ação	Sub-ação	Responsabilidades				Período de implementação
			Proposta	Aprovação	Implementação	Verificação	
		8.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas	Divisão Financeira / DGOPPUEP	Presidente da Câmara	Divisão Financeira / DGOPPUEP	Comissão de Monitorização	3.º TRIM 2019
		8.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas				Comissão de Monitorização / DGOPPUEP	1.º TRIM 2020
		9.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão financeira	Divisão Financeira	Presidente da Câmara	Divisão Financeira	Comissão de Monitorização	3.º TRIM 2019
		9.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão financeira				Comissão de Monitorização / Divisão Financeira	1.º TRIM 2020



Tabela 15 - Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Contratação Pública

Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Contratação Pública				
Área	Medidas Propostas		Plano de Ação	
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
Contratação Pública - Aquisição de bens e serviços	A avaliação das necessidades de contratação deve iniciar-se antes e/ou com a elaboração de informação com orçamento; A identificação de determinada necessidade deve ser sempre questionada face à possibilidade de se encontrarem alternativas à contratação; Caso esta seja indispensável, deve-se avaliar se a quantidade de bens e serviços a adquirir ou a natureza se adequam às necessidades manifestadas.	1	Planeamento Estratégico	1. Plano anual de contratação pública - Aquisição de bens e serviços
	Após a confirmação da necessidade de contratação, segue-se o planeamento do procedimento de modo a assegurar que é efetuado com a devida antecedência e assegurar que sejam os prazos razoáveis para cada etapa do procedimento pré-contratual e para a execução do contrato; Deve, ainda, contemplar: a previsão de todas as fases do concurso, com base em estimativas fundamentadas; verificar se os fundos financeiros adstritos à aquisição/empreitada estão disponíveis; avaliar as circunstâncias que poderão vir a ter impacto no contrato.			
	Deve ser compilado o histórico de contratações anteriores, no qual fiquem evidenciados os problemas evitando-se as situações de desvios, incumprimentos, deslize de prazo, qualidade dos fornecedores, entre outras.			
	No tratamento das estimativas de custos dos bens/serviços a adquirir deve ser tido por base, especialmente, estudos de mercado e base de dados internas com informação relevante sobre aquisições anteriores.			
	Planear todas as iniciativas municipais por parte dos serviços do município; Criar uma ficha de atividade com toda a informação física, financeira e processual.			
	Executar auditorias internas; Implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento deste requisito.			
	Garantir que as cláusulas contratuais definidas são legais e que o seu clausulado é claro e rigoroso, não existindo erros, ambiguidades, lacunas ou omissões.			

Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Contratação Pública				
Área	Medidas Propostas		Plano de Ação	
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
	<p>Garantir que as cláusulas jurídicas definidas são legais e que o seu clausulado é claro e rigoroso, não existindo erros, ambiguidades, lacunas ou omissões; Implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento deste requisito.</p> <p>Implementar um sistema de controlo interno que garanta a definição dos processos internos subjacentes à contratação pública.</p> <p>Instituir o cabimento prévio como condição para a aprovação da aquisição; Implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento deste requisito.</p> <p>Nomear e implementar a figura do Gestor de Contrato previsto no CCP.</p> <p>Redefinição (se necessário) por escrito das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo de aquisição de bens e de serviços, em todas as suas etapas.</p> <p>Utilização da Plataforma de Contratação Pública como meio privilegiado de suporte à contratação.</p> <p>Verificar que quem participou, direta ou indiretamente, na preparação e elaboração das peças dos procedimentos não se encontra relacionado com qualquer concorrente e que foram cumpridos os mecanismos pré-contratuais previstos no CCP; Implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento deste requisito.</p> <p>A emissão da ordem de pagamento deve ser apenas efetuada após a inspeção e a certificação da qualidade e quantidade dos bens e serviços adquiridos. O registo da entrada deve ser efetuado após a conferência da entrega e confrontada com o documento suporte.</p>			procedimentos de contratação pública
	<p>Não designar os mesmos elementos, de forma reiterada, para a determinação dos requisitos implícitos nos procedimentos de contratação, mediante os recursos humanos disponíveis para as especificações concursais.</p> <p>Não designar os mesmos elementos, de forma reiterada, para os júris, atendendo aos recursos humanos disponíveis para as especificações concursais; Solicitar declaração de impedimentos dos elementos do júri prevista no CPP; Implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento deste requisito.</p>	3	Procedimentos de gestão de risco	1. Plano de júris para plano de contratação pública

Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Contratação Pública				
Área	Medidas Propostas		Plano de Ação	
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
	Reforço na rotatividade dos fornecedores de serviços e implementação de sistema de controlo de montantes totais adjudicados em ajustes diretos/ consulta prévia por fornecedor.			3. Implementação de rotina de análise e reporte de aquisição de bens e serviços com identificação de situações críticas
	Implementação de um sistema de avaliação de fornecedores, criando uma <i>checklist</i> de avaliação e credenciação dos fornecedores, sujeita a atualização periódica; Difundir a informação de uma forma clara sobre as instruções que regulam os procedimentos de contratação pública, em todas as suas fases.			12. Procedimentos de avaliação de fornecedores
	Limitar o acesso do pessoal às aplicações informáticas utilizadas; Sensibilizar os colaboradores a atuarem na base de princípios éticos, como a integridade, a honestidade e o profissionalismo, que espelhem elevados padrões comportamentais.			13. Instrução de controlo de acesso e confidencialidade de processos administrativos (RGPD)
	Implementar e disponibilizar em forma gráfica os fluxos de informação para uma melhor interpretação e aplicação dos serviços municipais.	7	Reengenharia de procedimentos	8.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas
	Manutenção do uso do módulo da funcionalidade de gestão de contratos disponibilizados pela Software house (OAD/GES/SCA).			8.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas
Contratação Pública - Armazéns	A avaliação das necessidades de contratação deve iniciar-se antes e/ou com a elaboração de informação com orçamento; A identificação de determinada necessidade deve ser sempre questionada face à possibilidade de se encontrarem alternativas à contratação; Caso esta seja indispensável, deve-se avaliar se a quantidade de bens a adquirir ou a natureza se adequam às necessidades manifestadas.	1	Planeamento Estratégico	1. Plano anual de contratação pública - Aquisição de bens e serviços
	O registo da entrada deve ser efetuado após a conferência da entrega e confrontada com o documento suporte e a saída deve ser suportada em pedido devidamente autorizado.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	3.1. Redefinição da atual política e sistema de gestão de stocks
	Implementar um sistema de controlo interno que garanta o controlo da gestão de existências.			3.2. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de stocks

Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Contratação Pública				
Área	Medidas Propostas		Plano de Ação	
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
	<p>Deve existir distinção entre os intervenientes do registo da entrada, saída e regularizações e do manuseamento dos bens.</p> <p>Definição por escrito das responsabilidades de cada um dos colaboradores/ intervenientes no processo, em todas as suas etapas.</p> <p>Implementar um sistema de controlo interno que garanta o controlo da gestão de existências.</p> <p>O registo da entrada deve ser efetuado após a conferência da entrega e confrontada com o documento suporte e a saída deve ser suportada em pedido devidamente autorizado.</p> <p>Redefinir a atual política e sistema de gestão de stocks (P.e.: Comparar o registo de stocks com o inventário físico, através da contagem física e da elaboração de balanço, entre outros).</p> <p>Redefinir a atual política e sistema de gestão de stocks(P.e.: Tomar medidas para garantir que os bens se encontram protegidos da deterioração física, entre outros).</p> <p>Redefinir a atual política e sistema de gestão de stocks (P.e.: Elaborar e implementar instruções para efetuar/ facilitar a contagem física, entre outros).</p>			3.3. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de stocks
Contratação Pública - Empreitadas de obras públicas	<p>Criar um cadastro de projetos de obras de empreitada com toda a informação relevante para o seu controlo;</p> <p>Deve ser garantida a independência da função de fiscalização das obras, separando devidamente a elaboração do projeto, a execução da obra e a sua fiscalização.</p>	1	Planeamento Estratégico	3. Plano de controlo de empreitadas e obras públicas - Contratação e Execução
	<p>Caso ocorram “trabalhos a mais” na aquisição de serviços de empreitadas, devem ser verificados: se esses são justificados/comprovados pela ocorrência de uma “circunstância imprevista”; se podem ser técnica ou economicamente separáveis do objeto do contrato sem inconvenientes graves para a entidade adjudicante; se os montantes de serviços não ultrapassam os limites quantitativos previstos na lei;</p> <p>Implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento destes requisitos.</p>	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	2.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas 2.2 Verificação de implementação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas
	<p>Definição dos procedimentos pré-contratuais e de execução do contrato com identificação e caracterização das anomalias e desvios e apresentação de medidas de correção a implementar em procedimentos futuros.</p>			

Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Contratação Pública				
Área	Medidas Propostas		Plano de Ação	
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
	Executar auditorias internas; Implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento deste requisito.			
	Implementar um sistema de controlo interno que garanta a definição dos processos internos subjacentes à contratação pública.			
	Nomear e implementar a figura do Gestor de Procedimento e do Gestor de Contrato previsto no CCP.			
	Não designar os mesmos elementos, de forma reiterada, para os júris, atendendo aos recursos humanos disponíveis para as especificações concursais.	3	Procedimentos de gestão de risco	2. Plano de júris para plano de empreitadas e obras públicas
	Reforço na rotatividade dos fornecedores de serviços e implementação de sistema de controlo de montantes totais adjudicados em ajustes por fornecedor.			13. Instrução de controlo de acesso e confidencialidade de processos administrativos (RGPD)
	Limitar o acesso do pessoal às aplicações informáticas utilizadas; Sensibilizar os colaboradores a atuarem na base de princípios éticos, como a integridade, a honestidade e o profissionalismo, que espelhem elevados padrões comportamentais.			
	Monitorizar e atualizar (se necessário) em forma gráfica os fluxos de informação para uma melhor interpretação e aplicação dos serviços municipais.	7	Reengenharia de procedimentos	8.1. Definição e aprovação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas
	Otimização da funcionalidade de gestão de empreitadas disponibilizada pela Software house (SCE).			8.2. Verificação de implementação de procedimentos de contratação e gestão de empreitadas

Tabela 16 - Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Concessão de Benefícios Públicos

Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Concessão de Benefícios Públicos				
Área	Medidas Propostas	Plano de Ação		
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
Concessão de Benefícios Públicos	Efetuar um planeamento e gestão dos subsídios concedidos, complementando com a criação de uma base de dados que apresente todos os subsídios atribuídos.	1	Planeamento Estratégico	6. Planeamento e gestão dos subsídios concedidos, incluindo base de dados para registo
	A atribuição de qualquer benefício em espécie deve ser antecedida de deliberação favorável da câmara e ter por base um pedido formal de apoio, exceto os de iniciativa municipal.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	5.1. Definição e aprovação de procedimentos de concessão de benefícios 5.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios
	A atribuição de qualquer benefício financeiro deve ser antecedida de deliberação favorável da câmara e ter por base um pedido formal de apoio, exceto os de iniciativa municipal.			
	Definir e implementar um sistema de controlo interno que permita detetar situações indiciadoras de conluio entre os intervenientes no processo de concessão do benefício.			
	Definir sanções a aplicar caso ocorram situações de fraude por parte dos funcionários e/ou titulares de órgãos das entidades envolvidas no processo e consequente publicitação das mesmas (website do município e/ou no próprio município); Desenvolver medidas que verifiquem o cumprimento das sanções aplicadas. Implementar um sistema de controlo interno que garanta o controlo desses mecanismos desenvolvidos.			
	Definir todos os critérios para atribuição de qualquer tipo de subsídio e garantir que estes se encontram explícitos nos regulamentos de concessão de benefícios do município.			
	Exigir a entrega das declarações de interesses por parte dos elementos envolvidos no processo de concessão de benefícios.			
	Implementar/ Desenvolver relatórios finais de avaliação da atribuição do apoio/subsídio para as entidades sem fins lucrativos.			
Implementar um sistema de controlo interno que garanta a definição dos processos internos subjacentes à concessão de benefícios públicos.				

Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Concessão de Benefícios Públicos				
Área	Medidas Propostas		Plano de Ação	
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
	Instituir o cabimento prévio e verificação dos fundos disponíveis como condição para a aprovação da concessão de benefícios pelo órgão competente; Implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento deste requisito.			
	O pagamento deve estar dependente de informação dos responsáveis por atestar que a entidade beneficiária reúne as condições para o efeito e que possui a situação fiscal e contributiva regularizadas.			
	Deve existir distinção entre os intervenientes da avaliação/atribuição versus os de acompanhamento/fiscalização.	3	Procedimentos de gestão de risco	4. Plano de intervenientes no procedimento de concessão de benefícios públicos 13. Instrução de controlo de acesso e confidencialidade de processos administrativos (RGPD)
	Limitar o acesso do pessoal às aplicações informáticas utilizadas; Sensibilizar os colaboradores a atuarem na base de princípios éticos, como a integridade, a honestidade e o profissionalismo, que espelhem elevados padrões comportamentais.	4	Regulamentação	1. Atualização dos regulamentos de concessão de benefícios
	Atualizar os regulamentos de concessão de benefícios.	7	Reengenharia de procedimentos	6.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de concessão de benefícios 6.2. Verificação de implementação de procedimentos de concessão de benefícios
	Implementar e disponibilizar em forma gráfica os fluxos de informação para uma melhor interpretação e aplicação dos serviços municipais;			
	Massificação do uso do MyDoc para a gestão de processos e serviços online.			

Tabela 17 - Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Gestão de Recursos Humanos

Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Gestão de Recursos Humanos				
Área	Medidas Propostas		Plano de Ação	
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
Gestão de Recursos Humanos	Definir, divulgar e cumprir com o Plano Anual de Formação; Dar formação em matéria de higiene e segurança no trabalho; Planificar e executar ações de formação profissional relacionadas com as funções efetivamente desempenhadas pelos colaboradores.	1	Planeamento Estratégico	4. Plano anual de necessidades de formação - funções críticas
	Incluir ações de formação externas ao Plano Anual de Formação, consequentes do diagnóstico de necessidades de formação efetuado pelos Recursos Humanos.			
	Fomentar o uso dos automatismos disponíveis nos sistemas de Gestão Documental, MyNet e Sistema de Gestão de Pessoal.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	6.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de recursos humanos 6.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de recursos humanos
	Executar auditorias internas.			
	Implementar um sistema de controlo interno que garanta a definição dos processos internos subjacentes à gestão de recursos humanos.			
	Segregar funções; Implementar um sistema de controlo interno que garanta a implementação destes requisitos.			
	Aplicação da legislação em vigor referente à alteração de categoria, de posicionamento remuneratório ou promoção de trabalhadores.	3	Procedimentos de gestão de risco	5. Implementação de sistema de controlo de assiduidade pessoal operacional 6. Plano de júris para plano de contratação de recursos humanos
	Implementar um sistema de controlo de assiduidade fora do Edifício dos Paços do Concelho.			
Nomear júris distintos para cada concurso; Recorrer preferencialmente, a pelo menos um membro do júri e/ou especialista externa à Unidade Orgânica ou ao Município, consoante o concurso em causa e quando não seja exigível legalmente, não comporte custos adicionais.				



Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Gestão de Recursos Humanos				
Área	Medidas Propostas		Plano de Ação	
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
	Definir regras de rotatividade dos elementos que compõem os júris do concurso, assegurando que as decisões ou as propostas de decisão não fiquem concentradas nos mesmos trabalhadores, dirigentes ou eleitos.			
	Dar a conhecer aos intervenientes com poder de decisão no âmbito dos procedimentos de recrutamento e seleção, de avaliação, ou outros atos de gestão pessoal, a importância de fundamentarem as tomadas de decisão.			7. Definição dos critérios de seleção de candidatos
	Definir de forma objetiva os critérios de seleção de candidatos, tendo como foco a caracterização do posto de trabalho.			
	Analisar toda a legislação envolvente e monitorizar os prazos de cada uma das fases do processo de avaliação; Definir um plano de ação/cronograma para a realização de todo o processo de recrutamento, avaliação e seleção.			8.1. Instrução interna - Grelha de tramitação e documentos suporte do procedimento concursal de pessoal
	Fortalecer a implementação dos procedimentos que definem a tramitação do processo com grelhas de avaliação bem definidas e elucidadas, assim como, definir e implementar regras que levem a uma fundamentação da decisão profunda e pormenorizada.			
	Fortalecer a implementação dos procedimentos que definem a tramitação do processo de mobilidade interna com grelhas de avaliação bem definidas e elucidadas, assim como, definir e implementar regras que levem a uma fundamentação da decisão profunda e pormenorizada.			8.2. Instrução interna - Grelha de tramitação e documentos suporte da mobilidade interna de pessoal
	Integrar automaticamente os dados relativos à assiduidade na aplicação de processamento de vencimentos.			11. Integração de sistema de controlo de assiduidade pessoal e processamento de vencimentos
	Sensibilizar os colaboradores a atuarem na base de princípios éticos, como a integridade, a honestidade e o profissionalismo, que espelhem elevados padrões comportamentais.			13. Instrução de controlo de acesso e confidencialidade de processos administrativos (RGPD)
	Tomar medidas que restrinjam o acesso no Sistema de Gestão de Pessoal (SGP).			

Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Gestão de Recursos Humanos				
Área	Medidas Propostas		Plano de Ação	
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
	Atualização ao Regulamento Interno de Duração e Organização do Trabalho do Município.	4	Regulamentação	2. Atualização do Regulamento Interno de Duração e Organização do Trabalho
	Atualizar as fichas dos colaboradores e os respetivos mapas de acumulação de funções; Dar a conhecer aos colaboradores a necessidade de se submeterem requerimentos para a acumulação de funções, através de um a nota interna.	5	Procedimentos de atualização/ divulgação/ publicitação de informação	1. Definição de procedimentos e responsabilidades - Atualização, divulgação e publicitação de regulamentos e outras obrigações legais de publicitação
	Monitorizar o processo do SIADAP.	6	Procedimentos de avaliação	1. Monitorização do processo do SIADAP
	Fomentar o uso dos automatismos disponíveis nos sistemas de Gestão Documental, MyNet e Sistema de Gestão de Pessoal.	7	Reengenharia de procedimentos	7.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de gestão de recursos humanos 7.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de recursos humanos
	Implementar e disponibilizar em forma gráfica os fluxos de informação para uma melhor interpretação e aplicação dos serviços municipais.			
	Otimização do uso do Sistema de Gestão de Pessoal (SGP).			

Tabela 18 - Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Gestão Financeira

Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Gestão Financeira				
Área	Medidas Propostas		Plano de Ação	
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
Gestão Financeira - Receita / Recebimentos	Aquando do pagamento pelo Cliente/Contribuinte/Utente no Serviço de Tesouraria, a Guia de Recebimento tem de ser impressa em duplicado e registada a cobrança; Implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento destes requisitos.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	7.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de tesouraria 7.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de tesouraria
	As Guias de Receita devem incluir no momento do seu preenchimento o Posto Emissor.			
	Deve ser verificado o estado de responsabilidade do tesoureiro pelos fundos, montantes e documentos entregues à sua guarda através de contagem física do numerário e documentos sob a sua responsabilidade.			
	Garantir que as notas recebidas não são falsificadas.			
	Implementar um sistema de controlo interno que garanta a definição dos processos internos subjacentes à Gestão Financeira (Tesouraria).			
	Implementar um sistema de controlo interno que garanta que a prestação do serviço, a entrega do bem ou do documento requerido apenas ocorre após o pagamento da respetiva taxa/tarifa (caso se verifique o pagamento da mesma e não se esteja numa situação de cobrança diferida no tempo).			
	Planear e executar todos os procedimentos associados ao controlo dos fundos, montantes e documentos entregues à guarda do tesoureiro; Implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento destes requisitos.			
	Realização de ações de controlo/contagem de fundos por serviço diferente daquele que manuseia dinheiro nos termos da NCI; Entregas de dinheiro efetuadas apenas com trabalhadores com funções de cobrança e realização de contagens aleatórias; Registo na aplicação informática do login do trabalhador responsável pela cobrança.			
Elaboração e divulgação de orientações escritas explicativas das regras de apuramento/liquidação e notificação com vista ao cumprimento estrito das normais legais aplicáveis.			8.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de receita orçamental 8.2. Verificação de implementação de	

Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Gestão Financeira				
Área	Medidas Propostas		Plano de Ação	
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
	Implementação do procedimento a adotar no caso de falha no sistema informático; Existência de livros de registo de receita manuais (guias/faturas); O registo das guias/faturas no sistema informático (SGT/SGF) deverá ser efetuado logo que este esteja operacional.			procedimentos de gestão de receita orçamental
	Implementar uma solução de controlo de receita liquidada nos equipamentos municipais.			
	Manter/ Redefinir os procedimentos a realizar para a devida anulação da receita (p.ex.: sempre que um funcionário anule um recibo deverá emitir uma listagem de recibos anulados, anexar original e duplicado do recibo, justificar por escrito o motivo da anulação e entregar ao responsável do serviço ou funcionário designado, para conhecimento); Controlar a utilização do sistema informático de faturação; conferência diária dos valores recebidos, com folhas de caixa discriminativas, pelo responsável dos serviços ou funcionário designado para tal; Auditar periodicamente a receita através da aplicação informática (SGT/SGF); Verificar/Atribuir responsabilidade do procedimento; Implementar um sistema de controlo interno que garanta que a anulação da receita seja sempre devidamente fundamentada.			
	Reconhecimento da dívida no momento da prestação do serviço público/ no prazo legal contratualmente definido.			
	Aumentar o número de serviços abrangidos pelos pagamentos por multibanco.			
	Garantir que a Tabela de Taxas e Preços do Município se encontra devidamente atualizada e fundamentada.			
	Adquirir um seguro de valores para o funcionário que transporta os valores para depositar nos bancos.	10. Contratualização de seguro para transporte de valores para depositar nos bancos		
	Reforçar e tomar medidas que restrinjam o acesso ao SGT, SGF, SGA, SCA, OAD e GES; Sensibilizar os colaboradores para as questões e comportamentos éticos, como a honestidade, a integridade e o profissionalismo.	13. Instrução de controlo de acesso e confidencialidade de processos administrativos (RGPD)		
	Implementar e disponibilizar em forma gráfica os fluxos de informação para uma melhor interpretação e aplicação dos serviços municipais.	7	Reengenharia de procedimentos	9.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão financeira 9.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão financeira

Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Gestão Financeira				
Área	Medidas Propostas	Plano de Ação		
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
	Otimização do uso das aplicações SGT, SGF, SGA, SCA, OAD e GES.			
Gestão Financeira - Despesa / Pagamentos	Planear todas as iniciativas municipais por parte dos serviços do município; Criar uma ficha de atividade com toda a informação física, financeira e processual.	1	Planeamento Estratégico	1. Plano anual de contratação pública - Aquisição de bens e serviços
	As modificações orçamentais, para além de cumprirem as regras previstas em vigor, devem ser acompanhadas da justificação da necessidade da modificação e da identificação das rubricas a alterar e normas legais enquadradas que as sustentem; Implementar um sistema de controlo interno que garanta o cumprimento destes requisitos.	2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	4.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão orçamental 4.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão orçamental
	Implementar auditorias internas de conformidade, por amostragem; Formação contínua aos trabalhadores.			
	Implementação do sistema de transferências eletrónicas para fornecedores; Os cheques devem ser assinados por, pelo menos, duas pessoas devidamente autorizadas para o efeito e na presença dos respetivos documentos de suporte previamente conferidos; Os cheques não preenchidos devem ficar à guarda do responsável designado para o efeito e os que tenham sido anulados, devem-se inutilizar e arquivar sequencialmente; Os cheques assinados devem ser expedidos sem voltar à tesouraria; Nas ordens de pagamento pagas deve ficar claramente identificada a forma de pagamento (nº de cheque, transferência bancária e outros).			7.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão de tesouraria 7.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão de tesouraria
	Implementar um sistema de controlo interno que garanta a definição dos processos internos subjacentes à Gestão Financeira (Contabilidade).			
	Atualizar os registos na aplicação de suporte à área financeira (SCA); Ativar parâmetro de alerta e controlo da aplicação de suporte à área financeira (SCA); Implementar um sistema de controlo interno para garantir o cumprimento destes requisitos.			9.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão financeira de despesa 9.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão financeira de despesa
	Auditar periodicamente as ordens de pagamento emitidas; Garantir a elaboração de procedimentos e relatórios documentados para a necessidade de alteração de cabimentação e justificação do motivo da alteração.			
	Controlo da efetivação da prestação do serviço - cumprimento das normas definidas na NCI; Elaboração de relatórios sistemáticos da fiscalização da execução de obras ao abrigo de acordos de execução/ contratos de delegação de competências.			

Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Gestão Financeira				
Área	Medidas Propostas		Plano de Ação	
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
	<p>Controlo, prévio ao pagamento, dos requisitos dos documentos de despesa apresentados; Definição de regras de conferência pontual dos documentos originais sempre que os pagamentos estejam suportados em cópia.</p> <p>Definição de regras de conferência pontual dos documentos originais sempre que os pagamentos estejam suportados em cópia.</p> <p>Qualquer despesa para ser compromissada/comprometida carece da existência de fundos disponíveis bem como da verificação da conformidade legal e regularidade financeira da despesa; Emissão de um número sequencial e válido de compromisso, refletido no documento originador da compra; Registo do compromisso no sistema informático de apoio à execução orçamental.</p> <p>Respeito pelo princípio da segregação de funções nas fases principais do processo: registo/alteração dos pedidos, das requisições e dos contratos versus emissão/alteração de cabimento/compromisso; Definição por escrito das responsabilidades de cada colaborador.</p> <p>Auditar periodicamente as ordens de pagamento emitidas, identificando as respetivas datas de entrada na contabilidade.</p>			
	Envio de relatórios mensais de execução financeira para as unidades orgânicas de forma a garantir uma eficaz gestão orçamental.	5	Procedimentos de atualização/ divulgação/ publicitação de informação	2. Divulgação interna de informação de controlo financeiro - Identificação de responsabilidades, procedimento e destinatários
	Implementar e disponibilizar em forma gráfica os fluxos de informação para uma melhor interpretação e aplicação dos serviços municipais.	7	Reengenharia de procedimentos	9.1. Definição e aprovação de procedimentos de gestão financeira 9.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão financeira

Tabela 19 - Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Urbanização e Edificação

Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Urbanização e Edificação				
Área	Medidas Propostas		Plano de Ação	
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
Urbanização e Edificação	Fazer frequentemente <i>backups</i> dos computadores; Utilizar um servidor que faça recuperações com bastante frequência (p.ex. diária).	3	Procedimentos de gestão de risco	13. Instrução de controlo de acesso e confidencialidade de processos administrativos (RGPD)
	Reforçar e tomar medidas que restrinjam o acesso ao arquivo e ao Sistema de Gestão de Obras Particulares (SPO).			
	Reforçar e tomar medidas que restrinjam o acesso ao Sistema de Gestão de Obras Particulares (SPO); Sensibilizar os colaboradores para as questões e comportamentos éticos, como a honestidade, a integridade e o profissionalismo.			
	Sensibilizar os colaboradores para as questões e comportamentos éticos, como a honestidade, a integridade e o profissionalismo.			
	Criar e divulgar (no município e no seu website) um manual de procedimentos, onde estejam definidos os procedimentos de controlo prévio de operações urbanísticas (pedidos de informação prévia, licenciamento, comunicação prévia e autorização), e os prazos estabelecidos.	7	Reengenharia de procedimentos	1.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de gestão urbanística 1.2. Verificação de implementação de procedimentos de gestão urbanística
	Definir responsabilidades e procedimentos para o tratamento dos processos de urbanismo e edificação.			
	Manutenção/ Otimização do uso da aplicação SPO.			
	Monitorizar e atualizar (se necessário) em forma gráfica os fluxos de informação para uma melhor interpretação e aplicação dos serviços municipais.			2. Nomeação de gestor de procedimento
	Nomear um gestor de procedimento que acompanhe o desenrolar da tramitação processual, garantindo o cumprimento dos prazos, as prestações de informação, assim como, os devidos esclarecimentos.			
	Manter atualizados os formulários específicos para os pedidos de informação, tanto fisicamente no próprio município, como <i>online</i> , através do seu website.			
Manter atualizados os formulários para a apresentação de uma reclamação; O livro de reclamações deve-se encontrar visível.				

Tabela 20 - Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Fiscalização de Regulamentos e Posturas Municipais

Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação - Fiscalização de Regulamentos e Posturas Municipais				
Área	Medidas Propostas		Plano de Ação	
	Descrição	N.º	Ação	Sub-ação
Fiscalização de Regulamentos e Posturas Municipais	Cumprir com o programa estratégico e com a calendarização, assim como, com os procedimentos e medidas a ter em conta em situações de infração.	1	Planeamento Estratégico	5.1. Programa para a ação de fiscalização no município 5.2. Relatório de monitorização do plano para a ação de fiscalização no município
	Definir no programa estratégico os procedimentos e medidas a ter em conta em situações de infração.			
	Elaborar e implementar um programa estratégico para a ação de fiscalização no município, que deve ser monitorizado e revisto sempre que se mostre pertinente.			
	Definir uma calendarização mensal para as ações de fiscalização previstas.			
	Planear reuniões com o executivo para delinear estratégias de fiscalização, reportar todas as situações de incumprimento de forma a definir medidas e procedimentos a ter em conta em situações de infração (p.ex. após as equipas de fiscalização analisarem as listagens recebidas, no início de cada semana realizavam uma reunião com o Chefe de Divisão/Responsável pelo Serviço para planeamento da semana de trabalho, com calendarização das visitas, elaboração da escala das rondas a realizar e definição do prazo para cumprimento das atividades de fiscalização).			
	Manter atualizados os formulários para a apresentação de uma reclamação.	7	Reengenharia de procedimentos	3. Divulgação de formulários e instruções de serviço  4.1. Definição e aprovação de procedimentos administrativos de fiscalização 4.2. Verificação de implementação de procedimentos de fiscalização
	A monitorização dos prazos deve ser realizada com recurso às aplicações informáticas SPO.			
	Apesar de os funcionários do Serviço de Fiscalização responderem apenas pela vigilância estrita da zona que lhes foi atribuída em determinada data, os mesmos devem comunicar todas as infrações de que tenham conhecimento em toda a área do território municipal; Sensibilizar os colaboradores para as questões e comportamentos éticos, como a honestidade, a integridade e o profissionalismo.			
	Definir responsabilidades e procedimentos no âmbito da fiscalização municipal.			
	Definir responsabilidades e procedimentos para execução da fiscalização de obras clandestinas.			
Manutenção/ Otimização do uso da aplicação SPO.				
Monitorizar e atualizar (se necessário) em forma gráfica os fluxos de informação para uma melhor interpretação e aplicação dos serviços municipais.				



## 7. IMPLEMENTAÇÃO, CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO

A gestão de risco eficaz necessita de uma estrutura de comunicação e revisão que assegure que os riscos são identificados e avaliados de forma eficaz e que os controlos e respostas adequados são implementados.

Após a implementação do plano de prevenção de riscos de gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas, pretende-se proceder a um rigoroso controlo de validação, no sentido de verificar a conformidade real entre as medidas adotadas e a aplicação das mesmas. Assim devem ser criados métodos e definidos procedimentos pelos responsáveis que contribuam para assegurar o desenvolvimento e controlo das atividades de forma adequada e eficiente, de modo a permitir a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de situações de ilegalidade, fraude e erro, garantindo exatidão dos procedimentos de controlo a utilizar para atingir os objetivos definidos.

O processo de verificação/monitorização deve garantir que estão implementados os controlos adequados para as atividades da organização e que os procedimentos são compreendidos e seguidos.



Figura 9 – Resposta ao risco, controlo e monitorização do plano de ação  
(Adaptado por SMART VISION)

“Resposta ao risco - a administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando - desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com a apetência ao risco.”

“Atividades de controlo - políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.”

“Monitorização - A integridade da gestão de riscos corporativos é monitorizada e são feitas as modificações necessárias. A monitorização é realizada através de atividades de gestão contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.”

COSO II, publicado em 2004

Para o controlo e monitorização do plano será nomeada a Comissão de Monitorização do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas a qual será composta no mínimo por três elementos do município ou contratada, nos mesmos termos, em *outsourcing*.

A Comissão de Monitorização do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas terá várias ações de acompanhamento e monitorização para que as principais medidas específicas que constam deste Plano se concretizem em efetivos processos de melhoria.

O trabalho de controlo e monitorização deve ser previamente planeado, para que este seja realizado de maneira eficiente e eficaz. Devem, igualmente, ser obtidas as evidências de auditoria/avaliação suficientes, pertinentes e fiáveis que permitam chegar a conclusões razoáveis nas quais a Comissão de Monitorização

possa basear a sua opinião ou relatório de auditoria efetuada.

O resultado da auditoria/avaliação do plano deve ser refletido, anualmente, num relatório completo, objetivo, claro e conciso que reflita o nível de execução do mesmo, evidenciando-se as deficiências detetadas e as recomendações necessárias às alterações das não conformidades diagnosticadas. A atualização do plano deve ser ponderada anualmente, com base no relato de auditoria. Nesta etapa é, também, fundamental rever o Sistema de Controlo Interno, para que este esteja em harmonia com o PGRCIC.

## 8. FONTES

- Código Penal;
- COSO (2004), Enterprise Risk Management - Integrated Framework;
- COSO (2007), Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada;
- FERMA (2003), Norma de Gestão de Riscos;
- Ministério da Justiça, Edição do Gabinete para as Relações Internacionais, Prevenir a Corrupção - Um guia explicativo sobre a Corrupção e Crimes Conexos, Lisboa, janeiro de 2007;
- OCDE, Normas de Conduta Ética para os Funcionários do Poder Executivo;
- Scotti, Ricardo (2008), Finanças Comportamentais, Revista de Economia & Relações Internacionais, vol.6(13), 2008;
- Solomon; Pringle (1981), Introdução à Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1981;
- [http://www.act.gov.pt/\(ptPT\)/SobreACT/DocumentosOrientadores/codigodecondutaetica/Documents/Codigo\\_de\\_Conduta\\_e\\_Etica.pdf](http://www.act.gov.pt/(ptPT)/SobreACT/DocumentosOrientadores/codigodecondutaetica/Documents/Codigo_de_Conduta_e_Etica.pdf);
- <http://www.cresap.pt/cresap/etica-e-codigos-de-conduta.html>.

## 9. SIGLAS

- AIRC - Associação de Informática da Região Centro;
- CCP - Código dos Contratos Públicos;
- COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*;
- CPA - Código do Procedimento Administrativo;
- CPC - Conselho de Prevenção da Corrupção;
- CReSAP - Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública;
- CRP - Constituição da República Portuguesa;
- DL - Decreto-Lei;
- ERP - *Enterprise Resource Planning*;
- ISO/IEC - International Organization for Standardization/ International Electrotechnical Commission;
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico;
- P.e. - Por exemplo.

