

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS
2020



BRAGA
Município

APROVADO DIA 18/06/2020

1. INTRODUÇÃO	3
2. ENQUADRAMENTO LEGAL E NORMATIVO, ÂMBITO E OBJETIVOS.....	4
3. Compromisso Ético.....	5
4. Organograma e Identificação dos Responsáveis.....	6
4.1. Identificação dos Responsáveis.....	6
4.2. Organograma	10
5. Metodologia subjacente ao Plano de Gestão dos Riscos.....	12
5.1. IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	12
5.2. AVALIAÇÃO DO RISCO E MEDIDAS DE PREVENÇÃO	12
5.3. MONITORIZAÇÃO DAS AÇÕES	15
5.4. AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DAS AÇÕES.....	15
5.5. REAVALIAÇÃO DOS RISCOS	15
6. Identificação dos Riscos	17
6.1. Identificação do risco e medidas de prevenção.....	17
6.2. Definição e Graduação do Risco.....	17
6.3. Risco	17
6.4. Corrupção	18
7. Controlo e Monitorização do Plano	19
7.5. Infrações Conexas	20
7.6. Conflito de Interesses.....	20
8. Atualização, Aprovação e Divulgação	21
Anexo I.....	22

1. INTRODUÇÃO

O presente documento define o Plano de Gestão de Riscos da Câmara Municipal de Braga, em cumprimento da Recomendação n.º 1/2009 do Conselho de Prevenção e Corrupção (CPC), publicada na 2.ª Série do Diário da República n.º 140, de 22 de julho de 2009.

A gestão do risco é uma atividade que assume carácter transversal, constituído um requisito essencial ao funcionamento das organizações e os estados 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. Trata-se, assim, de uma atividade que tem por objetivo salvaguardar aspetos indispensáveis na tomada de decisões e que estas se revelem conformes com a legislação vigente, com os procedimentos em vigor e com as obrigações contratuais a que as instituições estão vinculadas.

O presente Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas, doravante designado por Plano de Gestão de Riscos, é parte integrante do Sistema de Gestão da Qualidade da Câmara Municipal de Braga, constituindo-se como o documento formal de gestão dos riscos inerentes ao seu funcionamento e tem como principal objetivo a identificação dos riscos e dos responsáveis pelo seu tratamento e assegurar uma gestão estruturada dos riscos da Câmara Municipal de Braga.

2. ENQUADRAMENTO LEGAL E NORMATIVO, ÂMBITO E OBJETIVOS

A Recomendação n.º 1/2009 do Conselho de Prevenção da Corrupção, publicada no Diário da República, II Série, n.º 140, de 22 de julho impôs às entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos a elaboração de um plano de gestão de riscos e de um relatório anual sobre a execução do mesmo. Determinou ainda a mencionada recomendação que ambos os documentos fossem remetidos ao aludido Organismo, bem como aos demais órgãos de superintendência, tutela e controlo.

No sentido de se dar cumprimento a tal conformidade, o presente Plano de Gestão de Riscos será aprovado pelos Vereadores e Presidente da Câmara Municipal de Braga.

O Plano respeita às ações de gestão dos riscos organizacionais a implementar durante o ano de 2020, sendo de registar que para tal foi solicitada a participação de todos os serviços municipais.

A Câmara Municipal de Braga optou por elaborar e implementar um Plano que integra, para além dos riscos de corrupção e infrações conexas, todos os riscos inerentes ao funcionamento organizacional, tomando em consideração além das imposições legais anteriormente referidas, o referencial NP EN ISO 9001 (2015) – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos, que apresenta como principal inovação a abordagem ou conceito de Pensamento baseado em Risco.

São objetivos do presente Plano:

- Identificar os riscos de gestão organizacionais;
- Definir ações de tratamento para os riscos identificados, respetivos prazos de execução e de avaliação de eficácia das mesmas;
- Identificar os responsáveis pela implementação e gestão do Plano.

3. COMPROMISSO ÉTICO

Para além das normas legais aplicáveis, as relações que se estabelecem entre os membros dos órgãos do executivo, os trabalhadores e demais colaboradores do Município, bem como no seu contacto com as populações e outros interessados, assentam, nomeadamente, num conjunto de princípios e valores, a saber:

- Integridade, procurando as melhores soluções para o interesse público que se pretende atingir;
- Comportamento profissional;
- Consideração ética nas ações;
- Responsabilidade social;
- Não exercício de atividades externas que possam interferir com o desempenho das suas funções no Município ou criar situações de conflitos de interesses;
- Promoção, em tempo útil, do debate necessário à tomada de decisões;
- Respeito absoluto pelo quadro legal vigente e cumprimento das orientações internas e das disposições regulamentares;
- Manutenção da mais estrita isenção e objetividade;
- Transparência na tomada de decisões e na difusão da informação;
- Publicitação das deliberações dos órgãos municipais e das decisões dos seus membros com poderes para o efeito;
- Igualdade no tratamento e não discriminação;
- Declaração de qualquer presente ou benefício que possam influenciar a imparcialidade com que exercem as suas funções.

4. ORGANOGRAMA E IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS

A Câmara Municipal de Braga é o organismo máximo de representação do concelho e dos seus habitantes. Enquanto autarquia local, é pessoa coletiva da população e do território, dotada de órgãos representativos que visam a prossecução dos interesses próprios, comuns e específicos da população.

Dotada de meios técnicos e humanos, tem como objetivo caminhar na direção de uma administração local mais próxima dos cidadãos e mais célere no atendimento das necessidades e exigências dos seus munícipes.

No exercício das suas funções, a Câmara Municipal tem total autonomia no que respeita a pessoal, património e finanças, competindo a sua gestão aos respetivos órgãos.

As suas atribuições e competências estão estritamente associadas à satisfação das necessidades da comunidade local no que respeita sobretudo ao desenvolvimento socioeconómico, ao ordenamento do território, à cultura, à educação, desporto e ao ambiente.

Em termos legais, as atribuições e competências da Câmara Municipal, que constituem a razão da sua existência, encontram-se plasmadas na Lei nº 67/2007, de 31 de dezembro e ainda no Decreto-Lei nº 305/2009, de 23 de outubro e Lei n.º 49/2012 de 29 de agosto.

Estrutura Orgânica da Câmara Municipal de Braga

- ✓ Data de aprovação – reunião de 02 de dezembro de 2019
- ✓ Data de publicação – 13 de janeiro de 2020
- ✓ Diário da República – 2 série n.º 8

Mapa de Pessoal 2020 da Câmara Municipal de Braga

- ✓ Data de aprovação – Reunião da Câmara Municipal de Braga – 10/02/2020

4.1. IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS

O Decreto-Lei nº 305/2009, de 23 de outubro veio reforçar a necessidade de uma organização dos órgãos e serviços autárquicos em moldes que lhe permitam dar uma melhor resposta às solicitações decorrentes das suas novas atribuições e competências.

Posteriormente foi publicada a Lei nº 49/2012, de 29 de agosto, que procedeu à adaptação à administração local o Estatuto do Pessoal Dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado.

Esta lei veio estabelecer limites para o provimento dos lugares dirigentes das autarquias locais, os quais se baseiam em critérios geográficos (população do concelho), financeiros (participação no total dos fundos a que se refere o

artigo 19º, nº 1 da Lei das Finanças Locais) e turístico (número de dormidas).

Pela aplicação de tais critérios, o total do número de cargos dirigentes que podem ser providos nos serviços da Câmara Municipal de Braga são os seguintes:

- 3 Diretores Municipais
- 7 Diretores de Departamento
- 29 Chefes de Divisão
- 9 Dirigentes de 3º Grau, num total de 48 dirigentes.

O Plano de Gestão dos Riscos constitui-se como um instrumento de gestão dos riscos organizacionais, no qual se encontram identificadas as unidades orgânicas, os processos e os riscos associados.

A gestão dos riscos organizacionais é uma responsabilidade de todos os trabalhadores do Município. Neste sentido, consta do Plano de Gestão dos Riscos a identificação dos dirigentes municipais, aos quais está cometida a responsabilidade e autoridade para definir e gerir os riscos afetos às unidades orgânicas que superintendem.

PRESIDENTE DA CÂMARA MUNICIPAL DE BRAGA	Ricardo Bruno Antunes Machado Rio
VICE-PRESIDENTE DA CÂMARA MUNICIPAL DE BRAGA	Maria do Sameiro Macedo Araújo
VEREADORES	Altino Bernardo Lemos Bessa
	Lídia Brás Dias
	Maria do Sameiro Macedo Araújo
	Miguel Sopas Melo Bandeira
	Olga Maria Esteves Araújo Pereira Martingo
	João Vasconcelos Barros Rodrigues
UNIDADES ORGÂNICAS DE 1.º NÍVEL DIRETAMENTE DEPENDENTES DO EXECUTIVO	
DIVISÃO DE ECONOMIA E TURISMO	Filomena Maria Pereira Alves *
DIVISÃO DE EDUCAÇÃO	Branca Maria de Oliveira Soares da Costa *
DIVISÃO DE CULTURA	Sílvia Eliana Vieira Macedo Faria
DIVISÃO DO DESPORTO, JUVENTUDE, ASSOCIATIVISMO E PARTICIPAÇÃO CÍVICA	Gabriel Filipe Sá Santos Oliveira *
DIVISÃO DE PROTEÇÃO CIVIL	Vítor Manuel da Silva Azevedo

* Em regime de substituição.

UNIDADES ORGÂNICAS DE 1.º NÍVEL DIRETAMENTE DEPENDENTES DO EXECUTIVO	
DIVISÃO DE COESÃO SOCIAL E SOLIDARIEDADE	<A designar>
DIVISÃO DE POLÍCIA MUNICIPAL	Leandro Ferreira
COMPANHIA DE SAPADORES BOMBEIROS	João José Silva Felgueiras
UNIDADE DE APOIO ÀS FREGUESIAS	Francisco José Carvalho Marques *
UNIDADE DE ESTRATÉGICA, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE	<A designar>

* Em regime de substituição.

DIREÇÃO MUNICIPAL DE GESTÃO	
DIRETOR MUNICIPAL	Sandro Miguel Costa Louro *
DIVISÃO DOS SERVIÇOS JURÍDICOS E DO CONTENCIOSO	Maria Isilda Paredes Oliveira Castro
DIVISÃO DE FISCALIZAÇÃO	Ana Barbara Silva Magalhães
DIVISÃO DE GESTÃO DE FUNDING, FUNDOS COMUNITÁRIOS E RELAÇÕES INTERNACIONAIS	Angela Isabel Martins Vilaça Faria
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Maria Graça Trindade Fernandes Vieira Ribeiro
DEPARTAMENTO FINANCEIRO	Carlos Alberto Meireles Martins *
DIVISÃO DE CONTABILIDADE	Célia Alberta Martins Portela *
DIVISÃO DE CONTROLO FINANCEIRO E ARRECADAÇÃO DE RECEITAS	<A designar>
DIVISÃO DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA	Leila Marisa Ferreira Camacho *
DIVISÃO DE PATRIMÓNIO	Domingos Emanuel Araújo Leite Silva Lopes *
DEPARTAMENTO DE QUALIDADE E APOIO AO CIDADÃO	<A designar>
DIVISÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E QUALIDADE	Maria Teresa Sequeira Braga Pestana Silva
DIVISÃO DE APOIO AO CIDADÃO	Liliana Cristina Silva Veiga

* Em regime de substituição.

DIREÇÃO MUNICIPAL DE OBRAS E SERVIÇOS MUNICIPAIS	
DIRETOR MUNICIPAL	Alzira Maria de Sousa Torres
DIVISÃO DE GESTÃO DE OCUPAÇÃO PÚBLICA	André Ruão Clemente *
DEPARTAMENTO DE OBRAS MUNICIPAIS	Carlos Alexandre Braga Rodrigues
DIVISÃO DE ESTUDOS E PROJETOS MUNICIPAIS	Nuno José Macedo Azevedo *
DIVISÃO DE FISCALIZAÇÃO DE EMPREITADAS	Ana Maria Ribeiro Martins *
DEPARTAMENTO DE APOIO AOS SERVIÇOS MUNICIPAIS	Manuel António Vieira Dantas
DIVISÃO DE MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO	José Nuno Pereira
DIVISÃO DE ELETROMECÂNICA, ILUMINAÇÃO PÚBLICA E ENERGIA	Mónica Cláudia Pereira Leite *
DIVISÃO DE ESPAÇOS VERDES E JARDINS	António José Silva Vivas
DIVISÃO DE OBRAS DE VIAS E INFRAESTRUTURAS	Marta Bernardo Garcia *
DIVISÃO DE GESTÃO DE EQUIPAMENTOS MUNICIPAIS	Joaquim Salgado Gomes

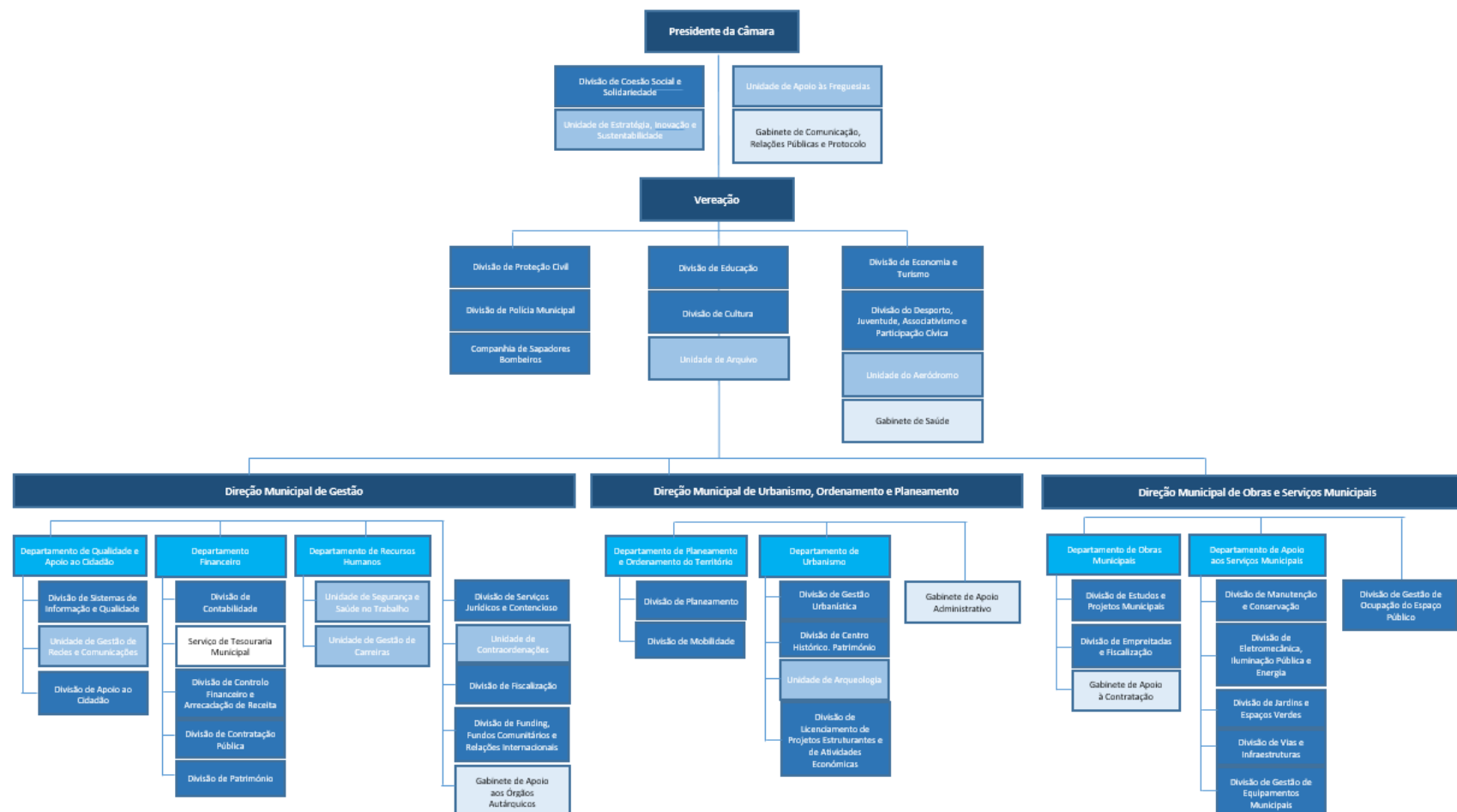
* Em regime de substituição.

DIREÇÃO MUNICIPAL DE URBANISMO, ORDENAMENTO E PLANEAMENTO	
DIRETOR MUNICIPAL	António José Zamith Soares Rosas
DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE PLANEAMENTO E ORDENAMENTO TERRITORIAL	Luís Miguel Mesquita Sousa Pereira Araújo
DIVISÃO DE PLANEAMENTO	Ana Filomena Farinhas Silveira Carvalho *
DIVISÃO DE MOBILIDADE	Teresa Filipa Assis Caldeira Cruz Corais *
DEPARTAMENTO DE URBANISMO	Nuno Pedro da Silva Jesus Monteiro*
DIVISÃO DE GESTÃO URBANÍSTICA	Adosinda Dores Silva Basto Pereira *
DIVISÃO DO CENTRO HISTÓRICO, PATRIMÓNIO E ARQUEOLOGIA	José Pedro Cortes Lopes *
DIVISÃO DE LICENCIAMENTO DE PROJETOS ESTRUTURANTES E DE ATIVIDADES ECONÓMICAS	<A designar>

* Em regime de substituição.

4.2. ORGANOGRAMA

O Organograma da Câmara Municipal de Braga representa graficamente a estrutura formal da organização, identificando as várias unidades orgânicas do município, bem como os cargos dirigentes e os responsáveis pelos vários níveis de decisão e pelas diversas unidades orgânicas.



5. METODOLOGIA SUBJACENTE AO PLANO DE GESTÃO DOS RISCOS

5.1. IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

A operacionalização do Plano de Gestão dos Riscos traduz-se na implementação de procedimentos e/ou mecanismos que contribuam para assegurar o efetivo desenvolvimento das atividades de controlo definidas pelos Dirigentes Municipais no sentido de gerir os riscos identificados.

Cabe aos dirigentes municipais e donos de processo (no âmbito do SGQ) a identificação dos riscos e oportunidades inerentes aos serviços/processos pelos quais são responsáveis, respetivas medidas de controlo, prazos de execução e datas para a avaliação de eficácia das ações a implementar.

De um modo geral visa identificar situações potenciadoras de riscos de gestão, de segurança, de corrupção e/ou infrações conexas e elencar medidas preventivas e corretivas que minimizam a probabilidade de ocorrência e gravidade de impacto do risco.

No caso dos donos de processo (no âmbito do SGQ), estes devem identificar o risco em conformidade com o previsto no Procedimento de Trabalho [PT-03-03 – Gestão do Risco](#), com a:

- **Análise de Contexto Organizacional** (análise SWOT);

A norma NP EN ISO 9001:2015 considera que antes de se proceder à apreciação do risco, é fundamental conhecer o contexto interno e externo em que a organização se insere. O contexto estabelecido deve incluir a definição do contexto interno (política, estratégia, objetivos, tipo de gestão, estrutura organizacional) e externo (ambiente social, político, cultural, legal, financeiro e económico em que a organização se insere).

Através da análise SWOT devem ser identificadas as questões internas (forças e fraquezas) e as questões externas (ameaças e oportunidades) que atualmente afetam, ou podem afetar, a capacidade de a Câmara Municipal de Braga atingir os resultados pretendidos.

- **Identificação de Partes Interessadas associadas ao seu processo e requisitos das mesmas.**

5.2. AVALIAÇÃO DO RISCO E MEDIDAS DE PREVENÇÃO

Tendo em conta as atribuições da CMB, as suas áreas/fatores de risco principais e a Reflexão Estratégica, cada dirigente/dono de processo deverá:

- Determinar o nível de risco para cada um dos riscos identificados;
- Identificar, para cada risco identificado, as medidas de prevenção/controlo mais adequadas, cuja implementação é suscetível de controlar e minimizar a probabilidade da sua ocorrência e a severidade dos respetivos danos;
- Definir prazos de execução e datas para a avaliação de eficácia das ações a implementar.

A análise do risco consiste em avaliar, pelo entendimento das áreas competentes/processos, a atribuição de uma graduação ao nível da probabilidade de ocorrência e da gravidade da consequência para cada risco associado a uma atividade/função/processo.

Os riscos de uma organização e das suas atividades/processos podem ter origem em fatores internos ou externos à organização, de onde se destacam quatro fatores que podem influenciar o nível de risco das suas atividades:

- A qualidade do sistema de controlo interno;
- A transparência dos atos;
- O grau de motivação/sensibilização e responsabilização dos trabalhadores;

- Os valores éticos, a integridade e a sua cultura.

Os quadros do Anexo I constam atividades e/ou funções e processo exercidas/existentes no Município de Braga, que contêm potencial risco em termos de ocorrência e de gravidade de consequência. Assim, é da competência de cada dirigente/dono de processo, com responsabilidade na prossecução da atividade ou função, identificar e ponderar a graduação dos riscos, indicando a probabilidade de ocorrência e a gravidade da consequência, bem como as respetivas medidas de prevenção e as ações necessárias para a sua concretização.

No âmbito concreto deste plano, para avaliar os riscos foram considerados critérios de probabilidade da ocorrência e de gravidade da consequência.

O nível de risco será uma combinação da probabilidade da ocorrência com a gravidade da consequência, da qual resultará a graduação do risco.

A cada risco identificado é atribuída uma graduação de acordo com a avaliação efetuada sobre a probabilidade de ocorrência e gravidade da consequência:

- **Probabilidade de Ocorrência** - Exposição da organização/unidade orgânica a um determinado risco.
 - Baixa – quando o risco decorre de um processo/evento que apenas ocorrerá em circunstâncias excecionais.
 - Média – quando o risco está associado a um processo/evento esporádico do município que se admite venham a ocorrer ao longo do ano;
 - Alta – quando o risco decorre de processo/evento corrente e frequente do município;
- **Gravidade da Consequência** - Impacto na organização/unidade orgânica de um determinado risco;
 - **Baixa** – quando a situação de risco em causa não tem potencial para provocar prejuízos financeiros, não sendo as infrações suscetíveis de serem praticadas, causadoras de danos relevantes na imagem e na operacionalidade do município;
 - **Média** - quando a situação de risco em causa pode comportar prejuízos financeiros e perturbar o normal funcionamento do município;
 - **Alta** – quando, da situação de risco identificada podem decorrer prejuízos financeiros significativos e a violação grave dos princípios associados ao interesse público, lesando a credibilidade do município e do próprio estado;

Assim, de acordo com uma ponderação feita entre o grau de probabilidade de ocorrência e da gravidade das consequências, determina-se o nível de risco Baixo (B), Médio (M) ou Alto (A), conforme a seguinte matriz de risco:

Nível do Risco

Graduação do Risco		Baixo	Moderado	Elevado
Medidas	Probabilidade	Aceitar – Prevenir	Transferir - Prevenir	Evitar - Transferir
	Gravidade	Baixa	Média	Alta
Baixa		Baixo	Baixo	Moderado
Média		Baixo	Moderado	Elevado
Alta		Moderado	Elevado	Elevado

Após a identificação dos riscos, deve ser determinada a forma de resposta que permite a diminuição do impacto ou a não ocorrência dos mesmos. Esta resposta pode assumir 4 opções de tratamento do risco:

- Evitar o risco, eliminando a sua causa;
- Reduzir ou prevenir o risco, implementar um conjunto de ações que permita minimizar o impacto (redução da utilização dos serviços/eventos) ou minimizar a probabilidade de ocorrência (implementação de controlos para prevenir o risco);
- Transferir o risco, partilhar o risco ou parte do risco com terceiros, transferindo-o para outros, através de outsourcing (ex: aquisição de seguros);
- Aceitar o risco, considerando as perdas/benefícios associados ao risco e ao nível aceite pela organização;

A probabilidade de ocorrência de uma situação adversa, de um problema ou de um dano e a severidade desse dano nos resultados de uma atividade, determina o grau de risco em presença.

Tendo em vista a eliminação e/ou minimização da ocorrência/gravidade dos riscos, a Câmara Municipal de Braga identificou as áreas que considera mais suscetíveis de comportarem riscos para além dos processos no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade implementado. Assim, foram identificados os seguintes:

Áreas de atuação:

- Gestão do Sistema de Qualidade;
- Atendimento Municipal;
- Gestão Estratégica;
- Administração de Obras, Manutenção e Conservação;
- Recursos Humanos;
- Aprovisionamento;
- Gestão Financeira e Patrimonial;
- Sistemas de Informação;
- Fiscalização;
- Planeamento/Operações Urbanísticas;
- Concessão de Benefícios Públicos e Apoios Municipais;
- Administrativa e Gestão.

Processos:

- P01 – Sistema de Gestão da Qualidade
- P02 – Atendimento ao Público
- P03 – Gestão Estratégica
- P05 – Infraestruturas
- P06 – Recursos Humanos
- P07 – Aprovisionamentos
- P08 – Sistemas de Informação

- P09 – Fiscalização
- P10 – Planeamento
- P11 - Contraordenações

O presente Plano incide sobre todas as unidades orgânicas intervenientes em cada área.

5.3. MONITORIZAÇÃO DAS AÇÕES

Esta etapa consiste na monitorização da eficiência das ações identificadas para controlo e/ou mitigação dos riscos identificados.

Trimestralmente (até ao 10º dia útil do mês seguinte ao término do trimestre), os dirigentes/donos de processo deverão disponibilizar na Share a monitorização das suas ações, contemplando o balanço das medidas implementadas (executada/ parcialmente executada/ não iniciada), identificar eventuais riscos não contemplados no plano inicial ou outras medidas de mitigação dos riscos identificados necessárias implementar.

Compete à DSIQ a elaboração de um relatório anual de execução do Plano, efetuado com base no contributo prestado pelo responsável de cada unidade orgânica.

5.4. AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DAS AÇÕES

As ações definidas para controlo dos níveis de risco carecem avaliação da eficácia da sua implementação por parte dos dirigentes/donos de processo. Esta avaliação é realizada no ficheiro [Monitorização do Plano de Gestão dos Riscos](#), à exceção dos riscos associados aos processos cuja monitorização é efetuada no mapa de Gestão dos Registos de Ação.

Por forma a determinar a eficácia das ações, o dirigente/dono de processo deverá determinar se a ação implementada contribuiu ou não para a diminuição do nível de risco.

Se algum dos níveis de avaliação (probabilidade/gravidade) diminuiu, deverá considerar a ação eficaz e proceder à consequente reavaliação do nível de risco.

Caso a ação não tenha diminuído o nível de risco, a ação deverá ser considerada, em princípio, não eficaz. O dono de processo deverá avaliar se é necessário/possível implementar novas ações por forma a dirimir o risco identificado procedendo à identificação das novas ações/prazos/responsáveis e revisão da matriz de risco do seu processo ou justificar a manutenção do risco sem definição de outras ações no campo "Observações" do ficheiro [Monitorização do Plano de Gestão dos Riscos](#).

Nota: Poderão eventualmente existir ações eficazes que não diminuam o nível de risco, sendo que nesses casos não há lugar à reavaliação do nível de risco, no entanto, essa informação deverá ser registada no campo "Observações" do [Monitorização do Plano de Gestão dos Riscos](#).

5.5. REAVALIAÇÃO DOS RISCOS

Os responsáveis deverão proceder à reavaliação do nível de risco decorrentes da avaliação da eficácia das ações empreendidas, resultados indesejáveis no âmbito da monitorização dos seus indicadores de desempenho e não conformidades. Os donos de processo (no âmbito do SGQ) devem ainda ter em conta questões relativas a alterações de contexto interno e externo, sempre que necessário, sendo de cariz

obrigatório pelo menos duas vezes ao ano, aquando das reuniões de Revisão pela Gestão, sendo revistas as Reflexões Estratégicas ([MOD-03.01.03 Reflexão Estratégica](#)) após a realização da reunião.

6. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

6.1. IDENTIFICAÇÃO DO RISCO E MEDIDAS DE PREVENÇÃO

Tendo em conta as atribuições da CMB, as suas áreas e fatores de risco principais, importa agora:

- Avaliar os riscos por área funcional e por atividade desenvolvida;
- Identificar, para cada risco identificado, as medidas de prevenção mais adequadas, cuja implementação é suscetível de controlar e minimizar a probabilidade da sua ocorrência e a severidade dos respetivos danos.

Nos quadros do Anexo I constam atividades e/ou funções exercidas pelo Município de Braga, que contêm potencial risco em termos de ocorrência e de gravidade de consequência. Assim, é da competência de cada unidade orgânica, com responsabilidade na prossecução da atividade ou função, identificar e ponderar a graduação dos riscos, indicando a probabilidade de ocorrência e a gravidade da consequência, bem como as respetivas medidas de prevenção e as ações necessárias para a sua concretização.

6.2. DEFINIÇÃO E GRADUAÇÃO DO RISCO

“A gestão de riscos é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização.”¹ A gestão de risco é a forma como o Município de Braga se estrutura, definindo um conjunto de processos e de procedimentos, orientados para minorar a probabilidade de ocorrência das situações de risco ou de prevenir o seu impacto de forma a minimizar os seus efeitos. De um modo muito simples, gestão de risco é um processo de otimização que torna o alcançar dos objetivos, mais tangível.

Por outro lado, a gestão e administração de dinheiros, valores e património público, deve, nos termos da Constituição da República Portuguesa (CRP), pautar-se por princípios de igualdade, proporcionalidade, transparência, justiça, imparcialidade, boa-fé e boa administração.

Assim, *“a gestão do risco é um processo, determinado pelo Executivo e executado pelos responsáveis dos serviços, aplicado à estratégia do negócio e desenhado para identificar potenciais eventos que podem afetar a sua continuidade, e que permite atingir com razoável segurança, a realização dos objetivos do Município, proporcionando um adequado alinhamento da estratégia com o perfil de risco da organização.”²*

A gestão do risco não é um processo estático, é um processo contínuo e iterativo entre as diversas ações dos serviços. É aplicada por todos dentro da autarquia através das suas ações, nomeadamente no cumprimento da missão, visão e/ou estratégias do Município de Braga, tendo em consideração o perfil de risco que o Município está disposto a suportar garantindo um grau razoável de segurança na realização dos seus objetivos.

6.3. RISCO

A norma ISO 31000 define o risco como o *“efeito da incerteza na conquista dos objetivos”*. Considera que este efeito é um desvio, que pode ser positivo ou negativo, relativamente ao esperado, e que a incerteza é o estado de deficiência de informação relacionado com a compreensão ou conhecimento de um evento, a sua consequência ou probabilidade. Já as organizações entendem o risco como *“o efeito adverso que este pode*

¹ Norma de gestão de riscos, FERMA.

² Adaptado de COSO, Enterprise Risk management integrated Framework. [S.l.], 2004

ter, no entanto, existem diferentes tipos e graus de risco que podem ser tratados ou assumidos em função do seu potencial de impacto” (Project Management Institute, 2008).

Em suma, pode-se definir o risco como a probabilidade de ocorrência de uma falha ou desvio no sistema, podendo a partir desse evento serem estudadas as suas consequências negativas e indesejadas por forma a atuar-se nas mesmas.

6.4. CORRUPÇÃO

A corrupção pode ser sujeita a diversas classificações, consoante as situações em causa. No entanto “*A prática de um qualquer ato ou a sua omissão, seja lícito ou ilícito, contra o recebimento ou a promessa de uma qualquer compensação que não seja devida, para o próprio ou para terceiro, constitui uma situação de corrupção*”, nos termos dos art.º 372 e seguintes do Código Penal, configurando um crime de corrupção cometido no exercício de funções públicas.

7. CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO

Uma gestão de riscos adequada implica a existência de uma estrutura de comunicação interna que permita assegurar com eficácia a identificação e avaliação dos riscos.

O processo de monitorização deve permitir esclarecer, nomeadamente, se as medidas adotadas foram as adequadas aos fins previstos e se os procedimentos e as informações disponibilizadas garantem uma adequada avaliação.

O presente Plano é um documento de gestão dinâmico que deve ser entendido como um instrumento de reforço do Sistema de Controlo Interno. Assim a sua execução, deve ser objeto de controlo, uma vez que importa assegurar a utilidade e a eficácia das normas e orientações nele estabelecidas, realizado através da monitorização da implementação das ações propostas/adotadas, com vista a ponderar eventuais correções das medidas propostas e da avaliação de riscos efetuada.

Por conseguinte, torna-se necessário definir os métodos e procedimentos a implementar e desenvolver, tendo em vista esse objetivo.

Os serviços responsáveis devem enviar à DSIQ a monitorização das medidas previstas no Plano com periodicidade trimestral, sendo que semestralmente essa monitorização deve contemplar o balanço das medidas implementadas (executada/ parcialmente executada/ não executada), identificar eventuais riscos não contemplados no plano inicial ou outras medidas de mitigação dos riscos identificados necessárias implementar. A DSIQ procederá à compilação da informação enviada pelos Dirigentes num relatório que será enviado ao Executivo semestralmente.

Compete à DSIQ a elaboração de um relatório anual de execução do Plano, efetuado **com base no contributo prestado pelo responsável de cada unidade orgânica**.

O referido relatório deverá ser reportado, anualmente, aos Vereadores e ao Sr. Presidente da Câmara Municipal para aprovação, até ao final do 1º trimestre de cada ano. Após aprovação o relatório deve ser publicitado na página eletrónica do Município e remetido ao Conselho de Prevenção da Corrupção.

CRONOGRAMA PGR																
AÇÕES	RESPONSÁVEL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR
Apresentação de contributos para Plano	Todas UO															
Elaboração de proposta de revisão ao Plano	DSIQ															
Aprovação de Plano	CM															
Implementação das medidas/ações	Todas UO															
Monitorização Trimestral das medidas previstas no Plano	Todas UO				15			15			15			15		
Elaboração do relatório de acompanhamento	DSIQ							30						30		
Elaboração de relatório anual de execução	DSIQ															

7.5. INFRAÇÕES CONEXAS

No caso da administração pública existem outros crimes, com relevo para a sua atividade, e que colocam em causa o exercício de funções públicas ou a realização da justiça, nomeadamente, o tráfico de influência, a participação económica em negócio, o peculato, o abuso de poder e a falsidade de testemunho

7.6. CONFLITO DE INTERESSES

De acordo com Recomendação n. 5/2012, de 7 de novembro, o **conflito de interesse** no setor público *“pode ser definido como qualquer situação em que um agente público, por força do exercício das suas funções, ou por causa delas, tenha de tomar decisões ou tenha contacto com procedimentos administrativos de qualquer natureza, que possam afetar, ou em que possam estar em causa, interesses particulares, seus ou de terceiros, e que por essa via prejudiquem ou possam prejudicar a isenção e o rigor das decisões administrativas que tenham de ser tomadas, ou que possam suscitar a mera dúvida sobre a isenção e o rigor que são devidos ao exercício de funções públicas.”*

8. ATUALIZAÇÃO, APROVAÇÃO E DIVULGAÇÃO

A atualização e revisão do Plano de Gestão dos Riscos é anual, sendo chamados a contribuir os dirigentes máximos de cada unidade orgânica. O Plano atualizado é obrigatoriamente remetido à gestão de topo para apreciação.

Posteriormente, o Plano é endereçado aos Vereadores e aprovado pelo Presidente da Câmara Municipal e posteriormente enviado ao Conselho de Prevenção da Corrupção.

A Câmara Municipal de Braga procede à sua publicitação no site institucional.



PLANO DE GESTÃO DOS RISCOS 2020

ANEXO I

Riscos e Medidas de Prevenção

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Gestão do Sistema da Qualidade	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Falta de autonomia dos donos de processo para o desenvolvimento da melhoria contínua no âmbito dos seus processos; - Dificuldade em assegurar a atualização dos dados relativos à monitorização dos diferentes processos por parte dos donos de processo (por exemplo: acompanhamento dos registos de melhoria, informações técnicas para resposta a reclamações externas, envio dos dados das monitorizações trimestrais); - Inexistência de práticas de recolha e tratamento de dados.	Falha na identificação de situações não conformes ou oportunidades de melhoria	P01	M	A	E	Ministrar formação aos interlocutores da qualidade	Sempre que necessário	DMG-DSIQ
			P01				Monitorizar ficheiro "Gestão das ações" dos processos	Continuamente	DMG-DSIQ
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Falta de autonomia dos donos de processo para o desenvolvimento da melhoria contínua no âmbito dos seus processos; - Dificuldade em assegurar a atualização dos dados relativos à monitorização dos diferentes processos por parte dos donos de processo (por exemplo: acompanhamento dos registos de melhoria, informações técnicas para resposta a reclamações externas, envio dos dados das monitorizações trimestrais); - Inexistência de práticas de recolha e tratamento de dados; - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização.	Incumprimento dos prazos no âmbito da gestão do SGQ	P01	B	A	M	Enviar emails de alerta a todos os donos de processo 15 dias antes da data de monitorização	Documental - Email	DMG-DSIQ
			P01				Acompanhar a monitorização dos processos efetuada pelos donos de processo	Trimestral Documental - Share	DMG-DSIQ
			P01				Elaborar relatórios trimestrais sobre o SGQ (Reclamações/Registos de Melhoria/SGQ/SIADAP1/PGR)	Até ao dia 20 do mês seguinte ao término do trimestre	DMG-DSIQ
			P01				Definir calendário para as reuniões de Revisão pela Gestão	31/12/2019	DMG-DSIQ
			P01				Garantir acesso aos ficheiros de monitorização a todos os donos de processo e/ou alternativa por correio eletrónico	31/03/2020	DMG-DSIQ
			P01				Agilizar por via eletrónica o acompanhamento dos donos de processo (correio eletrónico/videochamada) se necessário	31/03/2020	DMG-DSIQ
			P01				Rever Programa de Auditorias	31/03/2020	DMG-DSIQ
			P01				Efetuar auditorias periódicas ao Sistema de Gestão da Qualidade	De acordo com Programa de Auditorias aprovado	DMG-DSIQ
	Auditorias	Incumprimento dos requisitos normativos e procedimentais	P01	M	A	E	Elaborar Programa de Auditorias	Até 31/12/2019	DMG-DSIQ
	- Requisição do serviço a entidades externas sem a devida antecedência; - Falta de comunicação sobre as datas efetivas das auditorias; - Indisponibilidade dos donos de processo nas datas previstas/efetivas.	Incumprimento do Programa de Auditorias	P01	B	A	M	Solicitar agendamento da auditoria à Entidade Certificadora com a antecedência mínima de 2 meses	De acordo com datas previstas no Programa de Auditorias aprovado	DMG-DSIQ
			P01				Comunicação das datas efetivas das auditorias com antecedência mínima de 15 dias.		DMG-DSIQ
	AMEAÇAS: Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização.	Incumprimento/Adiamento do ciclo de certificação	P01	M	A	E	Avaliar a necessidade de não contabilizar indicadores de desempenho dos processos em determinados períodos temporais por força do Estado de Emergência e outras medidas de contenção em curso	Monitorização de desempenho anual do ano de 2020	DMG-DSIQ Gestão de Topo
							Contactar organismo certificador no sentido de avaliar opções disponíveis para a realização da auditoria prevista para finais de outubro (realização como previsto, adiamento, suspensão)	abr/20	DMG-DSIQ
							Reavaliar indicadores, ações e prazos no âmbito do SGQ, se necessário;	Após abrandamento das medidas de contingência, e reposto o funcionamento dos serviços	Todos os donos de processo
							Efetuar reunião com a Gestão de Topo para decidir sobre a realização da auditoria pelo organismo certificador.	jul/20	DMG-DSIQ
							Comunicar decisão ao organismo certificador e aos donos de processo	jul/20	Gestão de Topo
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Implementação parcial do SGQ (apenas alguns serviços estão envolvidos); - Dificuldades na comunicação interdepartamental; - Resistência à mudança de algumas UO's.	Tratamento diferenciado por parte dos diferentes serviços aos procedimentos incluídos no SGQ	P01	A	A	E	Identificar/Propor serviços a integrar no SGQ	jan/20	DMG-DSIQ
			P01				Incluir mais serviços no SGQ	Até 31 de dezembro de 2020	DMG-DSIQ
			P01				Sensibilizar todos os serviços para o cumprimento do SGQ	Sempre que necessário	DMG-DSIQ
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Dificuldade dos serviços em promover as alterações necessárias e atempadas dos modelos de requerimento/formulários.	Informação desatualizada relativa à Carta de Serviços	P01	B	A	M	Garantir cumprimento do Controlo Documental	Continuamente	DMG-DSIQ

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Gestão do Sistema da Qualidade	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Falta de autonomia dos donos de processo para o desenvolvimento da melhoria contínua no âmbito dos seus processos; - Dificuldade em assegurar a atualização dos dados relativos à monitorização dos diferentes processos por parte dos donos de processo (por exemplo: acompanhamento dos registos de melhoria, informações técnicas para resposta a reclamações externas, envio dos dados das monitorizações trimestrais); - Dificuldade em recolher informação técnica completa para resposta a reclamações; - Inexistência de práticas de recolha e tratamento de dados; - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização.	Prestar informação incompleta/incorrecta ou fora de prazo na resposta às reclamações	P01	A	A	E	Sensibilizar os responsáveis das unidades orgânicas para a resposta completa às queixas dos munícipes assim como para a definição de melhorias a implementar	A cada reclamação	DMG-DSIQ
			P01				Monitorizar Ficheiro de Gestão de Reclamações e registar não conformidades	Trimestral	DMG-DSIQ
			P01				Definir procedimento da gestão das reclamações por correio eletrónico	A partir de 18/03/2020	DMG-DSIQ
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Alterações legais, regulamentares e normativas (ISO 9001:2015 e afins, Gestão das Reclamações – Livro Amarelo, Gestão do Risco).	Não identificação correta/atempada dos requisitos legais aplicáveis	P01	M	A	E	Analisar e promover alterações decorrentes dos requisitos legais aplicáveis	Sempre que aplicável	DMG-DSIQ
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Inexistência de práticas de recolha e tratamento de dados; - Falta de autonomia dos donos de processo para o desenvolvimento da melhoria contínua no âmbito dos seus processos.	Insatisfação dos Municípes	P01	M	B	M	Monitorizar Ficheiro de Gestão de Reclamações (reclamações/sugestões/elogios) e Relatórios de Satisfação do Cliente	Monitorizar - Ficheiro de Gestão de Reclamações	DMG-DSIQ
			P01				Monitorizar os prazos de entrega dos relatórios sobre a Satisfação do Cliente	Semestralmente	DMG-DSIQ
			P01				Propor registos de melhoria no seguimentos das conclusões dos Relatórios	Até uma semana após emissão do relatório	DMG-DSIQ
			P01				Efetuar análise de impacto da nova metodologia de avaliação da satisfação do Cliente	Até 2 semanas após emissão do relatório	DMG-DSIQ
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Alterações estruturais com impacto no SGQ (alterações relevantes).	Desarticulação dos serviços decorrente de alterações estruturantes (relevantes para o SGQ)	P01	A	A	E	Comunicar aos serviços municipais as alterações atempadamente	Sempre que aplicável	DMG-DSIQ
			P01				Aprovar plano(s) de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes	Documental - Plano de Ação	Executivo
			P01				Analisar cumprimento do(s) plano(s) de ação	Reunião de Revisão pela Gestão	DMG-DSIQ e Executivo

	ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
ÁREA: GESTÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE	Gestão do Sistema da Qualidade	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Falta de autonomia dos donos de processo para o desenvolvimento da melhoria contínua no âmbito dos seus processos; - Dificuldade em assegurar a atualização dos dados relativos à monitorização dos diferentes processos por parte dos donos de processo (por exemplo: acompanhamento dos registos de melhoria, informações técnicas para resposta a reclamações externas, envio dos dados das monitorizações trimestrais); - Inexistência de práticas de recolha e tratamento de dados.	Falha na operacionalização do Procedimento/Programa de auditorias	P01	B	A	M	Abrir todos os registos de melhoria decorrentes de constatações identificadas no âmbito das auditorias de 2.ª e 3.ª partes	até 1 semana após emissão do relatório	DMG-DSIQ
				P01				Monitorizar ficheiro "Gestão das ações" dos processos	Continuamente	DMG-DSIQ
				P01				Cumprir Programa de Auditorias 2020	De acordo com o Programa de Auditorias 2020	DMG-DSIQ
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Falta de autonomia dos donos de processo para o desenvolvimento da melhoria contínua no âmbito dos seus processos.	Não identificação da formação adequada às necessidades	P01	M	M	M	Comunicar a necessidade de formação na NP EN ISO 9001:2015 para, pelo menos, os novos donos de processo e interlocutores	A cada serviço a integrar no SGQ	DMG-DSIQ
				P01				Sensibilizar os intervenientes no SGQ para o cumprimento dos requisitos normativos	Sempre que necessário	DMG-DSIQ
				P01				Planear necessidades de formação - Identificar colaboradores que necessitam de formação; - as ações de formação necessárias e regime (sala/"on job" ...) - atualizar matriz de competências - <u>comunicar necessidades aos Recursos Humanos</u>	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMG-DSIQ
				P01				Assegurar a frequência da formação identificada por parte dos colaboradores	Sempre que aplicável	DMG-DSIQ

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Atendimento Municipal	PONTOS FORTES/AMEAÇAS - Atendimento segmentado (os postos de atendimento não atendem todos os assuntos; segmentação de grandes áreas de atendimento); - Dificuldade em assegurar que todos os funcionários tenham a mesma formação em tempo útil; - Incapacidade de assegurar a alteração a procedimentos em tempo útil.	Incapacidade de resposta no ato do atendimento decorrente da falta de conhecimentos dos colaboradores em todas as áreas de trabalho ou canal de atendimento	P02	B	M	M	Implementar um regime de rotatividade, por turnos garantindo a passagem de todos os funcionários em, pelo menos 2 ou três áreas diferentes de atendimento e/ou apoio ao atendimento	De acordo com planeamento	DMG-DAC
			P02				Realizar sessões de esclarecimento interno e formações práticas conforme necessidades (1 dia completo por mês), conforme planos de trabalhos aprovados sobre as várias formalidades constantes da Carta de Serviços	De acordo com planeamento	DMG-DAC
			P02				Planear necessidades de formação - Identificar colaboradores que necessitam de formação; - as ações de formação necessárias e regime (sala/"on job" ...) - atualizar matriz de competências	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMG-DAC
			P02				- comunicar necessidades aos Recursos Humanos Análise da legislação aplicável ao atendimento e definir plano de ações quando o impacto é direto no ato de atendimento ao público (BU e EdC's)	Sempre que aplicável	DMG-DAC
			P02				Manter Carta de Serviços, procedimentos de trabalho e, outros documentos auxiliares ao atendimento (livros registo) devidamente atualizados	Contínuo	DMG-DAC
			P02				Monitorizar recursos humanos existentes bem como as suas competência e impacto no atendimento e definir ações, se necessário	Contínuo	DMG-DAC
	PONTOS FORTES/AMEAÇAS - Atendimento segmentado (os postos de atendimento não atendem todos os assuntos; segmentação de grandes áreas de atendimento); - Instalações na capacidade máxima/ perto da capacidade máxima.	Incapacidade de resposta no ato do atendimento decorrente da falta de postos de trabalho disponíveis para o atendimento	P02	M	M	M	Reavaliar melhorias previstas para o Balcão Único e apresentar eventual necessidade de alteração ao planeado	30/06/2020	DMG-DAC
			P02				Monitorização da implementação do Call-Center no atendimento presencial	Contínuo	DMG-DAC
			P02				Monitorização da implementação dos Serviços Online e impacto no atendimento presencial	Contínuo	DMG-DAC
			P02				Definir plano de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes	Documental - Plano de Ação	DMG-DAC

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Atendimento Municipal	PONTOS FORTES/AMEAÇAS - Dificuldade em articulação com algumas unidades orgânicas; - Incapacidade de assegurar a alteração a procedimentos em tempo útil; - Falta de comunicação com o Balcão Único, sobre diretivas internas com impacto no atendimento.	Incapacidade de resposta no ato do atendimento decorrente da falta de informação dos Serviços	P02	M	M	M	Manter Carta de Serviços, procedimentos de trabalho e, outros documentos auxiliares ao atendimento (livros registo) devidamente atualizados	Contínuo	DMG-DAC
			P02				Solicitar aos Serviços informação para manter Carta de Serviços e livros de registos atualizados.	Sempre que aplicável	DMG-DAC
			P02				Reportar ao Executivo e Dirigente falhas na comunicação de novos serviços/eventos ao Balcão Único	Sempre que aplicável	DMG-DAC
			P02				Comunicar a todos os colaboradores da DAC as alterações ou novas formalidades/procedimentos a implementar	Sempre que aplicável/Sessões de formação mensais	DMG-DAC
	PONTOS FORTES/AMEAÇAS - Atendimento segmentado (os postos de atendimento não atendem todos os assuntos; segmentação de grandes áreas de atendimento); - Dificuldade em assegurar que todos os funcionários tenham a mesma formação em tempo útil; - Incapacidade de assegurar a alteração a procedimentos em tempo útil; - Falta de comunicação com o Balcão Único, sobre diretivas internas com impacto no atendimento.	Tratamento diferenciado de situações idênticas	P02	B	M	M	Realizar sessões de esclarecimento interno e formações práticas conforme necessidades (1 dia completo por mês, exceto quando por interesse municipal), conforme planos de trabalhos aprovados sobre as várias formalidades constantes da Carta de Serviços	De acordo com planeamento	DMG-DAC
			P02				Planear necessidades de formação - Identificar colaboradores que necessitam de formação; - as ações de formação necessárias e regime (sala/"on job"...) - atualizar matriz de competências	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMG-DAC
			P02				- comunicar necessidades aos Recursos Humanos Manter Carta de Serviços, procedimentos de trabalho e, outros documentos auxiliares ao atendimento (livros registo) devidamente atualizados	Sempre que aplicável	DMG-DAC

	ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
ÁREA: ATENDIMENTO MUNICIPAL	Atendimento Municipal	Decorre do reporte/identificação de falhas no registo/encaminhamento.	Incorreto/Incompleto registo de formalidades e encaminhamento dos pedidos	P02	M	M	M	Manter Carta de Serviços, procedimentos de trabalho e, outros documentos auxiliares ao atendimento (livros registo) devidamente atualizados	Contínuo	DMG-DAC
		Decorre da existencia de falhas nas aplicações. Ver registos de melhoria abertos pela DAC (Ficheiro Gestão de Ações).	Não realização do atendimento por indisponibilidade das aplicações; Aumento dos tempos de espera	P02	M	A	E	Monitorizar e comunicar falhas nas aplicações à DSIQ, sempre que aplicável abrindo os devidos RM quando aplicável	Sempre que aplicável	DMG-DAC
				P02				Definir, sempre que possível, procedimento alternativo para entrada de pedidos/processos em casos justificáveis	Contínuo	DMG-DAC
		Risco inerente à atividade de atendimento.	Insatisfação dos Municípes	P02	B	M	M	Aplicar inquéritos de satisfação	Contínuamente	DMG-DAC
				P02				Extrair dados/ elaboração de relatório da avaliação da satisfação do cliente (Cliente Externo BU e Espaços Cidadão)	Semestral	DMG-DAC
				P02				Elaborar relatório com base nas sugestões deixadas na Caixa de Sugestões	Semestral	DMG-DAC
				P02				Definir plano de ação para aumentar a satisfação do cliente	Sempre que aplicável (com base nas conclusões do Relatório de Satisfação do Cliente e Caixa de Sugestões)	DMG-DAC
ÁREA: ATENDIMENTO MUNICIPAL	Gestão do Processo da Qualidade - Atendimento Municipal	PONTOS FORTES/AMEAÇAS - Alterações legais, regulamentares e normativas; -Orientações/ imposições de entidades externas, por exemplo AMA.	Não identificação correta/atempada dos requisitos legais aplicáveis	P02	B	M	M	Analisar e promover alterações decorrentes dos requisitos legais aplicáveis	Sempre que aplicável	DMG-DAC
		Risco inerente à gestão do SGQ.	Incumprimento dos prazos no âmbito da gestão dos processos SGQ	P02	M	A	E	Efetuar a monitorização de todos os dados relativos ao SGQ atempadamente	Até ao 10º dia útil do mês seguinte ao término do trimestre	DMG-DAC
		PONTOS FORTES/AMEAÇAS - Delegação de competências, nos Municípios pelos serviços da administração central, pode aumentar as competências para a Divisão de Apoio ao Cidadão e/ou Município e, consequentemente o nº de atendimentos diários. - Alterações estruturais com impacto no SGQ (alterações relevantes).	Desarticulação dos serviços decorrente de alterações estruturantes (relevantes para o SGQ)	P02	A	A	E	Avaliar o impacto das alterações nos serviços com maior relacionamento com a DAC	Sempre que necessário (até 15 dias após comunicação da alteração)	DMG-DAC
				P02				Definir plano de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes		DMG-DAC
ÁREA: GESTÃO ESTRATÉGICA	Gestão Estratégica	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Falta de autonomia dos donos de processo para o desenvolvimento da melhoria contínua no âmbito dos seus processos; - Dificuldade em assegurar a atualização dos dados relativos à monitorização dos diferentes processos por parte dos donos de processo.	Tomada de decisões com base em informação desatualizada no âmbito da monitorização dos processos	P03	B	A	M	Elaborar relatório com base na informação prestada pelos donos de processo no prazo estipulado	Trimestral	DMG-DSIQ
				P03				Promover ações de sensibilização aos novos processos relativamente às responsabilidades ao nível da monitorização dos seus processos	Quando aplicável	DMG-DSIQ
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Falta de autonomia dos donos de processo para o desenvolvimento da melhoria contínua no âmbito dos seus processos; - Dificuldade em assegurar a atualização dos dados relativos à monitorização dos diferentes processos por parte dos donos de processo.	Incumprimento dos prazos no âmbito da gestão dos processos SGQ	P03	M	A	E	Aprovar Programa de Auditorias	Até 31/12/2020	Executivo
				P03				Enviar emails de alerta a todos os donos de processo 15 dias antes da data de monitorização	Documental - Email	DMG-DSIQ
				P03				Efetuar a monitorização de todos os dados relativos ao SGQ atempadamente	Até ao 10º dia útil do mês seguinte ao término do trimestre	DMG-DSIQ
				P03				Avaliar relatórios trimestrais sobre o SGQ (Reclamações/Registos de Melhoria/SGQ/SIADAP1/PGR)	Trimestral	Executivo
				P03				Aprovar calendário para as reuniões de Revisão pela Gestão	31/12/2020	Executivo
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - O Sistema de Gestão da Qualidade não envolve todos os serviços do Município; - Dificuldades na comunicação interdepartamental; - Resistência à mudança da estrutura orgânica.	Tratamento diferenciado por parte dos diferentes serviços/trabalhadores aos procedimentos incluídos no SGQ	P03	A	A	E	Identificar/Propor serviços a integrar no SGQ	1.ª Reunião de Revisão pela Gestão 2020	DMG-DSIQ
				P03				Efetuar planeamento da integração	1 mês após aprovação da integração	DMG-DSIQ
				P03				Monitorizar o cumprimento do planeamento da integração	Monitorizar - Planeamento SGQ 2020	DMG-DSIQ
		AMEAÇAS: Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização	Risco de Saúde Pública	P03/PGR	A	A	E	Elaborar Plano de Contingência	09/03/2020	Executivo
								Comunicar Plano de Contingência	Até 1 dia após aprovação do documento	Executivo
								Implementar Plano de Contingência	No decurso da situação de contingência	Identificados no Plano de Contingência
								Definir equipa responsável pela recolha de informação atualizada emanada pela Administração Central para divulgação e eventual adaptação do Plano de Contingência aprovado	30/05/2020	Executivo
								Assegurar o cumprimento das recomendações emanadas pela Administração Central	No decurso da situação de contingência	Executivo

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Gestão Operacional	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Fluxo de informação (falhas de comunicação com serviços externos da DMOSM); - Necessidade de formação específica (Decorre de greves/plenários, recursos humanos com média de idades alta, falta de recursos humanos).	Incumprimento de prazos de execução por falta de recursos	P05	M	A	E	Tabelas de controlo ao cumprimento dos prazos de execução	Sempre que identificada a necessidade	DMOSM-DASM
			P05				Identificação de responsável pelo processo	Sempre que aplicável	DMOSM-DASM
			P05				Definir fluxos, regras e prazos para todos os tipos de trabalhos/tarefas	Sempre que aplicável	DMOSM-DASM
			P05				Criação de acordo quadro de brigadas e serviços	30/09/2020	DMOSM-DASM
			P05				Planear necessidades de formação - Identificar colaboradores que necessitam de formação; - as ações de formação necessárias e regime (sala/"on job"...) - atualizar matriz de competências - comunicar necessidades aos Recursos Humanos	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMOSM-DASM
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS Novas instalações (Extensão do âmbito da certificação a novos serviços).	Não cumprimento do Plano de Manutenção	P05	B	M	B	Rever Plano de Manutenção Preventiva	Sempre que necessário	DMOSM-DASM
			P05				Assegurar o cumprimento do Plano de Manutenção Preventiva	De acordo com o definido no PMP	DMOSM-DASM
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Necessidade de formação específica.	Não executar os trabalhos de acordo com as solicitações por falta de conhecimento	P05	M	A	E	Planear necessidades de formação - Identificar colaboradores que necessitam de formação; - as ações de formação necessárias e regime (sala/"on job"...) - atualizar matriz de competências - comunicar necessidades aos Recursos Humanos	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMOSM-DASM
			P05				Assegurar a frequência da formação identificada por parte dos colaboradores	Sempre que aplicável	DMOSM-DASM
Gestão do Processo da Qualidade - Infraestruturas	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Alterações legais, regulamentares e normativas; - Pareceres de entidades externas tais com DRCN/DGPC/ANPC/ARS (ex. o BU e a Div. De Fiscalização encontram-se instalados num imóvel classificado/zona classificada).	Não identificação correta/atempada dos requisitos legais aplicáveis	P05	M	A	E	Analisar e promover alterações decorrentes dos requisitos legais aplicáveis	Sempre que aplicável	DMOSM-DASM
		Incumprimento dos prazos no âmbito da gestão dos processos SGQ	P05	M	A	E	Efetuar a monitorização de todos os dados relativos ao SGQ atempadamente	Até ao 10º dia útil do mês seguinte ao término do trimestre	DMOSM-DOP
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Transferência de competências da administração central; - Falta de conhecimento nas áreas de competências da administração central; - Alterações estruturais com impacto no SGQ (alterações relevantes).	Desarticulação dos serviços decorrente de alterações estruturantes (relevantes para o SGQ)	P05	A	A	E	Avaliar o impacto das alterações nos serviços que integram o SGQ	Sempre que necessário (até 30 dias após comunicação da alteração)	DMOSM
			P05				Definir plano de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes		DMOSM
	Decisão	Não aplicável	PGR	M	M	M	Tomada de decisão baseada em pareceres técnicos ou em conformidade com a legislação	Sempre que aplicável	DMOSM - Dir. Mun
			PGR				Promover auditorias internas aos processos	Sempre que aplicável	DMOSM
Gestão de Obras	Não aplicável	Risco de favorecimento e corrupção na fiscalização de obras.	PGR	A	E	E	Presença de dois funcionários na elaboração dos autos de medição; Rotatividade dos elementos ligados à fiscalização de obra.	2021	DMOSM-DOM
Gestão de Stocks	Não aplicável	Risco de inventários desatualizados, ou fictícios, de matérias primas e produtos.	PGR	B	B	B	Realização de inspeção, por funcionários nomeados aleatoriamente;	Anual	DMOSM-DASM Responsaveis de armazens/oficinas e horto
		Risco de apropriação indevida de matérias-primas e produtos.	PGR	M	A	E	Identificação de responsável de armazém/oficina/horto	Anual	DMOSM-DASM Responsaveis de armazens/oficinas e horto
		Risco de regularizações de existências sem suporte documental e correspondente autorização.	PGR	M	M	M	Utilização de fichas com entrada e saídas;	Anual	DMOSM-DASM Responsaveis de armazens/oficinas e horto
Reorganização de equipas	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS Transferência de novas competências para os Municípios Outras alterações legais e regulamentares Entrada em vigor de nova estrutura orgânica Renovação do Mapa de Pessoal Escassez de recursos humanos em determinadas áreas de atividade do Município Média etária avançada dos colaboradores do Município 20% de recursos humanos atinge a idade legal para a aposentação voluntária não antecipada nos próximos 5 anos	Desadequação do perfil de competências relativamente ao posto de trabalho ocupado	PGR	M	A	M	Estabelecer critérios para análise de pedidos de reafetação	PT a elaborar até 30/06/2020	DMG-DRH
			PGR				Promover avaliação da integração no posto de trabalho	PT a elaborar até 30/06/2020	DMG-DRH
			PGR				Submeter a aprovação a matriz de competências de cada UO em processo de certificação	Sempre que aplicável	DMG-DRH
		Existência de vagas por preencher no mapa de pessoal	P06	M	A	E	Monitorizar o preenchimento das vagas (via recrutamento, mobilidade ou reafetação)	trimestral	DMG-DRH

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Processamento de remunerações e outros abonos	Atribuição própria da UO PONTOS FRACOS/AMEAÇAS Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização O impacto das medidas excecionais definidas na sequência da declaração do estado de emergência decretado face à pandemia do Covid 19 na organização do trabalho de todos os colaboradores do Município de Braga Dependência da legislação da Administração Central.	Processamento de pagamentos indevidos a trabalhadores	PGR	B	A	M	Promover o reforço da equipa que garanta responsabilidade partilhada em todas as áreas funcionais	semestral	DMG-DRH
			PGR				Atualizar o respetivo sistema informático	semestral	DMG-DRH
	Controlo da assiduidade do pessoal	Registo do tempo de serviço e controlo de assiduidade indevido ou inadequado	P06	M	M	M	Monitorizar as assiduidades (utilização da plataforma de assiduidade ou MOD.DRH-03-06)	trimestral	DMG-DRH
							Monitorizar a informação prestada pelos dirigentes e responsáveis dos dias em que os colaboradores se encontram em teletrabalho.	trimestral	DMG-DRH
							Suspender temporariamente o regime de compensação de tempo de trabalho.	trimestral	DMG-DRH
	Higiene segurança e saúde no trabalho	Ocorrência de acidentes de trabalho	PGR	A	A	E	Rever o RI de fardamento	31/12/2020	DMG-DRH
			PGR				Avaliar periodicamente o cumprimento da legislação	Sempre que aplicável	DMG-DRH
			PGR				Divulgar informação relevante junto dos setores de maior risco	Sempre que aplicável	DMG-DRH
			PGR				Divulgar o relatório de anomalias verificadas nas vistorias aos postos de trabalho junto do Sr. Presidente e do Pelouro responsável	Sempre que aplicável	DMG-DRH
Gestão de carreiras	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS Alterações legislativas em matéria de recrutamento, promoção e mobilidade.	Incumprimento das regras de tramitação dos procedimentos concursais e administrativos	PGR	M	M	M	Divulgar as regras dos procedimentos de recrutamento junto dos membros do júri	No prazo de 15 dias úteis após a designação	DMG-DRH
Avaliação de desempenho	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS Resistência à desmaterialização de processos Deficit de articulação entre as UO Desconhecimento do enquadramento normativo	Existência de situações de não contratualização de objetivos	PGR	M	A	E	Proporcionar formação aos avaliadores sobre a utilização da plataforma informática em uso	31/07/2020	DMG-DRH
			PGR				Emitir orientações dirigidas aos avaliadores	Sempre que necessário	DMG-DRH
Formação	PONTOS FRACOS /AMEAÇAS Desconhecimento do enquadramento normativo Baixo nível de escolarização dos colaboradores nalguns setores de atividade Lacunas na transmissão do saber fazer	Ocorrência de procedimentos propensos a situações de corrupção ou infrações conexas	PGR	M	A	M	Promover a formação/sensibilização de dirigentes e colaboradores sobre a corrupção e infrações conexas.	31/12/2020	DMG-DRH
		Não identificação da formação adequada às necessidades	P06	M	A	M	Elaborar RI de formação Assegurar a frequência da formação identificada como necessária	31/12/2020 Sempre que aplicável	DMG-DRH DMG-DRH

	ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
ÁREA: RECURSOS HUMANOS	Gestão do Processo da Qualidade - Recursos Humanos	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS Deficit de articulação entre as UO O impacto das medidas excecionais definidas pelo Governo e pelo Sr. Presidente da Câmara na sequência da declaração do estado de emergência decretado face à pandemia do Covid 19 na organização do trabalho de todos os colaboradores do Município de Braga Dependência da legislação da Administração Central.	Insatisfação dos Colaboradores	P06	M	A	E	Aplicar inquérito de satisfação dos colaboradores	01/12/2020	DMG-DRH
				P06				Elaborar relatório de avaliação da satisfação dos colaboradores	28/02/2020	DMG-DRH
				P06				Definir plano de ação para aumentar a satisfação dos colaboradores, promovendo medidas de conciliação da vida pessoal e profissional	Sempre que aplicável	DMG-DRH
			Baixo nível de articulação entre as equipas	P06	A	A	E	Definir plano de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes, promovendo a formação/informação de dirigentes e de equipas e propondo a realização de reuniões, se necessário	Sempre que aplicável	DMG-DRH
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS Transferência de novas competências para o Município Outras alterações legais e regulamentares Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização O impacto das medidas excecionais definidas na sequência da declaração do estado de emergência decretado face à pandemia do Covid 19 na organização do trabalho de todos os colaboradores do Município de Braga Dependência da legislação da Administração Central. Escassez de recursos humanos Deficit de articulação entre as unidades orgânicas Desconhecimento do enquadramento normativo	Não identificação correta/atempada dos requisitos legais aplicáveis	P06	M	A	E	Analisar e promover alterações decorrentes dos requisitos legais aplicáveis	Sempre que aplicável	DMG-DRH
			Incumprimento dos prazos no âmbito da gestão dos processos SGQ	P06	M	M	M	Efetuar a monitorização de todos os dados relativos ao SGQ atempadamente	Até ao 10º dia útil do mês seguinte ao término do trimestre	DMG-DRH
			Desarticulação dos serviços decorrente de alterações estruturais (relevantes para o SGQ)	P06	A	A	E	Avaliar o impacto das alterações nos serviços que integram o SGQ, promovendo a reorganização dos SI de avaliação de desempenho e de controlo da assiduidade	Sempre que aplicável	DMG-DRH
ÁREA: APROVISIONAMENTO	Gestão do Aprovisionamento	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Ausência de metodologia informatizada de avaliação de fornecedores; - Desadaptação dos fornecedores à Plataforma Eletrónica de Compras; - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização.	Não cumprimento do estipulado no contrato por parte dos fornecedores	P07	M	A	E	Monitorizar através de amostras aleatórias o cumprimento da lista de verificação de receção de material	Semestral	DMG-DF-DCP
				P07				Aplicação da metodologia de avaliação de fornecedores de forma transversal a todos os contratos.	Trimestral	DMG-DF-DCP
				P07				Garantir, nos casos de devoluções por não conformidades com as caraterísticas técnicas, que exista evidência da correção da não conformidade	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP
				P07				Informatização do procedimento de avaliação de fornecedores	31/12/2020	DMG-DF-DCP
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Falta de recursos humanos na DCP; - Necessidade de apoio constante por parte da DCP aos clientes internos na elaboração das R.I; -Insuficiências na elaboração das R. I. por parte das UO´s. - Incumprimento dos prazos por parte dos utilizadores na conferência das faturas; - Ausência de uma base de dados de fornecedores devidamente trabalhada e monitorizada; - Dificuldades na Implementação do Plano Anual de Contratação (PAC), devido à falta de planeamento das compras pelos serviços requisitantes); - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização.	Incapacidade de dar respostas às solicitações por falta de meios e recursos	P07	M	M	M	Implementação do fluxo do processo de despesa	30/06/2020	DMG-DF-DCP
				P07				Criação do Plano de Compras Sustentáveis do Município de Braga: - Manual de Boas Práticas para as Compras Sustentáveis	31/12/2020	DMG-DF-DCP
				P07				Criação do Plano de Compras Sustentáveis do Município de Braga: - Identificação dos princípios da sustentabilidade	31/12/2020	DMG-DF-DCP
				P07				Criação do Plano de Compras Sustentáveis do Município de Braga: - Categorização da despesa a integrar no imediato o processo de compras sustentáveis	31/12/2020	DMG-DF-DCP
				P07				Elaboração do Plano Anual de Compras (com ênfase no paradigma da sustentabilidade) pelos serviços requisitantes para que sejam conhecidas as necessidades de contratação e categorizar a despesa a integrar no processo compras	Definido em ordem de serviço para os documentos previsionais	DMG-DF-DCP
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização - Dificuldades na Implementação do Plano Anual de Contratação (PAC) - Falta de planeamento das compras pelos serviços requisitantes; - Alterações legais, regulamentares e normativas, nomeadamente o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP); - Desadaptação dos fornecedores à Plataforma Eletrónica de Compras.	Favorecimento na contratação de bens e serviços	PGR	A	A	E	Consulta e convite, sempre que possível, a três fornecedores / prestadores diferentes dos dois últimos anos	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP (Técnicos)
				PGR/P07				Implementação do registo eletrónico de fornecedores, onde se extrairão os fornecedores / prestadores de serviços a considerar nos procedimentos	31/12/2020	DMG-DF-DCP (Chefia)
				P07				Promover as compras sustentáveis através da introdução de critérios que favoreçam a aquisição de bens e serviços que reduzam a pegada ecológica	31/12/2020	DMG-DF-DCP (Chefia)
				PGR				Declaração da ausência de interesses privados dos trabalhadores envolvidos na contratação pública	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP
				PGR				Declaração da inexistência de incompatibilidades dos colaboradores nos diferentes procedimentos	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP
				PGR				Garantir que nos procedimentos superiores a 1000 € é cumprido o disposto nas normas de execução orçamental	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP
				PGR				Construção de base de dados com informações relevantes sobre aquisições já efetuadas, permitindo a análise evolutiva de custos e facilitando a elaboração de estimativas fidedignas	31/12/2020	DMG-DF-DCP (Chefia)
				PGR				Triagem das caracterísitcas técnicas dos cadernos de encargo de forma a promover a concorrência	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP (Técnicos)
		Não aplicável	Violação de legislação, no âmbito da contratação pública	PGR	A	A	E	Elaboração da check-list para verificação do cumprimento da legalidade	31/12/2020	DMG-DF-DCP (Chefe de Divisão)
		Não aplicável		PGR				Preenchimento de check-list por tipologia de procedimento para garantia do cumprimento dos requisitos legais	31/12/2020	DMG-DF-DCP (Técnicos)
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Falta de planeamento das compras pelos serviços requisitantes.	Repartição da despesa com vista à subtração do procedimento pré-contratual devido	PGR/ P07	A	A	E	Utilização sempre que possível de contratação por divisão em lotes (em aquisição de idêntica natureza) atribuindo-se um único procedimento	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP (Técnicos) DMG-DF-DCP (Chefia)
		Não aplicável	Recurso excessivo ao ajuste direto	PGR	A	M	E	Adoção preferencial de procedimentos concorrenciais (concurso público). As situações de AD têm de ser devidamente fundamentadas pelo serviço requisitante, demonstrando-se as vantagens adjacentes à opção	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP Serviços Requisitantes

	ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
ÁREA: APROVISIONAMENTO	Gestão do Processo da Qualidade - Contratação Pública	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Diretrizes da LOE e respetiva regulamentação; - Alterações legais, regulamentares e normativas, nomeadamente o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP)	Não identificação correta/atempada dos requisitos legais aplicáveis	P07	M	A	E	Analisar e promover alterações decorrentes dos requisitos legais aplicáveis	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Falta de recursos humanos na DCP; - Ausência de metodologia informatizada de avaliação de fornecedores; - Alterações estruturais com impacto no SGQ (alterações relevantes); - Tratando-se de um Open Space de reduzidas dimensões origina falta de concentração na elaboração das peças procedimentais; - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização.	Incumprimento dos prazos no âmbito da gestão dos processos SGQ	P07	M	A	E	Efetuar a monitorização de todos os dados relativos ao SGQ atempadamente	Até ao 10º dia útil do mês seguinte ao término do trimestre	DMG-DF-DCP
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Transferência de competências da administração central; - Alterações estruturais com impacto no SGQ (alterações relevantes) - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização.	Desarticulação dos serviços decorrente de alterações estruturantes (relevantes para o SGQ)	P07	M	A	E	Avaliar o impacto das alterações nos serviços que integram o SGQ	Sempre que necessário (até 15 dias após comunicação da alteração)	DMG-DF-DCP
				P07				Definir plano de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes	Sempre que necessário (até 15 dias após comunicação da alteração)	DMG-DF-DCP
ÁREA – GESTÃO FINANCEIRA E PATRIMONIAL	Coordenar as atividades de gestão financeira e patrimonial	Não aplicável	Indefinição em matéria de norma de isenção urbanística	PGR	A	A	E	Elaborar e implementar lista de verificação dos procedimentos de Isenção relativos ao Urbanismo	31/12/2020	DMG-DF-DAR
	Liquidação e controlo da cobrança das taxas e outras receitas municipais	Não aplicável	Desrespeito pelo princípio de segregação de funções na execução de balanços à Tesouraria	PGR PROP	M	M	M	Realização do balanço à Tesouraria, sem pré-aviso, por terceiros	Aleatório	DMG
		Não aplicável	Liquidação fora de prazo	PGR	A	A	E	Elaboração de plano anual de liquidações (relativas a factos renováveis) com datas limites de processamento	31/12/2020	DMG-DF-DCFAR
		Não aplicável	Insuficiência / inexistência de controlo da dívida ao Município	PGR	M	M	M	Elaboração de relatórios bimensais de acompanhamento de arrecadação da receita	Bimensal	DMG-DF-DAR (Chefia)
				PGR				Processar toda a liquidação através de programas de faturação, diminuindo progressivamente os recibos provisórios.	31/12/2020	DMG-DF-DAR
		Não aplicável	Anulação da dívida sem fundamento bastante para o efeito	PGR	A	A	E	Sensibilização através de forma específica, dos serviços para a necessidade de cumprimento integral da lei, no que se refere à arrecadação da receita municipal	Sempre que aplicável	DMG-DF-DAR
		Não aplicável	Erros de cálculo das Taxas Municipais	PGR	A	A	E	Criação e implementação de um simulador de taxas municipais on-line	31/12/2020	DMG-DF DMG-DF-DAR
	Monitorização das situações de incumprimento ao nível da receita emitida por cobrar	Não aplicável	Risco de perda de receita	PGR	M	M	M	Elaborar mapas mensais com situações de incumprimento e proceder ao devido encaminhamento para cobrança coerciva e alerta à Div. Fiscalização.	Mensal	DMG-DF-DCFAR
		Não aplicável		PGR				Elaborar mapas trimestrais de receita emitida e não cobrada, para validação dos serviço emissores	Trimestralmente	DMG-DF-DAR
		Não aplicável	Inexistência de programa que efetue a numeração automática e sequencial de licenças	PGR	A	A	E	Garantir que a aplicação permita o registo das licenças (ruído, fogo de artifício, autorização, diversão provisória, fogueiras e queimadas, itinerantes e improvisados, autorização prévia)	31/12/2020	DMG-DF-DCFAR
	Determinar a cobrança coerciva de dívidas de natureza fiscal e parafiscal e organizar os respetivos processos	Não aplicável	Discrecionaridade ou favorecimento	PGR	M	M	M	Implementar as parametrizações necessárias para que seja possível o funcionamento do aplicativo SEF de modo a não haver recebimento de faturas cuja certidão de dívida já se encontra extraída.	31/12/2020	DMG-DF-DCFAR
		Não aplicável	Risco de caducidade da dívida	PGR	A	A	E	Realizar levantamentos dos processos por liquidar e cobrar (a que seja aplicada a caducidade e prescrição)	31/12/2020	DMG-DF-DCFAR
	Contratação Pública	Não aplicável	Convites a entidades que tenham excedido os limites definidos no artigo 113.º do CCP	PGR	B	A	M	Monitorizar através de amostras aleatórias de processos o cumprimento dos limites legais (24 amostras anuais)	Bimensal	DMG-DF-DCP
		Não aplicável		PGR				Integração nos processos administrativos, dos procedimentos de AD e consulta prévia de documento que comprove o cumprimento dos limites em causa	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP (Técnicos)
		Não aplicável	Dificuldade de interpretação de normas legais relativas à contratação pública	PGR	M	A	E	Incrementar a frequência de ações de formação no CCP e legislação conexas	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP (Chefe de Divisão)
		Não aplicável	Indicação, formal ou informal, nas propostas de contratos dos fornecedores a convidar	PGR	A	E	E	Instituição do princípio da segregação de funções, promovendo a implementação da Central de Compras	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP
		Não aplicável	Apresentação de orçamentos com preços unitários diversos para o mesmo tipo de trabalhos executados por diferentes fornecedores	PGR	M	A	E	Levantamento de situações de disparidade de preços e cruzamento de preços praticados / propostos de diferentes fornecedores, no âmbito da implementação da central de compras	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Gestão de Organização de Processos	Não aplicável	Prescrição ou caducidade do processo	PGR	A	A	E	Definição de prioridades na apreciação dos processos	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP DMG-DF-DC DMG-DF-DAR DMG-DF-DP DMG-Departamento Financeiro
	Não aplicável	Deficiências em procedimentos administrativos prévios à tomada de decisões	PGR	M	M	M	Constiução de orientações escritas e sua disponibilização na Intranet relativos a tramitação de processos (criação de fluxogramas)	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP DMG-DF-DAR DMG-DF-DCF
	Não aplicável	Incumprimento de prazos e perda de oportunidade da ação	PGR	A	A	E	Supervisão da ação pelo dirigente	Permanente	DMG-DF-DCP DMG-DF-DAR DMG-DF-DC DMG-DF-DP
	Não aplicável		PGR				Elaboração de mapas de distribuição de processos que atende ao nível da especialização do trabalhador	Permanente	DMG-DF-DCP DMG-DF-DAR DMG-DF-DC DMG-DF-DP
	Não aplicável		PGR				Elaboração de mapas de pendência de processos	Permanente	DMG-DF-DCP DMG-DF-DAR DMG-DF-DC DMG-DF-DP
Cadastro e Inventário de bens e imóveis	Não aplicável	Extravio de bens de stocks	PGR	A	M	E	Controlo informático de existências. Elaboração de balanço semestral (inventário físico vs registo de stock).	Semestral	DMG-DMG-DF-DCP
	Não aplicável	Inventariação incorreta de bens	PGR	A	M	E	Controlar o inventário existente	Semestral	DMG-DMG-DF-DCP
	Não aplicável		PGR				Elaborar manual e regras de abate e controlo de bens moveis adquiridos	31/12/2020	DMG-DMG-DF-DCP
	Não aplicável		PGR				Enviar listagem dos bens móveis de cada unidade orgância ao respetivo dirigente, para confrontação com existência real.	Semestral	DMG-DMG-DF-DCP
	Não aplicável	Risco de apropriação, utilização indevida de bens	PGR	M	M	M	Realização de auditorias aleatorias aos armazens/oficinas/horto	Semestral	DMG-DMG-DF-DCP
	Não aplicável	Cedência de bens móveis municipais sem acautelamento da sua salvaguarda e integridade	PGR	M	M	M	Identificação e registo permanente de todos os bens do Município	Semestral	DMG-DF-DP
	Não aplicável	Omissão ou registo incorreto do imobilizado corpóreo e incorpóreo na aplicação SIC	PGR	M	M	M	Validação da informação carregada no ERP módulo Patrimonial com as folhas de craga de cada unidade orgânica	Aleatório Anual	DMG-DF-DP
	Não aplicável	Desatualização das fichas dos bens móveis e imóveis	PGR						
	Não aplicável	Favorecimento de um comprador, aquando da alienaçãode bens moveis e imoveis	PGR	M	M	M	Realização de hastas públicas	Sempre que aplicável	DMG-DF-DP
Assegurar a regularidade financeira na realização da despesa e supervisionar o cumprimento das normas de contabilidade e finanças locais	Não aplicável	Risco de pagamentos indevidos	PGR	A	A	E	Definir fluxos, regras e procedimentos de autorização da despesa - Apoios, Subvenções e subsídios municipais e Pagamentos relativos a Empreitadas de Obras Públicas	31/12/2020	DMG-DC
Assegurar as operações de realização de despesas e emitir as respetivas ordens de pagamento	Não aplicável	Risco de favorecimento/desfavorecimento no cumprimento de prazos de pagamento	PGR	B	M	M	Validar o pagamento das faturas mediante o plano de pagamentos aprovado superiormente.	Trimestral	DMG-DC
	Não aplicável	Emissão de ordens de pagamento de faturas sem verificação de que o bem foi recebido ou o serviço prestado	PGR	M	A	E	Controlo periódico por amostragem das operações de realização de depesa	Trimestral	DMG-DC
	Não aplicável	Pagamento de despesas antes do visto do Tribunal de Contas	PGR	M	A	E	Cumprir o procedimento estabelecido que garante que todos os contratos são informatizados de forma a que o ERP Financeiro estabeleça oas alertas garantindo ausencia de pagamentos antes da resposta do TC.	Trimestral	DMG-DC
Efetuar o controlo das contas bancárias, cheques ou vales postais, valores e outros documentos à guarda da tesouraria	Não aplicável	Ausência de segregação de funções	PGR	A	A	E	Assegurar a segregação de funções no âmbito das atividades de reconciliação bancária.	31/12/2020	DMG-DC
			PGR				Promover a realização de balanços mensais ao cofre municipal	Mensal	DMG-DC
			PGR				Elaborar previsão mensal de tesouraria	Mensal	DMG-DC
Proceder ao controlo de execução orçamental	Não aplicável	Impossibilidade de acompanhamento de execução orçamental de forma eficiente	PGR	M	M	M	Elaborar periodicamente estudos, pareceres e informações sobre matérias relacionadas com a execução orçamental, bem como sobre se as demonstrações financeiras se apresentam de forma apropriada em todos os aspetos materialmente relevantes	Mensal	DMG-DC
Identificar as interdependências e mecanismos de articulação entre as diversas direções municipais, com vista à elaboração do orçamento e execução orçamental	Não aplicável	Insuficiente planeamento e organização na prepararação do orçamento e respetiva execução	PGR	A	A	E	Assegurar o procedimento de planeamento e controlo orçamental em articulação com diversas UO's.	Anual	DMG-DC
Controlo dos Bens Inventariáveis	Não aplicável	Risco de Desfasamento entre os registos efetuados na Divisão de Contabilidade e na Divisão de Património	PGR	B	B	B	Efetuar monitorização trimestral dos saldos entre as Unidades Orgânicas envolvidas no processo de regisode bens inventariáveis.	Trimestral	DMG-DC

	ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
ÁREA – GESTÃO FINANCEIRA E PATRIMONIAL	Controlo das dividas de terceiros	Não aplicável	Inexistência de confronto de informação.	PGR	M	M	M	Efetuar o cruzamento de informação de dividas a terceiros entre as UO’s envolvidas no processo de receita.	Trimestral	DMG-DC
	Despesa	Não aplicável	Risco de utilização indevida de fundo de maneo	PGR	B	M	B	Registo e justificação para todos os valores utilizados, com aprovação do superior hierarquico.	Mensal	UO's com fundo de maneo
		Não aplicável		PGR				Validação das faturas relativas ao fundo de maneo para posterior pagamento	Mensal	DMG-DC
ÁREA: GESTÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Segurança da Informação e dos dados	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS '- Falta de redundância do sistema de backups; - Ataques informáticos cada vez mais frequentes; - Atualizações de Sistemas.	Falha do sistema de backups	P08	B	E	M	Elaborar teste semestrais ao sistema de backups e recuperação.	Semestral	DMG-DSIQ
				P08	B	E	M	Monitorizar o sistema de backups	Semestral	DMG-DSIQ
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS '- Equipamento tecnológico insuficiente para as necessidades e algum equipamento antigo; - Recursos financeiros limitados.	Falha do sistema por avaria de hardware	P08	M	E	E	Elaborar proposta de aquisição de equipamento para substituição.	30/04/2020	DMG-DSIQ
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS '- Grande dependência por parte dos utilizadores, da equipa da DSIIQ na utilização corrente das aplicações; - Falta de formação na ótica do utilizador e em segurança; - Resistência à mudança e implementação das boas práticas no âmbito das TIC; - Falta de sensibilização das chefias e decisores nas questões de segurança da informação e proteção de dados.	Perda e fuga de informação devido às más práticas dos utilizadores	P08	M	E	E	Identificar necessidades de formação/ações de sencibilização coletiva na optica do utilizar e propor	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMG-DSIQ
				P08				Definir fluxos, regras, procedimentos e políticas de segurança da informação e dos dados e implementar	Sempre que necessário	DMG-DSIQ
				P08				Monitorizar o sistema de backups	Semestral	DMG-DSIQ
				P08				Auditoria ao sistema com base na ISO 27001	Documental - De acordo com Programa de Auditorias aprovado	Entidade Externa
	Assistência e apoio ao utilizador/serviços	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS '- Comunicação e pedidos de apoio efetuados sem devida antecedência; - Recursos financeiros limitados; - Quebras de comunicações; - Transferência de competências da Administração Central para a Administração Local - Equipamento tecnológico insuficiente para as necessidades e algum equipamento antigo.	Incapacidade de dar respostas às solicitações por falta de meios e recursos	P08	E	M	E	Identificar necessidades de recursos humanos e propor	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMG-DSIQ
				P08				Solicitar a todas as UO calendário de eventos e atividades, com a identificação dos recursos e meios necessários para o evento/atividade	Jan/Fev	DMG-DSIQ
				P08				Monitorizar sistema de tickets/pedidos de apoio	Trimestral	DMG-DSIQ
				P08				Identificar os meios e recursos necessários, face às necessidades existentes e novas e propor a sua aquisição	Sempre que necessário	DMG-DSIQ
				P08				Solicitar a todas as UO a necessidades no ambito das TIC	Set/Out	DMG-DSIQ
				P08				Enviar proposta e requisição 3 meses antes do fim de contrato	Sempre que aplicável	DMG-DSIQ
				P08				Identificar prazo para a aquisição	Sempre que aplicável	DMG-DSIQ
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Falta de formação na ótica do utilizador e em segurança;	Não executar os trabalhos de acordo com as solicitações por falta de conhecimento	P08	M	M	M	Planear necessidades de formação - Identificar colaboradores que necessitam de formação; - as ações de formação necessárias e regime (sala/"on job"...) - atualizar matriz de competências	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMG-DSIQ
				P08				- comunicar necessidades aos Recursos Humanos Assegurar a frequência da formação identificada por parte dos colaboradores	Sempre que aplicável	DMG-DSIQ
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Indisponibilidade de equipamentos informáticos suficientes para todos os colaboradores que efetuam trabalho em regime de teletrabalho; - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização.	Paragem total ou parcial dos serviços devido à pandemia	P08	M	M	M	Elaborar e divulgação do Plano de Contingência Interno	12/03/2020	DMG - Dir. Mun
				P08				Entrega de material de higienização e desinfeção para os colaboradores e postos de trabalho	13/03/2020	DMG-DSIQ
				P08				Estabelecimento de procedimentos para garantir a comunicação entre os diversos elementos das áreas de suporte da DSIIQ	20/03/2020	DMG-DSIQ
				P08	M	A	E	Criar as condições para os colaboradores da CMB poderem trabalhar via teletrabalho	20/03/2020	DMG-DSIQ
				P08				Definir regras e procedimentos no ambito do teletrabalho	20/03/2020	DMG-DSIQ
				P08				Definir canal de comunicação de reporte	20/03/2020	DMG-DSIQ
			Incapcidade de dar resposta aos utilizadores por exposição ao coronavírus	P08	B	M	B	Definir regime de rotatividades dos colaboradores	23/03/2020	DMG-DSIQ
				P08				Informar os dirigente que assistências presenciais estão condicionadas e só são realizadas as estritamente necessárias, para que tomem medidas necessárias	Sempre que aplicável	DMG-DSIQ
				P08				Definir canal de comunicação de reporte	20/03/2020	DMG-DSIQ
	Gestão do Processo da Qualidade - Sistemas de Informação	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Alterações legais, regulamentares e normativas; -Orientações/ imposições de entidades externas, por exemplo AMA.	Não identificação correta/atempada dos requisitos legais aplicáveis	P08	M	E	E	Analisar e promover alterações decorrentes dos requisitos legais aplicáveis	Sempre que aplicável	DMG-DSIQ
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Falta de recursos humanos que permitam à chefia executar todas as tarefas de gestão.	Incumprimento dos prazos no âmbito da gestão dos processos SGQ	P08	M	E	E	Efetuar a monitorização de todos os dados relativos ao SGQ atempadamente	Até ao 10º dia útil do mês seguinte ao término do trimestre	DMG-DSIQ
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Alterações estruturais com impacto no SGQ (alterações relevantes).	Desarticulação dos serviços decorrente de alterações estruturantes (relevantes para o SGQ)	P08	E	E	E	Avaliar o impacto das alterações nos serviços que integram o SGQ	Sempre que necessário (até 15 dias após comunicação da alteração)	DMG-DSIQ
				P08				Definir plano de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes		DMG-DSIQ

	ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
ÁREA: FISCALIZAÇÃO	Fiscalização	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Insuficiência de elementos para garantir uma efetiva fiscalização preventiva e sucessiva em toda a área geográfica objeto de fiscalização municipal; - Evidente desproporção entre o número de viaturas adstritas à unidade orgânica e número de agentes (reduzida mobilidade); - Inexistência de fiscalização noturna e aos fins-de-semana; - Forte dependência de outras entidades e de denúncias para apuramento de ilícitos; - Permanência da fiscalização “em obra” na DGU e DCHPA - Inexistência de cadastro urbano e difícil obtenção de informação de outras unidades orgânicas; - Tardia unificação da atividade fiscalizadora do Município de Braga na Divisão de Fiscalização (01/01/2018); - Herança de elevado número de passivo (em dois momentos); - Sistema/plataforma de recolha e partilha aberta de informação georreferenciada relativa a ocorrências no espaço público (acréscimo de impulsos processuais); - Número elevado de eventos promovidos pelo Município cuja sensibilização e informação é assegurada pela Divisão de Fiscalização (Natal na Rua, S. João, Braga Romana, Noite Branca, Semana Santa, Rally); -Latitude e diversidade das matérias fiscalizadas e a fiscalizar; - Época de incêndios e época de chuvas (fazem disparar a cadência de denúncias); - Crescente número de denúncias; - Cultura de facilitismo por parte dos operadores económicos; - Desconhecimento da legislação da população em geral; - Aumento da atividade económica gerada pelo incremento do turismo.	Incapacidade de realizar todas as ações de fiscalização	P09	A	M	E	Identificar necessidades de recursos humanos e propor	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMG-DF
				P09				Definir prioridades de atuação	Sempre que necessário	DMG-DF
				P09				Identificação das necessidades de aquisição de viaturas para afetar ao serviço.	Executado mas sem provisão	DMG-DF
				P09				Planeamento semanal de saídas.	Execução contínua	DMG-DF
				P09				Concluir informação do passivo de 2014.	1º semestre 2020	DMG-DF
				P09				Concluir informação do passivo de 2018 e 2019 que continua a ser remetido pela DMUOP	3 meses após envio pelo serviço	DMG-DF
				P09				Divulgação de um aviso informativo nas alturas críticas.	Outubro de 2020	DMG-DF
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Insuficiência de elementos para garantir uma efetiva fiscalização preventiva e sucessiva em toda a área geográfica objeto de fiscalização municipal.	Corrupção dos agentes fiscalizadores	P09	B	A	M	Cumprimento do Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas.	Execução contínua	DMG-DF
				P09				Acompanhamento aleatório da Chefe de Divisão em ações de fiscalização.	Anual	DMG-DF
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Insuficiência de elementos para garantir uma efetiva fiscalização preventiva e sucessiva em toda a área geográfica objeto de fiscalização municipal.	Postura de fiscalização inadequada	P09	B	M	B	Criação de um “Manual de fiscalização”, padronizando comportamentos.	Outubro de 2020	DMG-DF
				P09				Formação em áreas comportamentais.	2020	DMG-DF
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Alterações legais e regulamentares (velocidade e constante tónica na fiscalização).	Não executar os trabalhos de acordo com as solicitações por falta de conhecimento	P09	M	A	E	Planear necessidades de formação - Identificar colaboradores que necessitam de formação; - as ações de formação necessárias e regime (sala/"on job"...) - atualizar matriz de competências - comunicar necessidades aos Recursos Humanos	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMG-DF
				P09				Assegurar a frequência da formação identificada por parte dos colaboradores	Sempre que aplicável	DMG-DF
		Decorre da atividade	Utilização de recursos de monitorização e medição não conformes	P09	B	A	M	Cumprir Plano de Calibração/Verificação	De acordo com Plano de Calibração/ Verificação 2020	DMG-DF
	Processo Administrativo	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Herança de elevado número de passivo (em dois momentos); - Alterações estruturais com impacto no SGQ (alterações relevantes)	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo e/ou atuação extemporânea	P09	M	A	E	Tabelas de controlo ao cumprimento dos prazos dos procedimentos	Trimestral - Monitorizar Ficheiro BD_Processos_Divisão de Fiscalização	DMG-DF
				P09				Definir fluxos, regras, procedimentos e prazos para todos os processos críticos	Sempre que necessário	DMG-DF
	Gestão do Processo da Qualidade - Fiscalização	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Alterações legais e regulamentares (velocidade e constante tónica na fiscalização).	Não identificação correta/atempada dos requisitos legais aplicáveis	P09	M	A	E	Analisar e promover alterações decorrentes dos requisitos legais aplicáveis	Sempre que aplicável	DMG-DF
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Insuficiência de elementos para garantir uma efetiva fiscalização preventiva e sucessiva em toda a área geográfica objeto de fiscalização municipal	Incumprimento dos prazos no âmbito da gestão dos processos SGQ	P09	M	A	E	Efetuar a monitorização de todos os dados relativos ao SGQ atempadamente	Até ao 10º dia útil do mês seguinte ao término do trimestre	DMG-DF
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Alterações estruturais com impacto no SGQ (alterações relevantes)	Desarticulação dos serviços decorrente de alterações estruturantes (relevantes para o SGQ)	P09	A	A	E	Avaliar o impacto das alterações nos serviços que integram o SGQ	Sempre que necessário (até 15 dias após comunicação da alteração)	DMG-DF
				P09				Definir plano de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes		DMG-DF

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Planeamento	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS Grande volume de inputs de partes interessadas Dependência política para alinhamento da estratégia do PDM	Tratamento diferenciado de situações idênticas (no âmbito da revisão do Plano)	P10	A	A	E	Validação da tipificação dos pedidos/definição de critérios	30/06/2020	DMUOP - Dir. Mun
			P10				Monitorização/auditoria para confirmação do cumprimento dos critérios	31/12/2020	DMUOP-DP
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS Procedimentos legais demasiado burocráticos/formais Falta de comunicação organizacional/interdepartamental; Elevado número de solicitações de pronúncia em operações urbanísticas. o Escala de tratamento do PDM (PDM corresponde a visão macro, particulares pretendem visão micro)	Insatisfação das expetativas dos Municípes particulares	P10	A	B	M	- Melhorar canais de informação internos e externos - Transparência dos processos (flyers/sessões de esclarecimento)	Contínuo	DMUOP-DU DMUOP-DPOT
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS -Grande volume de inputs de partes interessadas; - Multiplicidades de plataformas não interoperáveis para circuito de informação (Outlook, GD, MGD, SPO, GeoPortal) - Equipamento e software deficitários.	Incapacidade de analisar/dar resposta a pedidos em tempo útil	P10	A	M	E	- Monitorização dos prazos (Kaizen)	Trimestral	DMUOP-DP
			P10				Proposta de orientações de serviço em função de temas estudados	Contínuo	DMUOP-DP
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS Inexistência de práticas de recolha e tratamento de dados; -Grande volume de inputs de partes interessadas.	Produção cartográfica incoerente	P10	M	A	E	Atualização cartografica dos compromissos assumidos na gestão urbanística	Contínuo	DMUOP-DP
			P10				Reforço da equipa com desenhadores (pedido efetuado em 2019)	29/02/2020	DMUOP-DP
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Dispersão de informação em várias aplicações ainda não interoperáveis.	Disponibilização de informação desatualizada nos diversos canais de informação internos/externos	P10	B	A	M	- Efetuar monitorização semestral – conteúdos do WebSig e Site - Atualizar conteúdos	Trimestral	DMUOP-DP
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS Alterações legais, regulamentares e normativas (prazos curtos, procedimentos complexos); Recursos financeiros limitados para implementação de propostas.	Não executar os trabalhos de acordo com as solicitações (por falta de conhecimento ou de recursos)	P10 / PGR	B	A	M	Planear necessidades de formação - Identificar colaboradores que necessitam de formação; - as ações de formação necessárias e regime (sala/"on job"...) - atualizar matriz de competências - comunicar necessidades aos Recursos Humanos	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMUOP-DP
			P10 / PGR				Assegurar a frequência da formação identificada por parte dos colaboradores	Sempre que aplicável	DMUOP-DP
			P10 / PGR				Identificação de recursos financeiros para implementação de soluções relacionados com pedidos de regeneração urbana	Sempre que aplicável	DMUOP-DP
	Não aplicável	Extravio de documentos	PGR	M	M	M	Definir fluxos, regras, procedimentos e prazos para todos os processos críticos	31/12/2020	DMUOP-DP
			PGR				Digitalizar os documentos chave do processo (pareceres, decisões, despachos, notificações) Promover a desmaterialização	sempre que aplicável	DMUOP-SA (arquivo obras)
	Não aplicável	Incapacidade de resposta às solicitações, com consequento aumento de falhas de prazo e qualidade dos pareceres técnicos	PGR	A	M	E	Identificar necessidade de recursos humanos e propor	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMUOP - Dir. Mun
	Não aplicável	Risco de incumprimento da legislação (RJUE), PDM e Regulamento Municipal	PGR	B	A	M	Elaborar e estruturar os pareceres (por tema) e elaborar faq's internas	Sempre que aplicável	DMUOP-DU
			PGR				Definir fluxos, regras, procedimentos e prazos para todos os processos críticos	Sempre que necessário	DMUOP-DU
	Gestão do Processo da Qualidade - Planeamento	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Alterações legais, regulamentares e normativas (prazos curtos, procedimentos complexos); - Alterações nas estruturas da Administração Central após períodos eleitorais	Não identificação correta/atempada dos requisitos legais aplicáveis	P10 / PGR	M	A	E	Analisar e promover alterações decorrentes dos requisitos legais aplicáveis	Sempre que aplicável
PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Elevado número de solicitações de pronúncia em operações urbanísticas - Grande volume de inputs de partes interessadas		Incumprimento dos prazos no âmbito da gestão dos processos SGQ	P10	M	A	E	Efetuar a monitorização de todos os dados relativos ao SGQ atempadamente	Até ao 10º dia útil do mês seguinte ao término do trimestre	DMUOP-DP
PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Alterações estruturais com impacto no SGQ (alterações relevantes)	Desarticulação dos serviços decorrente de alterações estruturantes (relevantes para o SGQ)	P10	A	A	E	Avaliar o impacto das alterações nos serviços que integram o SGQ	Sempre que necessário (até 15 dias após comunicação da alteração)	DMUOP-DP	
		P10				Definir plano de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes		DMUOP-DP	

	ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
ÁREA – PLANEAMENTO/OPERAÇÕES URBANÍSTICAS	Decisão	Não aplicável	Risco de tomada de decisão fora de tempo, ausência de decisão ou decisão não fundamentada	PGR	M	A	E	Tomada de decisão baseada em pareceres técnicos e em conformidade com a legislação	Sempre que aplicável	DMUOP - Dir. Mun
	Processo Administrativo	Não aplicável	Risco de extravio de documentos	PGR	M	M	M	Digitalizar os documentos chave do processo. Promover a desmaterialização dos processos	31/12/2020	DMUOP-SA (arquivo obras)
			Risco de Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo e/ou atuação extemporânea.	PGR	A	A	E	Monitorizar as Tabelas de Controlo (Kaizen) ao cumprimento dos prazos dos procedimentos	Diário	DMUOP-DU-DU DMUOP-DU-DCHPA
				PGR				Identificação de responsável pelo procedimento administrativo	Sempre que aplicável	DMUOP-DU-DU DMUOP-DU-DCHPA
				PGR				Efetuar testes aos workflows (Grupo de trabalho KAIZEN/DMUOP/DSIQ)	31/12/2020	DMUOP-DU-DU DMUOP-DU-DCHPA
	Licenciamento	Não aplicável	Risco de incumprimento da legislação (RJUE), PDM e Regulamento Municipal	PGR	B	A	M	Efetuar testes aos workflows (Grupo de trabalho KAIZEN/DMUOP/DSIQ)	31/12/2020	DMUOP-DU-DU DMUOP-DU-DCHPA
			Risco de falha na aplicação da legislação e de favorecimento (ou tratamento desigual para situações idênticas)	PGR	B	A	M	Planear necessidades de formação - Identificar colaboradores que necessitam de formação; - as ações de formação necessárias e regime (sala/"on job"...) - atualizar matriz de competências - comunicar necessidades aos Recursos Humanos	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMUOP - Dir. Mun
				PGR				Assegurar a frequência da formação identificada por parte dos colaboradores	Sempre que aplicável	DMUOP-DU DMUOP-DPOT
				PGR				Identificação de responsável pelo procedimento administrativo	Contínuo	DMUOP-DU DMUOP-DPOT
				PGR				Promover a distribuição aleatória de processos pelos técnicos, através do chefe de divisão com base em critérios objetivos	Contínuo	DMUOP-DU DMUOP-DPOT
				PGR				Segregação de funções e rotatividade dos colaboradores	Contínuo	DMUOP-DU DMUOP-DPOT
				PGR				Atualização sistemática da informação relativa a processos (gestão documental e SIG)	Contínuo	DMUOP-DU DMUOP-DPOT
	Concessão de Benefícios e Apoios	Não aplicável	Risco de incumprimento das normas existentes	PGR	M	A	E	Definir critérios gerais e abstratos para a concessão de apoios	Sempre que aplicável	Todas as UO proponentes de benefícios
				PGR				Definir fluxos, regras e procedimentos para atribuição de apoios concedido pela cultura	Sempre que aplicável	DC
				PGR				Definir fluxos, regras e procedimentos para atribuição de apoios ao desporto	Sempre que aplicável	DDJAPC
				PGR				Realizar auditorias a apoios concedidos sempre que o valor do apoio seja superior a 1/3 ao previsto pelo Tribunal de Contas	31/12/2020	Todas as UO proponentes de benefícios
				PGR				Entrega de declaração de interesses, no âmbito da instrução dos processos de atribuição de apoios	Sempre que aplicável	Todas as UO proponentes de benefícios
				PGR				Assegurar o cumpimento dos critérios para atribuição de apoios sócio-educativos	Sempre que aplicável	DE
				PGR				Atualizar a informação disponibilizada no website	Sempre que aplicável	DMUOP- DPOT-DP DMUOP-DU-DCHPA
				PGR				Elaborar relatórios das intervenções de reabilitação urbana no centro-histórico	Trimestral	DMUOP-DU-DCHPA
				PGR				Elaborar relatórios da reabilitação urbana fora do centro-histórico	Trimestral	DMUOP-DPOT-DP
				PGR				Elaborar e manter atualizada a lista de distribuição (agenda cultural e Bracara Augusta)	Conforme edições Correio eletrónico	DC
				PGR				Garantir que no mês seguinte são satisfeitos os pedidos do mês anterior (agenda cultural)	Correio eletrónico	DC
				PGR				Enviar a agenda cultural ao serviço no site institucional até ao dia 5 do mês da agenda	Até ao dia 5 do mês da agenda Site CMB	DC
			Fuga de Informação	PGR	A	M	E	Criar metodologia para os processos com informação sensível	1º semestre 2020	DCSS
ÁREA – CONCESSÃO DE BENEFÍCIOS PÚBLICOS E APOIOS MUNICIPAIS			Atribuição de subsídios indevidos	PGR	M	A	E	Definir os critérios para a atribuição de subsídios	Anualmente	DCSS
				PGR				Identificar informação a entregar no âmbito dos inquéritos sociais	Anualmente	DCSS
				PGR				Realizar Visitas aos domicílio (confirmação da documentação / dados apresentados)	Sempre que necessário	DCSS

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS	
Análise de processos	Não aplicável	Conflito de interesses na análise e informação de processos	PGR	B	B	B	Apresentação da declaração de inexistência de conflito de interesses	Sempre que necessário	DMG- DSJC	
		Possibilidade de redução da qualidade e quantidade dos estudos e pareceres, decorrentes do excesso de volume de trabalho	PGR	B	B	B	Acesso e pesquisa de informação científica atualizada	Sempre que necessário	DMG - DSJC	
			PGR				Formação profissional adequada	Sempre que necessário	DMG - DSJC	
			PGR				Partilha de pareceres/informações por email e na "SHARE"	Contínuo	DMG - DSJC	
Processo Administrativo	Não aplicável	Risco de Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo e/ou atuação extemporânea.	PGR	A	A	E	Tabelas de controlo ao cumprimento dos prazos dos procedimentos	Contínuo	DMG- Dir. Mun Todas as Sub UO	
			PGR				Identificação de responsável pelo procedimento administrativo	Sempre que necessário	DMG- Dir. Mun Todas as Sub UO	
			PGR				Definir fluxos, regras, procedimentos e prazos para todos os processos críticos	31/12/2020	DMG- Dir. Mun Todas as Sub UO	
		Incumprimento dos procedimentos nos projetos financiados	PGR	A	M	E	Realizar mapas de controlo dos prazos dos procedimentos concursais	Sempre que aplicável	DMG-DFFCRI	
			PGR				Realizar mapas de controlo dos prazos dos pedidos de pagamento	Sempre que aplicável	DMG-DFFCRI	
			PGR				Informar a DMG-DFFCRI quando o procedimento de contratação se encontra concluído	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP DMOSM-DOM-DFE	
Contraordenação	Não aplicável	Risco de Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo e/ou atuação extemporânea.	PGR	B	B	B	Tabelas de controlo ao cumprimento dos prazos dos procedimentos	Contínuo	DMG-DSJC CMB-DPM	
			PGR				Definir fluxos, regras, procedimentos e prazos	Sempre que necessário	DMG-DSJC CMB-DPM	
		Risco de extravio de documentos	PGR	B	B	B	Digitalizar os documentos chaves do processo (pareceres, decisões, despachos, notificações)	Contínuo	DMG-DSJC CMB-DPM	
			P11				Monitorizar	Contínuo	DMG-DSJC CMB-DPM	
		Risco de prescrição dos processos	P11	B	B	B	Monitorização dos prazos prescricionais	Contínuo	DMG-DSJC	
		Elevado nº de arquivamentos de autos por desadequeda informação prestada pelos agentes fiscalizadores	P11	M	M	M	Ação de sensibilização com os agentes fiscalizadores com vista à adequada elaboração dos autos	fevereiro/2020	DMG-DSJC	
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Insuficiência de Recursos Humanos; - Dificuldade em obter respostas das unidades orgânicas, em tempo útil; - Forte dependência de outras entidades e outras unidades orgânicas para apuramento dos ilícitos.	Incapacidade de dar respostas às solicitações por falta de meios e recursos	P11	M	E	E	Identificar necessidades de recursos humanos e propor	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMG-DSJC	
	Gestão do Processo da Qualidade Contraordenações	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Alterações legais, regulamentares e normativas (alteração de procedimentos).	Não identificação correta/atempada dos requisitos legais aplicáveis	P11	M	A	E	Analisar e promover alterações decorrentes dos requisitos legais aplicáveis	Sempre que aplicável	DMG-DSJC
				P11				Planear necessidades de formação - Identificar colaboradores que necessitam de formação; - as ações de formação necessárias e regime (sala/"on job"...) - atualizar matriz de competências - comunicar necessidades aos Recursos Humanos	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMG-DSJC
			Não executar os trabalhos de acordo com as solicitações por falta de conhecimento	P11	B	A	M	Assegurar a frequência da formação identificada por parte dos colaboradores	Sempre que aplicável	DMG-DSJC
PONTOS FRACOS/AMEAÇAS -Insuficiência de Recursos Humanos.		Incumprimento dos prazos no âmbito da gestão dos processos SGQ	P11	M	A	E	Efetuar a monitorização de todos os dados relativos ao SGQ atempadamente	Até ao 10º dia útil do mês seguinte ao término do trimestre	DMG-DSJC	
PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Novas transferências de competências para os Municípios; - Alterações estruturais com impacto no SGQ (alterações relevantes).		Desarticulação dos serviços decorrente de alterações estruturantes (relevantes para o SGQ)	P11	A	A	E	Avaliar o impacto das alterações nos serviços que integram o SGQ	Sempre que necessário (até 15 dias após comunicação da alteração)	DMG-DSJC	
			P11				Definir plano de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes		DMG-DSJC	

ÁREA: OUTRAS ÁREAS

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO ^(a)	GC ^(b)	NR ^(c)	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Avaliação de desempenho	Não aplicável	Incumprimentos dos indicadores e objetivos	PGR	M	M	M	Elaboração de relatórios trimestrais de acompanhamento ao SIADAP1	Até ao 10º dia útil do mês seguinte ao término do trimestre	Todas as UO's
			PGR				Elaboração de Relatório semestral sobre a monitorização do SIADAP 1 efetuada pelas UO's	Até ao 20º dia útil do mês seguinte ao término do semestre	DMG-DSIQ
		Avaliação de desempenho não justa e equitativa	PGR	M	A	E	Caracterizar os pressupostos de reconhecimento da menção "desempenho relevante"/"desempenho excelente"	Atas do CCA	DMG-DRH
Proteção de dados	Não aplicável	Acesso a informação indevida e quebra de sigilo	PGR	M	A	E	Monitorizar atividades sensíveis (atualizar a tabela de registo de Atividades)	31/12/2020	Todas as UO's
			PGR				Assegurar a circulação restrita de documentos	Sempre que necessário	Todas as UO's
		Tratamento diferenciado em situações idênticas	PGR	M	A	E	Atualizar as políticas de privacidade e código de ética e conduta	31/12/2020	DMG - DSIQ DMG - DRH DMG - DSJC
		Divulgação de informação sensível	PGR	M	A	E	Definir procedimentos de trabalho e articulação com o responsável pela proteção de dados do Município de procedimentos adotar	Sempre que necessário	DMG-DSJC
Gestão de Conflitos	Não aplicável	Existência de conflitos de interesse que ponham em causa a transparência dos procedimentos.	PGR	M	A	E	Divulgação de princípios éticos relativas ao desempenho de funções públicas.	Sempre que necessário	DMG-DRH
			PGR				Formação dos membros dos júris sobre as regras do procedimento concursal de recrutamento	Sempre que necessário	DMG-DRH
			PGR				Divulgação das regras e procedimentos de recrutamento	Sempre que necessário	DMG-DRH
			PGR				Restrições à acumulação de funções privadas eventualmente conflitantes	Sempre que declaradas, são remetidas para análise da DSJC	Todos os Dirigentes
Riscos de Gestão incluído de Corrupção e Infrações Conexas	Não aplicável	Falha na prevenção do risco	PGR	M	M	M	Elaboração de Relatório semestral sobre a monitorização do risco efetuada pelas UO's	Até ao 20º dia útil do mês seguinte ao término do trimestre	DMG-DSIQ
			PGR				Elaboração do Relatório Anual sobre a Execução do PGR	30/02/2020	DMG-DSIQ
		Desconhecimento das situações propensas a situações de corrupção, ou infrações conexas, e respetiva avaliação	PGR	B	A	M	Dar conhecimento ao executivo e dirigente da aprovação do plano	1 semana após aprovação	DMG-DSIQ
			PGR				Disponibilização do PGR na página eletrónica da CMB	1 semana após aprovação	DMG-DSIQ
			PGR				Ações de formação, sobre a corrupção e riscos, para dirigentes e trabalhadores	Sempre que aplicável	DMG- Dir. Mun DMG-DSJC
			PGR				Elaborar resumos das respetivas recomendações/informação, passíveis de divulgação	Sempre que aplicável	DMG DMG-DSJC
		PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Imaturidade na análise de risco por parte dos donos de processo.	P03	M	M	M	Monitorizar a aplicação da nova metodologia	Continuamente	DMG-DSIQ
			P03				Promover ações de melhoria à metodologia, se aplicável	Se necessário	DMG-DSIQ
Prevenção de Riscos	Não aplicável	Risco de ocorrência de acidentes graves e calamidades	PGR	B	B	B	Realização de exercícios	Sempre que aplicável	CMB-DPC CMB-CBS DDJAPC - Aeródromo
			PGR				Reuniões periódicas de sensibilização e divulgação das medidas existentes	Sempre que aplicável	CMB-DPC CMB-CBS DDJAPC - Aeródromo
Planeamento	Não aplicável	Incapacidade de realizar todas as atividades planeadas	PGR	M	A	E	Identificar necessidade de recursos humanos e propor	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DC
	Não aplicável	Incumprimento de prazos de execução (por falta de recursos ou por estes se encontrarem a executar funções no estrangeiro)	PGR	B	M	B	Assegurar a rotatividades dos colaboradores	Continuamente	DET
Atendimento	Não aplicável	Incapacidade de prestar informação completa no ato do atendimento decorrente da falta de informação	PGR	M	M	M	Solicitar informação atempada sobre os eventos aos serviços	Sempre que aplicável	DET
Processo Administrativo	Não aplicável	Tratamento diferenciado das Juntas de Freguesias	PGR	B	B	B	Definir critérios associados a processos de licenciamento de obras (checklist)	1º semestre 2020	UAF
							Assegurar a realização de monitorizações / verificações periódicas	Semestral	UAF
Informação	Não aplicável	Incapacidade de informar processos por falta de RH	PGR	A	A	E	Elaborar plano de férias, no sentido de assegurar a disponibilidade de pelo menos 1 técnico para cada área (urbana e florestal)	31/03/2020	CMB-DPC
			PGR				Solicitar a colaboração de técnicos de outros serviços	Sempre que necessário	CMB-DPC

(a) Probabilidade de Ocorrência do Risco (PO): A – ALTA; M – MÉDIA; B – BAIXA
(b) Gravidade da Consequência do Risco (GC): A – ALTA; M – MÉDIA; B – BAIXA
(c) NR - Nível de Risco