

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS  
2021



**BRAGA**  
Município

APROVADO DIA 18/05/2021

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 .....	9
5. Metodologia subjacente ao Plano de Gestão dos Riscos.....	11
5.1. Identificação do risco.....	11
5.2. Avaliação do risco e medidas de prevenção .....	11
5.3. Monitorização das Ações.....	14
5.4. Avaliação da Eficácia das Ações .....	14
5.5. Reavaliação dos Riscos .....	14
6. Identificação dos Riscos .....	15
6.1. Identificação do risco e medidas de prevenção.....	15
6.2. Definição e Graduação do Risco.....	15
6.3. Risco .....	15
6.4. Corrupção.....	16
7. Controlo e Monitorização do Plano .....	17
7.5. Infrações Conexas.....	17
7.6. Conflito de Interesses.....	17
8. Atualização, Aprovação e Divulgação .....	18
Anexo I.....	19

## 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 caráter 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 – 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 n.º 67/2007, de 31 de dezembro e ainda no Decreto-Lei n.º 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 da alteração – reunião de 24 de julho de 2020
- ✓ Data de publicação – 14 de outubro de 2020
- ✓ Diário da República – 2 série n.º 200

#### Mapa de Pessoal 2021 da Câmara Municipal de Braga

- ✓ Data de aprovação – Reunião da Câmara Municipal de Braga – 22/12/2020

#### 4.1. IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS

O Decreto-Lei n.º 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 n.º 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
- 30 Chefes de Divisão
- 13 Dirigentes de 3º Grau
- 1 Coordenador Municipal de Proteção Civil, num total de 54 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.

<b>PRESIDENTE DA CÂMARA MUNICIPAL DE BRAGA</b>	Ricardo Bruno Antunes Machado Rio
<b>VICE-PRESIDENTE DA CÂMARA MUNICIPAL DE BRAGA</b>	Maria do Sameiro Macedo Araújo
<b>VEREADORES</b>	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
<b>UNIDADES ORGÂNICAS DE 1.º NÍVEL DIRETAMENTE DEPENDENTES DO EXECUTIVO</b>	
<b>DIVISÃO DE ECONOMIA E TURISMO</b>	Filomena Maria Pereira Alves *
<b>DIVISÃO DE EDUCAÇÃO</b>	Branca Maria de Oliveira Soares da Costa *
<b>DIVISÃO DE CULTURA</b>	Sílvia Eliana Vieira Macedo Faria
<b>DIVISÃO DO DESPORTO, JUVENTUDE, ASSOCIATIVISMO E PARTICIPAÇÃO CÍVICA</b>	Rosa Maria da Silva Dias Canário
<b>DIVISÃO DO AMBIENTE, ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS E POLÍTICA ANIMAL</b>	< a designar >

\* Em regime de substituição.

<b>UNIDADES ORGÂNICAS DE 1.º NÍVEL DIRETAMENTE DEPENDENTES DO EXECUTIVO</b>	
<b>DIVISÃO DE COESÃO SOCIAL E SOLIDARIEDADE</b>	António Manuel Soares Martins Direito
<b>DIVISÃO DE PROTEÇÃO CIVIL</b>	Vítor Manuel da Silva Azevedo
<b>DIVISÃO DE POLÍCIA MUNICIPAL</b>	Leandro Barbosa Ferreira *
<b>COMPANHIA DE SAPADORES BOMBEIROS</b>	João José Silva Felgueiras
<b>UNIDADE DE APOIO ÀS FREGUESIAS</b>	Francisco José Carvalho Marques *
<b>UNIDADE DE ESTRATÉGICA, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE</b>	<A designar>

\* Em regime de substituição.

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

\* Em regime de substituição.

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

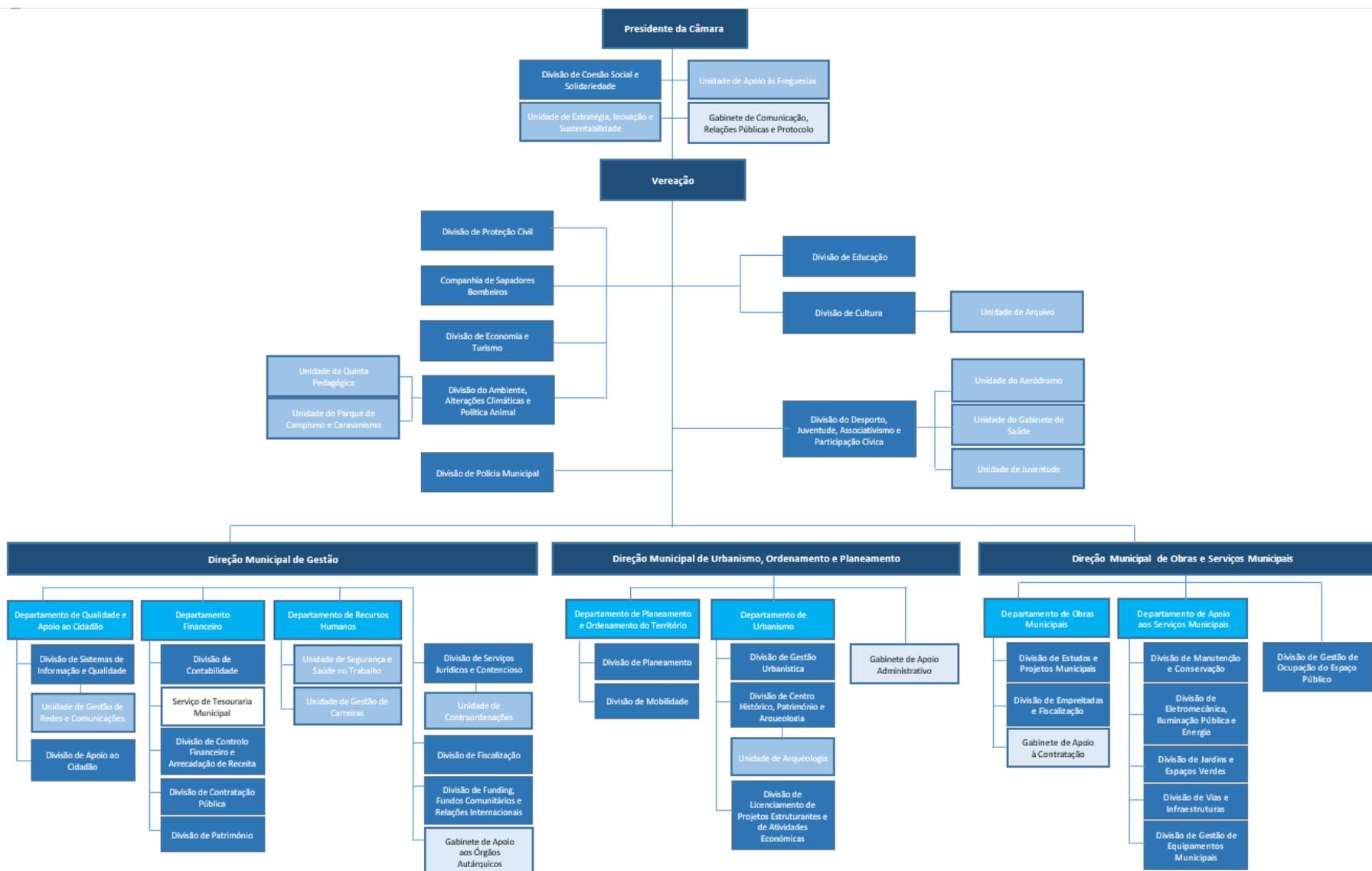
\* Em regime de substituição.

<b>DIREÇÃO MUNICIPAL DE URBANISMO, ORDENAMENTO E PLANEAMENTO</b>	
<b>DIRETOR MUNICIPAL</b>	António José Zamith Soares Rosas
<b>DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE PLANEAMENTO E ORDENAMENTO TERRITORIAL</b>	Luís Miguel Mesquita Sousa Pereira Araújo
<b>DIVISÃO DE PLANEAMENTO</b>	Rita Correia Lopes *
<b>DIVISÃO DE MOBILIDADE</b>	Teresa Filipa Assis Caldeira Cruz Corais *
<b>DEPARTAMENTO DE URBANISMO</b>	Nuno Pedro da Silva Jesus Monteiro*
<b>DIVISÃO DE GESTÃO URBANÍSTICA</b>	Adosinda Dores Silva Basto Pereira *
<b>DIVISÃO DO CENTRO HISTÓRICO, PATRIMÓNIO E ARQUEOLOGIA</b>	José Pedro Cortes Lopes *
<b>DIVISÃO DE LICENCIAMENTO DE PROJETOS ESTRUTURANTES E DE ATIVIDADES ECONÓMICAS</b>	<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 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	Aceitar – Prevenir	Transferir - Prevenir	Evitar - Transferir
Probabilidade	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;
- Contratação Pública;
- Gestão Financeira e Patrimonial;
- Gestão dos Sistemas de Informação;
- Fiscalização;
- Planeamento/Operações Urbanísticas;
- Concessão de Benefícios Públicos e Apoios Municipais;
- Administrativa e Gestão;
- Outras áreas.

#### Processos:

- P01 – Sistema de Gestão da Qualidade
- P02 – Atendimento ao Público
- P03 – Gestão Estratégica
- P04 – Infraestruturas de Eletricidade, AVAC e SCIE
- P05 – Infraestruturas de Construção Civil
- P06 – Recursos Humanos
- P07 – Contratação Pública

- 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 [Plano de Gestão dos Riscos \(por Unidade Orgânica\)](#), 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.

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 [Plano de Gestão dos Riscos \(por Unidade Orgânica\)](#).

**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 [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.”*<sup>1</sup> 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.”*<sup>2</sup>

A gestão do risco não é um processo estático, é um processo contínuo e interativo 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

<sup>1</sup> Norma de gestão de riscos, FERMA.

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

conhecimento de um evento, a sua consequência ou probabilidade. Já as organizações entendem o risco como “o efeito adverso que este pode 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 email 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, de acordo com o planeado no Cronograma de Reuniões / Tarefas, disponível na SHARE. Após aprovação o relatório deve ser publicitado na página eletrónica do Município e remetido ao Conselho de Prevenção da Corrupção.

### 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

2021

### ANEXO I

## Riscos e Medidas de Prevenção

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Gestão do Sistema da Qualidade	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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 (sensibilização) aos interlocutores da qualidade	Sempre que necessário	DMG-DSIQ
			P01				Dar apoio e Monitorizar ficheiro "Gestão das ações" dos processos	Continuamente	DMG-DSIQ
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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, com pelo menos 15 dias antes da data de monitorização	Documental - Email	DMG-DSIQ
			P01				Acompanhar a monitorização dos processos efetuada pelos donos de processo	Trimestral	DMG-DSIQ
			P01				Elaborar relatórios trimestrais sobre o SGQ (Reclamações/Registos de Melhoria/SGQ)	Documental - Share Até ao dia 20 do mês seguinte ao término do trimestre	DMG-DSIQ
			P01				Definir calendário para as reuniões de Revisão pela Gestão e gestão do SGQ/SIADAP1/PGR	15/11/2021	DMG-DSIQ
			P01				Preparar e disponibilizar os ficheiros de monitorização a todos os donos de processo	31/03/2021	DMG-DSIQ
	Auditorias	Incumprimento dos requisitos normativos e procedimentais	P01	M	A	E	Efetuar auditorias periódicas ao Sistema de Gestão da Qualidade	De acordo com Programa de Auditorias aprovado	DMG-DSIQ
			P01				Elaborar Programa de Auditorias	Até 31/12/2020	DMG-DSIQ
	<b>Riscos que advêm do Programa de Auditorias</b> - 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. <b>AMEAÇAS:</b> Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização.	Incumprimento do Programa de Auditorias	P01	B	A	M	Contactar empresa consultora/organismo certificador no sentido de avaliar opções disponíveis para a realização das auditorias previstas	Até um mês antes da realização da auditoria planeada	DMG-DSIQ
			P01				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, incluindo convite para inclusão no calendário.	DMG-DSIQ	
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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 2 semanas após emissão do relatório	DMG-DSIQ
			P01				Monitorizar ficheiro "Gestão das ações" dos processos	Continuamente	DMG-DSIQ
			P01				Cumprir Programa de Auditorias 2021	De acordo com o Programa de Auditorias 2021	DMG-DSIQ
<b>AMEAÇAS:</b> Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização.	Incapacidade de apurar resultados de indicadores de desempenho	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 2021	DMG-DSIQ Gestão de Topo	
<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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	M	A	E	Assegurar o cumprimento do planeamento da integração dos serviços	Até 31 de dezembro de 2021	DMG-DSIQ	
		P01				Sensibilizar todos os serviços para o cumprimento do SGQ	Sempre que necessário	DMG-DSIQ	

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS	
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Inexistência de um repositório global de todas as questões associadas ao SGQ (software integrado) que permitisse eliminar os vários ficheiros existentes para a monitorização dos diferentes aspetos associados ao SGQ, bem como facilitar a monitorização dos sistemas de gestão.	Duplicação de registos e possibilidade de ocorrência de falhas na monitorização	P01	M	A	E	Consulta de mercado para a aquisição de software de gestão	31/04/2021	DMG-DSIQ	
			P01				Elaborar informação ao Executivo com proposta de aquisição	31/05/2021	DMG-DSIQ	
Gestão do Sistema da Qualidade	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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	
		<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Existência de diversas plataformas de comunicação com o município (email município, portal da queixa, chatboot, Braga Resolve) que aumenta/duplica o volume de comunicação, no âmbito das queixas e reclamações); - Impossibilidade/Dificuldade em integrar as plataformas de queixas e reclamações;	Duplicação de registos de reclamações	P01	M	A	E	Verificação da existência de registos na MGD antes do tratamento das reclamações	A cada reclamação	DMG-DSIQ
				P01				Risco de não se dar o seguimento adequado a reclamações do Livro Vermelho e Livro Amarelo	Até 2 semanas após emissão do parecer jurídico	DMG-DSIQ
		Inexistência de orientações sobre a aplicabilidade de requisitos legais a determinados serviços prestados pela CMB	Risco de desconhecimento do procedimento a seguir na gestão reclamações do Livro Vermelho e Livro Amarelo	P01	M	A	E	Revisão do PT-01-02-01 de acordo com parecer da DSJC sobre aplicabilidade do Decreto-Lei n.º 74/2017, de 21 de junho no dia 8 de julho solicitado a 08/07/2020	Até 2 semanas após emissão do parecer jurídico	DMG-DSIQ
				P01						
		<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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
		<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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 Munícipes	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				Propor registos de melhoria no seguimentos das conclusões dos Relatórios	Sempre que necessário	DMG-DSIQ
		<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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 <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
ÁREA: GESTÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE	Gestão do Sistema da Qualidade	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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 - comunicar necessidades aos Recursos Humanos	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
ÁREA: ATENDIMENTO MUNICIPAL	Atendimento Municipal	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Atendimento segmentado (os postos de atendimento não atendem todos os assuntos: urbanismo e geral e, nem todos os elementos (novos) fazem atendimento em todos os canais 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 - comunicar necessidades aos Recursos Humanos	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMG-DAC
				P02				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
	Atendimento Municipal	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Atendimento segmentado (os postos de atendimento não atendem todos os assuntos: urbanismo e geral e, nem todos os elementos (novos) fazem atendimento em todos os canais de atendimento); - Instalações na capacidade máxima/ perto da capacidade máxima; - Necessidade de reestruturação/adaptação física do espaço do BU	Incapacidade de resposta no ato do atendimento decorrente da falta de postos de trabalho disponíveis para o atendimento	P02	M	M	M	Reavaliar necessidades de alteração física do Balcão Único	Sempre que necessário	DMG-DAC
				P02				Acompanhar as obras de ampliação do Call-Center	Durante a execução da obra	DMG-DAC
				P02				Monitorização de todos os canais de atendimento	Contínuo	DMG-DAC
				P02				Definir plano de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes	Documental - Plano de Ação	DMG-DAC
	Atendimento Municipal	<b>PONTOS FORTES/AMEAÇAS</b> - Dificuldade em articulação com algumas unidades orgânicas, tendo impacto no atendimento; - Incapacidade de assegurar a alteração a procedimentos em tempo útil;	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

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Atendimento Municipal	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Atendimento segmentado (os postos de atendimento não atendem todos os assuntos: urbanismo e geral e, nem todos os elementos (novos) fazem atendimento em todos os canais 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;	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 - comunicar necessidades aos Recursos Humanos	Annual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMG-DAC
			P02				Manter Carta de Serviços, procedimentos de trabalho e, outros documentos auxiliares ao atendimento (livros registo) devidamente atualizados	Sempre que aplicável	DMG-DAC
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Incapacidade de assegurar a alteração a procedimentos em tempo útil;	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
	Risco inerente ao atendimento	Insatisfação dos Municípes	P02	M	A	I	Reavaliar metodologia de avaliação da satisfação no atendimento presencial	Após conclusão da 3.ª fase da vacinação	DMG-DAC
			P02				Definir metodologia para avaliação da satisfação do Cliente com o Call-Center, Serviços Online e e-mail do Município	16/06/2021	DMG-DAC
			P02				Rever procedimento de gestão PG-01-03	Até 2 semanas após definição de novas metodologias	DMG-DAC
			P02				Aplicar inquéritos de satisfação	De acordo com o definido no PG-01-03	DMG-DAC
			P02				Avaliar e fazer reporte da satisfação do Cliente (inquéritos e sugestões/folhetos)	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
			P02				Comunicação da falha, logo que possível, à DISIQ	Sempre que aplicável	DMG-DAC
			P02				Comunicação ao Município quando o problema subsiste e é demorado	Sempre que aplicável	DMG-DAC
	P02	Dar feedback à equipa de trabalho sobre o estado de resolução ou solução intermédia encontrada para o problema	Sempre que aplicável	DMG-DAC					

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Gestão do Processo da Qualidade - Atendimento Municipal	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Alguma inconstância nas aplicações informáticas que contribuem para o aumento de tempos de espera e, insatisfação dos Municípios; - Existência de várias aplicações para o atendimento que, inevitavelmente aumenta o tempo de atendimento/serviço;	Desmotivação dos colaboradores da DAC	P02	A	A	E	Comunicação via e-mail ou realização de sessões de esclarecimento interno com vista a otimizar a organização no atendimento e, feedback para a equipa de trabalho quanto ao ponto de resolução	Sempre que aplicável	DMG-DAC
			P02				Apresentar sugestões de melhoria	Sempre que aplicável	DMG-DAC
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Alterações legais, regulamentares e normativas; - Orientações/ imposições de entidades externas, por exemplo AMA.	Não identificação correta/atempada dos requisitos legais aplicáveis Incapacidade de resposta às exigências (recursos/prazos de implementação)	P02	B	M	M	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	M	A	E	Assegurar o planeamento para garantia da conformidade legal	Sempre que necessário	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	De acordo com o disposto no cronograma SGQ/SIADAP1/PGR para 2021	DMG-DAC
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Delegação de competências, nos Municípios pelos serviços da administração central, podendo aumentar o número de formalidades/assuntos a rececionar em balcão Único e, consequentemente o n.º de atendimentos diários presenciais, telefónicos e online;. - Alterações estruturais com impacto no SGQ (alterações relevantes).	Desarticulação dos serviços decorrentes 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			A	A	E	Definir plano de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes	Sempre que aplicável	DMG-DAC	
Gestão do Processo da Qualidade - Atendimento Municipal	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização	Diminuição do volume de atendimento presencial	P02	A	A	E	Divulgação de todos os canais de atendimento disponíveis aos Municípios	Sempre que necessário	DMG-DAC
			P02	A	A	E	Divulgação de todos os canais de atendimento disponíveis aos Municípios	Sempre que necessário	DMG-DAC
		Insegurança dos Municípios na deslocação ao Balcão Único	P02	M	A	E	Implementação de medidas/Plano de contingência	Sempre que necessário	DMG-DAC
			P02				Implementação das recomendações da DGS e Proteção Civil	Sempre que necessário	DMG-DAC
			P02				Divulgar para o exterior a possibilidade de aceder ao atendimento presencial (com marcação prévia) e destacando os cuidados com a higienização dos espaços, distanciamento social, etc.	Sempre que necessário	DMG-DAC
		Inadequação dos espaços e equipas adstritas aos diferentes canais de atendimento	P02	M	A	E	Analisar relatórios de utilização dos diferentes canais de atendimento	Semestral	DMG-DAC
	P02		Adequar a distribuição dos colaboradores pelas diversas equipas/canais de atendimento				Sempre que necessário	DMG-DAC	
	Ausências prolongadas de colaboradores	P02	A	A	E	Adequar a distribuição dos colaboradores pelas diversas equipas/canais de atendimento	Sempre que necessário	DMG-DAC	
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Implementação do SGQ parcial (apenas alguns serviços estão envolvidos); - Falta de identificação de gestores de procedimento para todas as formalidades do Município	Procedimentos não uniformes entre U.O, com impacto na atuação dos técnicos de atendimento e, consequentemente no atendimento	P02	M	M	M	(não foram definidas ações uma vez que não depende da DAC)	-----	DMG-DAC
			P02	M	M	M	(não foram definidas ações uma vez que não depende da DAC)	-----	DMG-DAC
<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> População (mais idosa e conservadora) necessita ainda do atendimento presencial, em especial do atendimento digital assistido;	Segregação de Municípios	P02	M	M	M	Acautelar, sempre que possível, a existência do canal de atendimento presencial, mesmo para situações em que são definidos outros canais alternativos de atendimento por regra (por exemplo, atendimento por marcação prévia)	Sempre que aplicável	DMG-DAC	
		P02				Promover a existência dos Espaços Cidadão enquanto atendimento descentralizado do Município (atendimento mediado)	Sempre que necessário	DMG-DAC /JF	
		P02				Elaboração e disponibilização de vídeos/tutoriais a disponibilizar no site institucional e a enviar por e-mail para explicitar a submissão online de pedidos	Sempre que necessário	DMG-DAC	

	ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
ÁREA: ATENDIMENTO MUNICIPAL	Gestão do Processo da Qualidade - Atendimento Municipal	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> Outros serviços públicos com atendimento centralizado implementam melhorias que aumentam o grau de exigência dos nossos clientes;	Expetativas elevadas relativamente ao atendimento municipal que podem gerar reclamações/insatisfação	P02	M	M	M	Realização de ações de benchmarking noutras entidades	Sempre que necessário	DMG-DAC
				P02				Acompanhar as boas práticas municipais a nível nacional e, ir propondo melhorias e, acompanhando a execução	Contínuo	DMG-DAC
		<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> Eleições legislativas	Aumento do n.º de reclamações	P02	A	A	E	Análise de causas e definição de ações corretivas (de acordo com o disposto no PT-01-02-01.	Sempre que aplicável	DMG-DAC
ÁREA: GESTÃO ESTRATÉGICA	Gestão Estratégica	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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	M	M	M	Promover ações de sensibilização aos novos processos relativamente às responsabilidades ao nível da monitorização dos seus processos	Sempre que necessário	DMG-DSIQ
				P03				Agendar e comunicar atempadamente as datas das monitorizações dos processos	Até 15 dias antes da data da monitorização	DMG-DSIQ
				P03				Promover reuniões para acompanhamento dos processos	Sempre que necessário	DMG-DSIQ / Donos de Processo
		<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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. - Alterações estruturais com impacto no SGQ (alterações relevantes) - Dependência da Qualidade para a gestão administrativa do processo	Incumprimento dos prazos no âmbito da gestão dos processos SGQ	P03	A	A	E	Agendar e comunicar atempadamente as datas das monitorizações dos processos	Até 15 dias antes da data da monitorização	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	Donos de Processo
				P03				Divulgação do cronograma SGQ/SIADAP1/PGR	15/11/2021	Executivo
		<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Implementação parcial do SGQ (apenas alguns serviços estão envolvidos); - 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	Definir objetivos/indicadores associados no QUAR da CMB	31/12/2020	DMG-DSIQ
				P03				Monitorizar objetivos/indicadores QUAR CMB associados ao P01 e P03	Trimestralmente	DMG-DSIQ
				P03				Elaborar planeamento para integração de novos serviços para 2021	30/04/2021	DMG-DSIQ
				P03				Monitorizar o cumprimento do planeamento da integração	Monitorizar - Planeamento SGQ 2021	DMG-DSIQ
		<b>AMEAÇAS:</b> 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	Implementar Plano de Contingência	No decurso da situação de contingência	Identificados no Plano de Contingência
				P03 / PGR				Assegurar o cumprimento das recomendações emanadas pela Administração Central	No decurso da situação de contingência	Executivo
		<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Falta de recursos humanos em algumas unidades orgânicas - Necessidade de maior qualificação dos recursos humanos existentes - Alterações estruturais com impacto no SGQ (alterações relevantes) - Transferência de competências para a administração local	Incumprimento de prazos e procedimentos	P03	M	A	E	Levantamento das necessidades de recursos humanos	Anual	Donos de Processo
				P03				Monitorização do Mapa de Pessoal 2021	Contínuo	Gestão de Topo / DMG-DRH
				P03				Efetuar levantamento das necessidades de formação	Anual/ Sempre que necessário	Donos de Processo
				P03				Elaboração e revisão das matrizes de competências	Sempre que necessário	Donos de Processo
				P03				Efetuar o planeamento das alterações relevantes com impacto no SGQ de acordo com o disposto no PG-03-01	Sempre que necessário	Donos de Processo
		<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Alterações legais, regulamentares e normativas - Transferência de competências para a administração local - Programas de modernização administrativa - Fundos e candidaturas	Incapacidade de resposta às exigências (recursos/prazos de implementação)	P03	M	A	E	Planeamento para garantia da conformidade legal	Sempre que necessário	Donos de Processo

ÁREA: GESTÃO ESTRATÉGICA

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Gestão Estratégica	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Dificuldade no uso de novas tecnologias pela população mais idosa - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização	Falta de canais de contacto com os Municípios mais idosos	P03	B	A	E	Promover a existência dos Espaços Cidadão enquanto atendimento descentralizado do Município (atendimento mediado)	Sempre que necessário	Gestão de Topo / DMG-DAC
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Disposições da Assembleia Municipal	Indeferimento de projetos/ações	P03	B	A	M	Assegurar uma correta e detalhada informação (justificação e planeamento) dos projetos	Sempre que aplicável	Donos de Processo
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Eleições legislativas	Alteração de Executivo	P03 P03	B	A	M	Agendar reunião com novo executivo para apresentação do SGQ e definir objetivos para o mandato. Avaliar necessidade de rever responsabilidades no âmbito do SGQ	Até 1 mês após tomada de posse Até duas semanas após reunião	DMG-DSIQ DMG-DSIQ
Riscos de Gestão incluído de Corrupção e Infrações Conexas	Não aplicável	Falha na prevenção do risco	PGR	M	M	M	Elaboração da monitorização semestral do PGR (com base na monitorização efetuada pelas UO's)	Até ao último dia útil do mês seguinte ao término do semestre	DMG-DSIQ
			PGR				Elaboração do Relatório Anual sobre a Execução do PGR	Até 1 mês após a obtenção dos resultados das reavaliações dos riscos	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	
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Imaturidade na análise de risco por parte dos donos de processo.	Identificação/Avaliação incorreta do risco	P03	M	M	M	Apoiar as UO na definição, monitorização e avaliação dos riscos	Continuamente	DMG-DSIQ
			P03				Monitorizar a aplicação da nova metodologia	Continuamente	DMG-DSIQ
P03			Promover ações de melhoria à metodologia, se aplicável				Se necessário	DMG-DSIQ	

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Gestão Operacional	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Fluxo de informação (falhas de comunicação com serviços externos da DMOSM); - Necessidade de formação específica; - Dificuldade na gestão do Mapa de Pessoal com implicações diretas na gestão do processo; - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização - Falha nos pagamentos a fornecedores - Diminuição do n.º de técnicos especializados na Unidade Orgânica - Falta de material/indisponibilidade de fornecedores	Incumprimento de prazos de execução por falta de recursos	P04	M	A	E	Tabelas de controlo ao cumprimento dos prazos de execução	Sempre que identificada a necessidade	DMOSM-DEIPE
			P04				Definir fluxos, regras e prazos para todos os tipos de trabalhos/tarefas	Sempre que aplicável	DMOSM-DEIPE
			P04				Criação de acordo quadro e outros procedimentos de contratação pública alternativos	31/12/2021	DMOSM-DEIPE
			P04				Definir prioridades na execução dos trabalhos	Contínuo	DMOSM-DEIPE
			P04				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	DMOSM-DEIPE
			P04				comunicar necessidades aos Recursos Humanos Avaliar o impacto das medidas de mitigação da Pandemia no âmbito da atuação da DEIPE (Adaptações dos métodos de trabalho, designadamente, através da deslocação, sempre que possível, direta dos colaboradores para as frentes de trabalho, evitando assim as deslocações desnecessárias ao estaleiro; Solicitar EPI's para a execução de todas as tarefas inerentes à DEIPE; Promoção do afastamento entre colaboradores.)	Sempre que necessário	DMOSM-DEIPE
			P04				Efetuar levantamento de necessidades de recursos humanos para a DEIPE e enviar para os RH	Anual/ Sempre que necessário	DMOSM-DEIPE
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Falta de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's); - Aquisição atempada de materiais e serviços (procedimento orçamental); - Alteração de horários de trabalho decorrentes da pandemia por COVID-19 - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização - Falta de material/indisponibilidade de fornecedores	Não cumprimento do Plano de Manutenção	P04	B	M	B	Solicitar EPI's para a execução de todas as tarefas inerentes à DEIPE;	Sempre que aplicável	DMOSM-DEIPE
			P04				Criação de acordo quadro e outros procedimentos de contratação pública alternativos	31/12/2021	DMOSM-DEIPE
			P04				criar calendário de afetação dos colaboradores da DEIPE tendo em consideração as tarefas planeadas no âmbito do Plano de Manutenção	Sempre que possível	DMOSM-DEIPE
			P04				Realização de reuniões periódicas de partilha com todos os colaboradores da UO	Sempre que possível	DMOSM-DEIPE
			P04				Assegurar o cumprimento do Plano de Manutenção Preventiva	De acordo com o definido no PMP	DMOSM-DEIPE
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Necessidade de formação específica.	Não executar os trabalhos de acordo com as solicitações por falta de conhecimento	P04	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	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMOSM-DEIPE
			P04				comunicar necessidades aos Recursos Humanos Assegurar a frequência da formação identificada por parte dos colaboradores	Sempre que aplicável	DMOSM-DEIPE

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS	
Gestão Operacional	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Fluxo de informação (falhas de comunicação com serviços externos da DMOSM); - Aquisição atempada de materiais (procedimento orçamental); - Eleições autárquicas.	Incumprimento de prazos de execução por falta de recursos	P05	M	A	E	Efetuar o controlo ao cumprimento dos prazos de execução (Tabelas de controlo)	Ficheiro OT's	DMOSM-DASM-DMC	
			P05				Definir prioridades na execução dos trabalhos	Contínuo	DMOSM-DASM-DMC	
			P05				Criação de acordo quadro de brigadas e serviços	A definir após afetação dos recursos solicitados	DMOSM-DASM-DMC	
			P05				Efetuar requisições atempadamente	Sempre que necessário	DMOSM-DASM-DMC	
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Necessidade de formação específica	Falhas na execução por falta de conhecimentos técnicos específicos	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 <del>...comunicar necessidades aos Recursos Humanos.</del>	Annual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMOSM-DASM-DMC	
			P05				Assegurar a frequência da formação identificada por parte dos colaboradores	Sempre que aplicável	DMOSM-DASM-DMC	
	Gestão do Processo da Qualidade - Infraestruturas	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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-DMC
		<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Falta de recursos humanos; - 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	P05	B	A	M	Identificar necessidades de recursos humanos para prover falhas	Annual ou sempre que necessário	DMOSM-DASM-DMC
P05				Efetuar reuniões intermédias com a DSIQ-Qualidade para acompanhamento do processo				Sempre que necessário	DMOSM-DASM-DMC	
P05				Avaliar o impacto das medidas de mitigação da Pandemia no âmbito da atuação da DMC (Adaptações dos métodos de trabalho, designadamente, através da deslocação, sempre que possível, direta dos colaboradores para as frentes de trabalho, evitando assim as deslocações desnecessárias ao estaleiro; Disponibilização de EPI's; Promoção do afastamento entre colaboradores.)				Sempre que necessário	DMOSM-DASM-DMC	
P05				Desarticulação dos serviços decorrente de alterações estruturantes (relevantes para o SGQ)				Sempre que necessário (até 30 dias após comunicação da alteração)	DMOSM	
<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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		
<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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	Definir plano de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes	Sempre que necessário (até 30 dias após comunicação da alteração)	DMOSM		

	ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
ÁREA - ADMINISTRAÇÃO DE OBRAS, MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO	Decisão	Não aplicável	Risco de tomada de decisão fora de tempo, ausência de decisão ou decisão não fundamentada.	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	M	M	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	B	M	M	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	B	M	M	Utilização de fichas com entrada e saídas;	Anual	DMOSM-DASM Responsaveis de armazens/oficinas e horto	
ÁREA: RECURSOS HUMANOS	Reorganização de equipas	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Transferência de novas competências para os Municípios - Alterações legislativas em matéria de assiduidade, recrutamento, promoção e mobilidade entre outras alterações legais e regulamentares - Renovação do Mapa de Pessoal - Escassez de recursos humanos em determinadas áreas de atividade do Município - Média etária avançada dos colaboradores do Município	Desadequação do perfil de competências relativamente ao posto de trabalho ocupado	PGR / P06	M	A	M	Estabelecer critérios para análise de pedidos de reafetação	PT a elaborar até 30/06/2021	DMG-DRH
				PGR / P06				Promover avaliação da integração no posto de trabalho	PT a elaborar até 30/06/2021	DMG-DRH
				PGR / P06				Submeter a aprovação a matriz de competências de cada UO	Sempre que aplicável	DMG-DRH
			Existência de vagas por preencher no mapa de pessoal	P06	M	M	M	Monitorizar o preenchimento das vagas (via recrutamento, mobilidade ou reafetação)	Trimestral	DMG-DRH
	Processamento de remunerações e outros abonos	Atribuição própria da UO <b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> 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
	Controlo da assiduidade do pessoal	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização - Dificuldade na desmaterialização de processos - Falta de recursos tecnológicos	Registo do tempo de serviço e controlo de assiduidade indevido ou inadequado	P06	B	B	B	<i>O risco continua a existir, ainda que muito baixo, sendo que se entende que não existe a necessidade de definir ações</i>		
	Higiene segurança e saúde no trabalho	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> 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	Ocorrência de acidentes de trabalho	PGR	A	A	E	Rever o RI de fardamento	31/12/2021	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 dos dos Dirigentes/ responsáveis	Sempre que aplicável	DMG-DRH
Gestão de carreiras	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> 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	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> 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	31/07/2021	DMG-DRH	
			PGR				Emitir orientações dirigidas aos avaliadores	Sempre que necessário	DMG-DRH	
Formação	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Baixo nível de escolarização dos colaboradores nalguns setores de atividade - Lacunas na transmissão do saber fazer - Equipamento tecnológico desadequado às necessidades atuais para formação online.	Ocorrência de procedimentos propensos a situações de corrupção	PGR / P06	M	A	E	Promover a formação/sensibilização de dirigentes e colaboradores sobre a corrupção e infrações conexas.	31/12/2021	DMG-DRH	
		Não identificação da formação adequada às necessidades	P06	M	A	E	Assegurar a frequência da formação identificada como necessária	Sempre que aplicável	DMG-DRH	

	ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
ÁREA: RECURSOS HUMANOS	Gestão do Processo da Qualidade - Recursos Humanos	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização	Insatisfação dos Colaboradores	P06	M	A	E	Uma vez que o estado pandémico e as consecutivas declarações do estado de emergência, com enormes repercussões na organização do trabalho deste organismo desaconselha a implementação da metodologia proposta (inquérito de satisfação). Não serão, portanto, definidas ações.		
			Baixo nível de articulação entre as equipas	P06	A	A	E	Não serão definidas ações, uma vez que o DRH tem assegurado a divulgação de informação c/ impacto transversal na atividade das UO.		
		<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Transferência de novas competências para o Município - Alterações legislativas em matéria de assiduidade, recrutamento, promoção e mobilidade entre outras alterações legais e regulamentares. - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização - Escassez de recursos humanos em determinadas áreas de atividade do Município - 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	B	M	B	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: CONTRATAÇÃO PÚBLICA	Gestão da Contratação Pública	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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 de processos o cumprimento do CCP	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 características técnicas, que exista evidência da correção da não conformidade	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP
				P07				Informatização do procedimento de avaliação de fornecedores	31/12/2021	DMG-DF-DCP
		<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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	Incapacidade de dar respostas às solicitações por falta de meios e recursos	P07	M	M	M	Implementação do fluxo do processo de despesa	31/12/2021	DMG-DF-DCP
				P07				Elaboração do Plano Anual de Compras (sempre que possível, 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
		<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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), devido à falta de planeamento das compras pelos serviços requisitantes; - 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 / P07	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	31/12/2021	DMG-DF-DCP (Chefia)
				PGR / P07				Elaboração de uma Declaração da ausência de interesses privados dos trabalhadores envolvidos na contratação pública (com o apoio da DSJC)	30/06/2021	DMG-DF-DCP (Chefia)
				PGR / P07				Declaração da ausência de interesses privados dos trabalhadores envolvidos na contratação pública	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP
				PGR / P07				Declaração da inexistência de incompatibilidades dos colaboradores nos diferentes procedimentos	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP
				PGR / P07				Garantir que nos procedimentos superiores a 1000 € é cumprido o disposto nas normas de execução orçamental	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP
				PGR / P07				Triagem das características técnicas dos cadernos de encargo de forma a promover a concorrência	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP (Técnicos)

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLE	RESPONSÁVEIS
Gestão da Contratação Pública	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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), devido à falta de planeamento das compras pelos serviços requisitantes) - Alterações legais, regulamentares e normativas, nomeadamente o Sistema de	Violação de legislação, no âmbito da contratação pública	PGR / P07	A	A	E	Efetuar verificação aleatória do cumprimento da checklist por tipologia de procedimentos	Trimestral	DMG-DF-DCP (Chefe de Divisão)
	PGR / P07		Aprovação das check-list do dirigente e técnico, para verificação do cumprimento legal				31/03/2021	DMG-DF (Diretor)	
	PGR / P07		Preenchimento de check-list por tipologia de procedimento para garantia do cumprimento dos requisitos legais				Contínuo	DMG-DF-DCP (Técnicos)	
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Insuficiências na elaboração das R.I. por parte das UO's	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)
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Insuficiências na elaboração das R.I. por parte das UO's	Recurso excessivo ao ajuste direto	PGR / P07	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
Gestão do Processo da Qualidade - Contratação Pública	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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	DMG-DF-DCP
		P07	Definir plano de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes				Sempre que necessário (até 15 dias após comunicação da	DMG-DF-DCP	

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS		
Contratação Pública	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Dificuldades na Implementação do Plano Anual de Contratação (PAC), devido à falta de planeamento das compras pelos serviços requisitantes; - Falta de planeamento das compras pelos serviços requisitantes; - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização.	Convites a entidades que tenham excedido os limites definidos no artigo 113.º do CCP	PGR / P07	B	A	M	Monitorizar através de amostras aleatórias de processos o cumprimento dos limites legais (24 amostras anuais)	Bimensal	DMG-DF-DCP		
			PGR / P07				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)		
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Alterações legais, regulamentares e normativas, nomeadamente o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP); - Diretrizes da LOE e respetiva regulamentação; - Falta de recursos humanos na DCP; - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização. - Transferência de competências da administração central	Dificuldade de interpretação de normas legais relativas à contratação pública	PGR / P07	M	A	E	Incrementar a frequência de ações de formação no CCP e legislação conexa	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP (Chefe de Divisão)		
			<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Insuficiências na elaboração das R.I. por parte das UO's. - Falta de planeamento das compras pelos serviços requisitantes	Indicação, formal ou informal, nas propostas de contratos dos fornecedores a convidar	PGR / P07	A	E	E	Instituição do princípio da segregação de funções, promovendo a implementação da Central de Compras	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP
					<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Insuficiências na elaboração das R.I. por parte das UO's. - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização. - Falta de planeamento das compras pelos serviços requisitantes; - Falta de recursos humanos na DCP; - Incumprimento dos prazos por parte dos utilizadores na conferência das faturas.	Apresentação de orçamentos com preços unitários diversos para o mesmo tipo de trabalhos executados por diferentes fornecedores	PGR / P07	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
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	31/12/2021	DMG-DF-DCFAR
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	B	B	B	Elaboração de plano anual de liquidações (relativas a factos renováveis) com datas limites de processamento	31/12/2021	DMG-DF-DCFAR		
	Não aplicável	Insuficiência / inexistência de controlo da dívida ao Município	PGR	B	B	B	Elaboração de relatórios bimensais de acompanhamento de arrecadação da receita	Bimensal	DMG-DF-DCFAR (Chefia)		
			PGR				Processar toda a liquidação através de programas de faturação, diminuindo progressivamente os recibos provisórios.	31/12/2021	DMG-DF-DCFAR		
	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-DCFAR		
Não aplicável	Erros de cálculo das Taxas Municipais	PGR	A	A	E	Criação e implementação de um simulador de taxas municipais on-line	31/12/2021	DMG-DF-DCFAR			

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Monitorização das situações de incumprimento ao nível da receita emitida por cobrar	Não aplicável	Risco de perda de receita	PGR	M	A	E	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 serviços emissores	Trimestralmente	DMG-DF-DCFAR
	Não aplicável	Inexistência de programa que efetue a numeração automática e sequencial de licenças	PGR	A	M	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)	31/12/2021	DMG-DF-DCFAR
Determinar a cobrança coerciva de dívidas de natureza fiscal e parafiscal e organizar os respetivos processos	Não aplicável	Discricionaridade ou favorecimento	PGR	A	B	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.	31/12/2021	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)	31/12/2021	DMG-DF-DCFAR
Gestão de Organização de Processos	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> Ausência de mecanismos de controlo, por parte dos gestores do contrato do prazo de execução	Prescrição ou caducidade do processo	PGR / P07	A	A	E	Definição de prioridades na apreciação dos processos	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Insuficiências na elaboração das R.I. por parte das UO's, - Necessidade de apoio constante por parte da DCP aos clientes internos na elaboração das R.I.	Deficiências em procedimentos administrativos prévios à tomada de decisões	PGR / P07	M	M	M	Constituição de orientações escritas e sua disponibilização na Intranet relativos a tramitação de processos (criação de fluxogramas)	Sempre que aplicável	DMG-DF-DCP
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Falta de recursos humanos na DCP; - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização; - Transferência de competências da administração central; - Falta de planeamento das compras pelos serviços requisitantes	Incumprimento de prazos e perda de oportunidade da ação	PGR / P07	A	A	E	Supervisão da ação pelo dirigente	Permanente	DMG-DF-DCP
			PGR / P07				Manutenção dos mapas de distribuição de processos que atende ao nível da especialização do trabalhador	Permanente	DMG-DF-DCP
PGR / P07			Manutenção dos mapas de pendência de processos				Permanente	DMG-DF-DCP	

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Cadastro e Inventário de bens e imóveis	Não aplicável	Extravio de bens de stocks	PGR	A	M	E	Controlo informático de existências (economato e limpeza).	Semestral	DMG-DMG-DF-DCP
	Não aplicável		PGR				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-DF-DP
	Não aplicável		PGR				Elaborar manual e regras de abate e controlo de bens moveis adquiridos	31/12/2021	DMG-DF-DP
	Não aplicável		PGR				Enviar listagem dos bens moveis de cada unidade orgânica ao respetivo dirigente, para confrontação com existência real.	Semestral	DMG-DF-DP
	Não aplicável	Risco de apropriação, utilização indevida de bens	PGR	M	M	M	Realização de auditorias aleatorias aos armazens/oficinas/horto (DGEM), bem como o armazém de economato e limpeza (gerido pela DCP)	Semestral	DMG-DMG-DF-DCP DMOSM-DASM-DGEM
	Não aplicável	Cedência de bens moveis 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 moveis e imóveis	PGR							
Não aplicável	Favorecimento de um comprador, aquando da alienação de bens moveis e imóveis	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	B	A	M	Definir fluxos, regras e procedimentos de autorização da despesa - Apoios, Subvenções e subsídios municipais e Pagamentos relativos a Empreitadas de Obras Públicas	31/12/2021	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	A	M	Validar o pagamento das faturas mediante o plano de pagamentos aprovado superiormente.	Trimestral	DMG-DC
	Não aplicável	Emissão de ordens de pagamento de	PGR	B	A	M	Controlo periódico por amostragem das operações de realização de despesa	Trimestral	DMG-DC
	Não aplicável	Paqamento de despesas antes do	PGR	B	A	M	Cumprir o procedimento estabelecido que garante que todos os contratos são	Trimestral	DMG-DC
Efetuar o controlo das contas bancárias, cheques ou vales postais, valores e outros documentos à guarda da	Não aplicável	Ausência de segregação de funções	PGR	A	A	E	Assegurar a segregação de funções no âmbito das atividades de reconciliação bancária.	31/12/2021	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	B	B	B	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 preparação do orçamento e respetiva execução	PGR	B	B	B	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	M	B	Efetuar monitorização trimestral dos saldos entre as Unidades Orgânicas envolvidas no processo de regisde bens inventariáveis.	Trimestral	DMG-DC
Controlo das dividas de terceiros	Não aplicável	Inexistência de confronto de informação.	PGR	A	A	E	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 manei	PGR	B	A	M	Registo e justificação para todos os valores utilizados, com aprovação do superior hierarquico.	Mensal	UO's com fundo de manei
	Não aplicável		PGR				Validação das faturas relativas ao fundo de manei para posterior pagamento	Mensal	DMG-DC

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS		
ÁREA: GESTÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Segurança da Informação e dos dados	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> * 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	
		<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> * 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 renovação do parque informático	1 vez por ano	DMG-DSIQ	
		<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> * 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				Definir fluxos, regras, procedimentos e políticas de segurança da informação e dos dados e implementar	Sempre que necessário	DMG-DSIQ
						M	E	E			
					P08					Monitorizar o sistema de backups	Semestral
			P08				Auditoria ao sistema com base na ISO 27001	Documental - de acordo com Programa de Auditorias aprovado	Entidade Externa		
			P08				Apresentar proposta de contratação do serviço de consultoria	31/12/2021	DMG-DSIQ		

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Assistência e apoio ao utilizador/serviços	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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				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 âmbito das TIC	Set/Out	DMG-DSIQ
			P08				Enviar proposta e requisição 1,5 meses antes do fim de contrato	Sempre que aplicável	DMG-DSIQ
			P08				Identificar prazo para a aquisição	Sempre que aplicável	DMG-DSIQ
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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 - comunicar necessidades aos Recursos Humanos	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMG-DSIQ
			P08				Assegurar a frequência da formação identificada por parte dos colaboradores	Sempre que aplicável	DMG-DSIQ
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Indisponibilidade de equipamentos informáticos suficientes para todos os colaboradores que efetuam trabalho em regime de teletrabalho; - Quebras de comunicações; - 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	A	E	Assegurar a disponibilização de material de higienização e desinfeção para os colaboradores e postos de trabalho	Sempre que necessário	DMG-DSIQ
			P08				Rever os procedimentos para garantir a comunicação entre os diversos elementos das áreas de suporte da DSIQ	Sempre que necessário	DMG-DSIQ
			P08				Assegurar as condições para o teletrabalho	Sempre que aplicável	DMG-DSIQ
			P08				Assegurar a comunicação com os elementos da DSIQ (para reporte)	Sempre que necessário	DMG-DSIQ
		Incapacidade de dar resposta aos utilizadores por exposição ao coronavírus	P08	B	M	B	Adequar regime de rotatividades / horários desfazados dos colaboradores às necessidades	Sempre que necessário	DMG-DSIQ
			P08				Assegurar a comunicação com os elementos da DSIQ (para reporte)	Sempre que necessário	DMG-DSIQ
			P08				Estabelecimento de procedimentos para garantir a comunicação entre os diversos elementos das áreas de suporte da DSIQ	Sempre que necessário	DMG-DSIQ
	Gestão do Processo da Qualidade - Sistemas de Informação	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Alterações legais, regulamentares e normativas. <b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Falta de recursos humanos que garantam resposta em tempo útil aos pedidos de apoio e solicitações - Alterações estruturais com impacto no SGQ (alterações relevantes).	Não identificação correta/atempada dos requisitos legais aplicáveis	P08	M	E	E	Analisar e promover alterações decorrentes dos requisitos legais aplicáveis	Sempre que aplicável
P08				Incumprimento dos prazos no âmbito da gestão dos processos SGQ				Até ao 10º dia útil do mês seguinte ao término do trimestre	DMG-DSIQ
<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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 <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Fiscalização	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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; - Sistema/plataforma de recolha e partilha aberta de informação georreferenciada relativa a ocorrências no espaço público (acréscimo de impulsos processuais);	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-DFISC
			P09				Definir prioridades de atuação	Sempre que necessário	DMG-DFISC
			P09				Afetar novas viaturas ao serviço de acordo com a identificação das necessidades efetuada	Logo que exista provisão	Executivo / DMG-DFISC
			P09				Planeamento semanal de saídas	Execução contínua	DMG-DFISC
			P09				Concluir informação do passivo de 2018 e 2019 que continua a ser remetido pela DMUOP	3 meses após envio pelo serviço	DMG-DFISC
			P09				Divulgação de um aviso informativo nas alturas críticas.	Sempre que necessário	DMG-DFISC
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Pandemias ou questões de saúde pública que ponha em causa o normal funcionamento da organização; - Vacinação COVID-19	Prejuízo na celeridade, comunicação e articulação interna Doença dos colaboradores	P09	A	M	E	Alternância entre trabalho presencial e teletrabalho Desafasamento de horários por sala e categoria profissional no trabalho presencial Adoção das medidas preconizadas pela DGS nas instalações da DF, nas viaturas e nas instalações inspetivas Normalização dos meios móveis de contacto Limitações ao máximo de reuniões / atendimento presencial	Execução contínua durante a pandemia monitorizável trimestralmente através do grau de cumprimento dos objetivos	DMG-DFISC
			P09	A	A	E	Avaliar o impacto das alterações legislativas no âmbito da atuação da Divisão de Fiscalização	Continuamente	DMG-DFISC
		Aumento do incumprimento das diversas medidas de contingência emanadas pela Administração Central/ DGS	P09	A	A	E	Reforço da atividade inspetiva	Sempre que necessário	DMG-DFISC
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> Falta de equipamentos eletrónicos para assegurar a execução do teletrabalho	Aumento de contactos presenciais potenciadores da pandemia	P09	A	A	E	Limitação do teletrabalho aos colaboradores com computador próprio Adoção do trabalho presencial em jornada contínua aos restantes, gerindo os trabalhos dos trabalhadores em regime misto a tal circunstância	Execução contínua durante a pandemia monitorizável trimestralmente através do grau de cumprimento dos objetivos	DMG-DFISC
			P09	B	A	M	Cumprimento do Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas.	Execução contínua	DMG-DFISC
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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	Acompanhamento aleatório da Chefe de Divisão em ações de fiscalização.	Anual	DMG-DFISC
			P09	B	M	B	Criação de um "Manual de fiscalização", padronizando comportamentos.	31/12/2021	DMG-DFISC
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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	Formação em áreas comportamentais.	31/12/2021	DMG-DFISC
			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-DFISC
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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	Assegurar a frequência da formação identificada por parte dos colaboradores	Sempre que aplicável	DMG-DFISC
			P09	M	A	E	Reuniões de trabalho periódicas para harmonização de entendimentos/procedimentos	Sempre que necessário	DMG-DFISC
			P09	M	A	E	Analisar e promover alterações decorrentes dos requisitos legais aplicáveis	Sempre que aplicável	DMG-DFISC
	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 2021	DMG-DFISC

	ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
ÁREA: FISCALIZAÇÃO	Processo Administrativo	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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-DFISC
				P09				Definir fluxos, regras, procedimentos e prazos para todos os processos críticos	Sempre que necessário	DMG-DFISC
				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-DFISC
				P09				Definir plano de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes	DMG-DFISC	
	Gestão do Processo da Qualidade - Fiscalização	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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-DFISC
OPERAÇÕES URBANÍSTICAS	Planeamento	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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	E	Validação da tipificação dos pedidos/definição de critérios	30/06/2021	DMUOP - Dir. Mun
				P10				Monitorização/auditoria para confirmação do cumprimento dos critérios	31/12/2021	DMUOP-DP
				P10	A	B	M	- Melhorar canais de informação internos e externos - Transparência dos processos (flyers/sessões de esclarecimento)	Contínuo	DMUOP-DU DMUOP-DPOT
				P10				Monitorização dos prazos (Kaizen)	Trimestral	DMUOP-DP
				P10	A	M	E	Proposta de orientações de serviço em função de temas estudados	Contínuo	DMUOP-DP
				P10	M	A	E	Atualização cartográfica dos compromissos assumidos na gestão urbanística	Contínuo	DMUOP-DP
				P10	B	A	M	- Efetuar monitorização semestral – conteúdos do WebSig e Site - Atualizar conteúdos	Trimestral	DMUOP-DP
				P10 / PGR				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

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Planeamento	Não aplicável	Extravio de documentos	PGR	M	M	M	Definir fluxos, regras, procedimentos e prazos para todos os processos críticos	31/12/2021	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 consequente 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 PGR	B	A	M	Elaborar e estruturar os pareceres (por tema) e elaborar faq's internas Definir fluxos, regras, procedimentos e prazos para todos os processos críticos	Sempre que aplicável Sempre que necessário	DMUOP-DU DMUOP-DU
Gestão do Processo da Qualidade - Planeamento	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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	DMUOP-DP
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - 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
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Alterações estruturais com impacto no SGQ (alterações relevantes)	Desarticulação dos serviços decorrente de alterações estruturantes (relevantes para o SGQ)	P10 P10	A	A	E	Avaliar o impacto das alterações nos serviços que integram o SGQ Definir plano de ação para mitigar o impacto das alterações relevantes	Sempre que necessário (até 15 dias após comunicação da alteração)	DMUOP-DP DMUOP-DP
	<b>PONTOS FRACOS/AMEAÇAS</b> - Pandemias ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização.	Fragmentação da equipa; Conciliação entre a vida familiar e o trabalho;	P10 P10	A	A	E	Reuniões por videoconferência entre equipas de trabalho. Formação via online (permitido pelo acesso à rede por VPN)	Sempre que necessário Contínuo	DMUOP-DP DMUOP-DP

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	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				Frequentar formação profissional adequada	Sempre que necessário	DMG- DSJC
Contraordenação	Não aplicável	Risco de extravio de documentos	PGR	B	B	B	Partilha de pareceres/informações por email e na "SHARE"	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 (indicador)	Contínuo/trimestral	DMG-DSJC
		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	
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Dependência das informações colocadas nas participações/auto de notícias elaboradas pelas entidades fiscalizadoras; - Informações dispersas nas várias aplicações internas (GIC; MGD; CGI; SPO)	Elevado nº de arquivamentos de autos por desadequada informação prestada pelos agentes fiscalizadores	P11	M	M	M	Ação de sensibilização com os agentes fiscalizadores com vista à adequada elaboração dos autos	Este risco ficará suspenso até existir a possibilidade de fazer uma formação junto da PM	DMG-DSJC
			P11	A	A	E	Cumprimento da IT-01-01-01	Contínuo	DMG-DSJC
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Insuficiência de Recursos Humanos;	Incapacidade de tramitar de forma célere todo o procedimento das contraordenações por falta de meios e recursos	P11				Identificar necessidades de recursos humanos e propor	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMG-DSJC
			P11						
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Dificuldade em obter respostas das unidades orgânicas, em tempo útil; - Informações dispersas nas várias aplicações internas (GIC; MGD; CGI; SPO) - Forte dependência de outras entidades e outras unidades orgânicas para apuramento dos ilícitos.	Incapacidade de tramitar de forma célere todo o procedimento das contraordenações por falta de informação	P11	M	M	M	Efetuar sensibilização junto das unidades orgânicas/entidades externas para a necessidade de prestarem informações completas e atempadas aos pedidos da DSJC	Sempre que necessário	DMG-DSJC
Gestão do Processo da Qualidade Contraordenações	Não identificação correta/atempada dos requisitos legais aplicáveis		P11	M	M	M	Consulta, triagem e divulgação da legislação publicada no DR que poderá ter impacto no universo Municipal	Contínuo	DMG-DSJC
			P11				Analisar e promover alterações decorrentes dos requisitos legais aplicáveis	Sempre que aplicável	DMG-DSJC
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS - Alterações legais, regulamentares e normativas (alteração de procedimentos)	Delonga na elaboração de trabalhos de acordo com as solicitações por ausência de conhecimento	P11	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 - comunicar necessidades aos Recursos Humanos	Anual (input dado pelos RH) ou sempre que necessário	DMG-DSJC
			P11				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				Agendar as datas de monitorização divulgadas no Cronograma de Tarefas com um lembrete com, pelo menos, uma semana de antecedência	30/01/2021	DMG-DSJC
			P11	M	A	E	Efetuar a monitorização de todos os dados relativos ao SGQ atempadamente	De acordo com o Cronograma de Tarefas aprovado	DMG-DSJC
			P11				Efetuar identificação de necessidades de Recursos Humanos	Anual/Sempre que necessário	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
	PONTOS FRACOS/AMEAÇAS Pandemia ou questões relativas à saúde pública que ponham em causa o normal funcionamento da organização	Dificuldade na interpretação e falha de comunicação	P11	A	A	E	Acompanhamento diário do DR	Contínuo	DMG-DSJC
P11						Divulgação da legislação relativa à Pandemia	Sempre que necessário	DMG-DSJC	

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLE	RESPONSÁVEIS
Processo Administrativo	Não aplicável	Risco de Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo e/ou atuação extemporânea.	PGR	M	M	M	Tabelas de controlo ao cumprimento dos prazos dos procedimentos	Contínuo	DMG- Dir. Mun
			PGR				Identificação de responsável pelo procedimento administrativo	Sempre que necessário	DMG- Dir. Mun
			PGR				Definir fluxos, regras, procedimentos e prazos para todos os processos críticos	31/12/2021	Todos os Sub UO Todas as Sub UO
	Não aplicável	Incumprimento dos procedimentos nos projetos financiados	PGR	A	M	E	Enviar mapa de controlo dos prazos dos procedimentos concursais às Divisões responsáveis pelo início do procedimento e à DCP e ao Departamento de Obras Municipais	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
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	31/12/2021	DMUOP-SA (arquivo obras)
			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)	31/12/2021	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)	31/12/2021	DMUOP-DU-DU DMUOP-DU-DCHPA
			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	

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
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 um follow-up de todos os processos encaminhados para entidades terceiras	Periodicamente	DCSS
			PGR				Realizar auditorias a apoios concedidos sempre que o valor do apoio seja superior a 1/3 ao previsto pelo Tribunal de Contas	31/12/2021	DF, a 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 cumprimento dos critérios para atribuição de apoios sócio-educativos	Sempre que aplicável	DE
			PGR				Elaborar e manter atualizada a lista de distribuição da revista Bracara Augusta	Conforme edições	DC
			PGR				Garantir que no mês seguinte são satisfeitos os pedidos do mês anterior (da newsletter Braga Cultural)	Correio eletrónico	DC
			PGR				Enviar a Newsletter Braga Cultura aos subscritores sempre que for publicada	Sempre que for publicada	DC
			PGR				Atualizar a informação disponibilizada no website	Sempre que aplicável	DMUOP- DPOT-DP
			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
		Fuga de Informação	A	M	E	Criar metodologia para os processos com informação sensível	1º semestre 2021	DCSS	
		Atribuição de subsídios indevidos	B	M	B	PGR	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
PGR	Realização das verificações domiciliárias pelos técnicos da DCSS					Sempre que necessário	DCSS		

ÁREA: OUTRAS ÁREAS

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
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)	31/12/2021	Todas as UO's
			PGR				Assegurar a circulação restrita de documentos	Sempre que necessário	Todas as UO's
	Não aplicável	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
	Não aplicável	Tratamento diferenciado em situações idênticas	PGR	M	A	E	Atualizar as políticas de privacidade e código de ética e conduta	31/12/2021	DMG - DSIQ DMG - DRH DMG - DSJC
Avaliação de desempenho	Não aplicável	Incumprimentos dos indicadores e objetivos	PGR	M	M	M	Efetuar a monitorização dos objetivos definidos	Contínuo	Todas as UO's
			PGR				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 trimestral sobre a monitorização do SIADAP 1 efetuada pelas UO's	Até ao último dia útil do mês seguinte ao término do trimestre	DMG-DSIQ
		Avaliação de desempenho não justa e equitativa	PGR	B	B	B	<i>Tendo em conta que foram estabelecidos e aprovados pelo CCA os critérios de diferenciação do mérito e de fundamentação das propostas de desempenho relevante e excelente apresentadas na avaliação de desempenho, não existe a necessidade de definir ações.</i>		
Gestão de Conflitos	Não aplicável	Existência de conflitos de interesse que ponham em causa a transparência dos procedimentos.	PGR	M	M	M	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 último dia útil do mês seguinte ao término do semestre	DMG-DSIQ
			PGR				Elaboração do Relatório Anual sobre a Execução do PGR	Até 1 mês após a obtenção dos resultados das reavaliações dos riscos	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		Frequenter ades 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.	Identificação/Avaliação incorreta do risco	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

ATIVIDADES	ORIGEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	PROCESSO	PO <sup>(a)</sup>	GC <sup>(b)</sup>	NR <sup>(c)</sup>	AÇÕES A IMPLEMENTAR	PRAZO DE EXECUÇÃO/ FORMA DE MONITORIZAÇÃO/ CONTROLO	RESPONSÁVEIS
Prevenção de Riscos	Não aplicável	Risco de ocorrência de acidentes graves e calamidades	PGR	M	M	M	Realização de exercícios	Sempre que aplicável	CMB-DPC CMB-CBS
			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	Criação de uma base de dados para informações, que serve de registo de informações, registo do destino da informação e a data, incluindo um contador de controlador de prazo	31/03/2021	UAF
			PGR				Monitorização da Base de dados para informações	Periodicamente	UAF
			PGR				Solicitação do ponto de situação dos processos para comunicação às Juntas de Freguesia	Sempre que necessário	UAF
Informação	Não aplicável	Incapacidade de informar processos por falta de RH	PGR	B	M	B	Elaborar plano de férias, no sentido de assegurar a disponibilidade de pelo meno 1 técnico para cada área (urbana e florestal)	31/03/2021	CMB-DPC
			PGR				Solicitar a colaboração de técnicos de outros serviços	Sempre que necessário	CMB-DPC