



**RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DO PLANO  
DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO**

**INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO  
E INFRACÇÕES CONEXAS  
30 DE JUNHO DE 2013**

DOS

SMAS DE SINTRA

## ÍNDICE:

|                                                                                    |          |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                                                         | <b>2</b> |
| <b>2. CARACTERÍSTICAS DOS SMAS DE SINTRA .....</b>                                 | <b>3</b> |
| 2.1.    MISSÃO .....                                                               | 3        |
| 2.2.    VISÃO .....                                                                | 3        |
| 2.3.    ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO .....                                          | 3        |
| 2.4.    ORGANOGRAMA DOS SMAS DE SINTRA .....                                       | 3        |
| <b>3. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E RESPETIVAS MEDIDAS DE<br/>    PREVENÇÃO .....</b> | <b>5</b> |
| 3.1.    METODOLOGIA ADOPTADA .....                                                 | 5        |
| 3.2.    FICHAS DAS UNIDADES ORGÂNICAS .....                                        | 5        |
| <b>4. CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO .....</b>                                  | <b>6</b> |
| <b>ANEXO .....</b>                                                                 | <b>7</b> |

## **1. INTRODUÇÃO**

Em cumprimento da Recomendação nº 1 do Conselho de Prevenção da Corrupção aprovada em 1 de Julho de 2009 e publicada em Diário da República, 2ª Série, nº140 de 22 de Julho, os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de bens e dinheiros públicos devem dispor de Planos de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas, como instrumento de gestão cuja implementação é indispensável à organização.

A prevenção e o combate aos riscos de gestão, principalmente no que toca aos riscos de corrupção e infrações conexas, exigem o reforço da cultura de Serviço Público, a sua valorização e dignificação.

Com efeito, todos os organismos públicos devem pautar a sua atividade por princípios de defesa da coisa pública, nomeadamente, da prossecução do interesse público, da igualdade, da proporcionalidade, da transparência, da imparcialidade, da colaboração e da boa-fé, da boa administração, da informação, da qualidade, da lealdade e da competência e responsabilidade, sempre no estrito cumprimento da legalidade.

Os Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Sintra há muito têm vindo a pautar o exercício das suas atribuições por estes princípios éticos, quer ao nível dos seus dirigentes de topo e intermédios, quer ao nível de cada um dos seus funcionários.

Contudo, a revisão do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas, vem permitir a sistematização da identificação e levantamento desses riscos, bem como de uma série de medidas preventivas e corretivas já implementadas, a par da implementação de novas medidas com o objetivo de melhorar continuamente o desempenho deste organismo aos mais diversos níveis.

## **2. CARACTERÍSTICAS DOS SMAS DE SINTRA**

Os Serviços Municipalizados de Água e Saneamento do Concelho de Sintra são um serviço público de interesse local e têm como fim a satisfação, de um modo integral, das necessidades coletivas da população do Concelho no âmbito das suas atribuições e, para tal, deverão fixar as taxas, tarifas e preços a cobrar, de modo que sejam cobertos os gastos de exploração e de administração dos sistemas a seu cargo, bem como a constituição de reservas necessárias para a cobertura de despesas de capital com o fim de assegurar investimentos futuros, indispensáveis ao desenvolvimento, ampliação e renovação desses mesmos sistemas.

Para além de outras legalmente estabelecidas, as atribuições dos Serviços Municipalizados desenvolvem-se fundamentalmente nos seguintes domínios:

- a) Captação, adução, tratamento e distribuição de água potável;
- b) Construção, ampliação, manutenção e gestão da rede de distribuição de água potável, de estações elevatórias e de tratamento de água;
- c) Receção, drenagem, tratamento e destino final das águas residuais;
- d) Construção, ampliação, manutenção e gestão dos sistemas de água residuais, estações elevatórias e de tratamento de águas residuais.

### **2.1. MISSÃO:**

Garantir com qualidade o serviço público de abastecimento de água, drenagem e tratamento de águas residuais no município de Sintra.

### **2.2. VISÃO:**

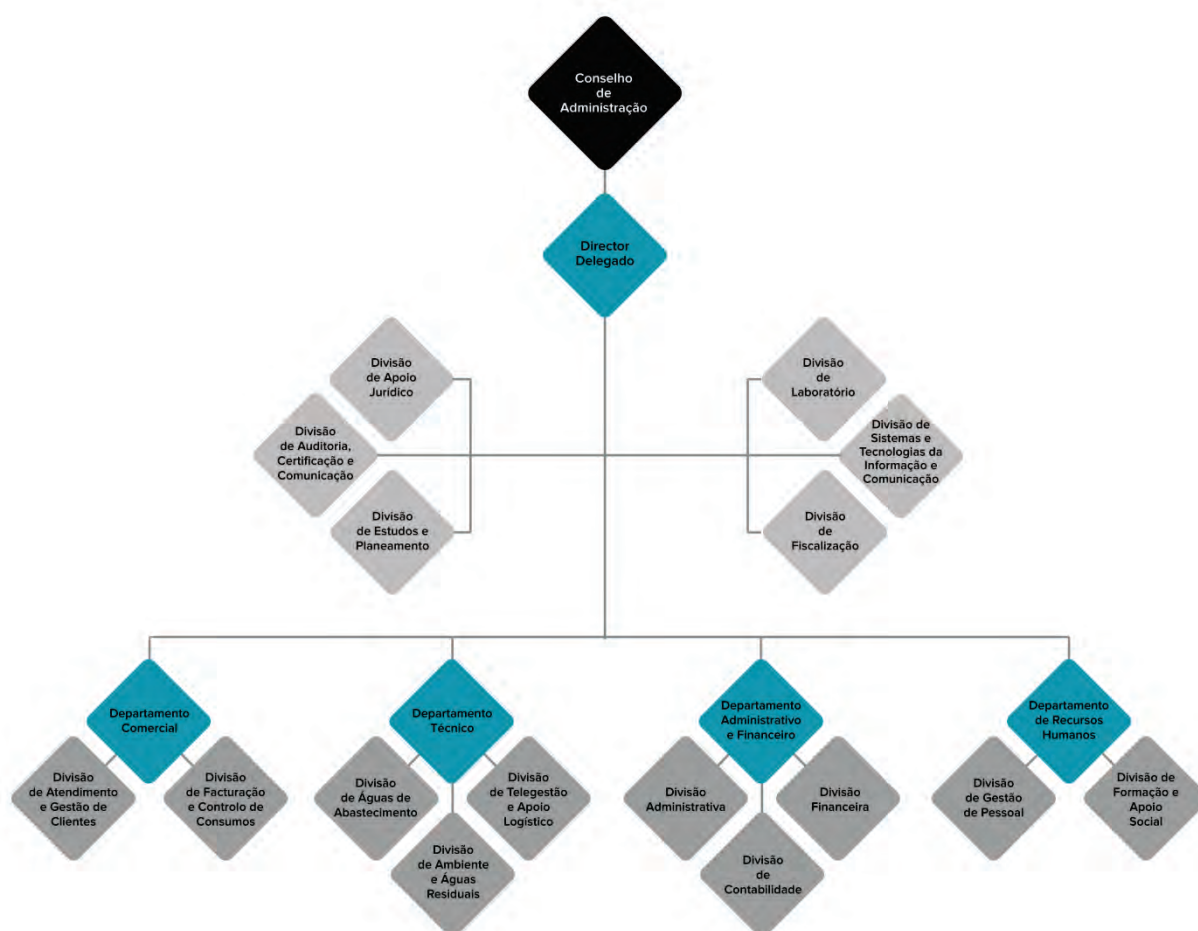
Uns Serviços Municipalizados que se assumem como um serviço público de referência, na criação de valor e na excelência do serviço prestado.

### **2.3. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO:**

Os Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Sintra são um serviço público de interesse local com autonomia administrativa, financeira e técnica, sendo explorados sob a forma de serviço municipalizado, no Município de Sintra.

As suas atribuições, organização e forma de funcionamento estão consignadas no Despacho nº1661/2013 (Estrutura Nuclear) publicado no Diário da República 2ª Série, nº 19 de 28 de Janeiro de 2013 e na Deliberação nº 828/2013 (Estrutura Flexível), publicada no Diário da República 2ª Série, nº 63 de 1 de Abril de 2013.

## 2.4. ORGANOGRAMA DOS SMAS DE SINTRA



### **3. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E RESPECTIVAS MEDIDAS DE PREVENÇÃO**

#### **3.1. METODOLOGIA ADOPTADA**

A metodologia adotada foi a definida pela Câmara Municipal de Sintra, e comunicada na sua reunião de 12 de Outubro de 2012, consistindo na identificação de áreas mais sensíveis transversais a todas as organizações para as quais foram identificados à priori os riscos mais significativos. Estas áreas transversais são:

- Contratação Pública
- Concessão de Benefícios Públicos
- Boas Práticas
- Gestão Financeira e Património
- Urbanismo e Edificação
- Recursos Humanos

Tendo como base o levantamento efetuado pela CMS dos riscos associados a cada uma destas áreas, independentemente de podermos incluir outros riscos identificados nas nossas áreas de atuação, cada um dos dirigentes das Unidades Orgânicas dos SMAS foi identificar os riscos potenciais da unidade orgânica da sua responsabilidade, classificando-o quanto à frequência e eventual gravidade desse risco para com a organização. Para além destas tarefas foram ainda estudadas medidas a implementar ou já implementadas a fim de corrigir, mitigar ou controlar os riscos apercebidos, bem como a identificação do responsável pela sua implementação e/ou controlo. A apresentação das referidas medidas é feita através do preenchimento de fichas contendo a informação referente a cada uma das áreas transversais indicadas, para cada uma das Unidades Orgânicas dos SMAS.

Tratando-se de um instrumento de gestão por excelência, o Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas, é submetido à apreciação e deliberação do Conselho de Administração, após o que segue para o executivo camarário.

#### **3.2. FICHAS DAS UNIDADES ORGÂNICAS**

*(Em Anexo)*

#### **4. CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO**

Sendo um documento dinâmico, o Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas está sujeito a atualização, devendo os dirigentes dos SMAS analisar periodicamente a sua execução a fim de retirar medidas eventualmente tornadas desnecessárias, avaliar o resultado das medidas implementadas corrigindo-as se necessário ou, entre outros, adicionar riscos entretanto identificados e respetivas medidas para os dirimir ou controlar.

# ANEXO

## *Fichas das Unidades Orgânicas*



**Unidade Orgânica:** Divisão de Auditoria, Certificação e Comunicação

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

**Missão**

Compete-lhe, entre outras atribuições, tipificadas no art. 14.º, Secção IV, do Deliberação nº 828/2013 de 1 de abril, DR 2ª série, conceber e promover campanhas de comunicação e imagem dos Serviços no âmbito do Município; assegurar a implementação das políticas e a realização dos objetivos em matéria de qualidade, ambiente, segurança e responsabilidade social; apoiar a Administração no reforço da cultura empresarial e na melhoria da comunicação interna através, designadamente, da gestão de conteúdos e da dinamização da utilização dos portais intranet e internet dos SMAS; adotar e desenvolver mecanismos de avaliação interna e externa numa perspectiva de melhoria contínua; assegurar a realização das auditorias.

**CONTRATAÇÃO PÚBLICA**

|                                          |                                                                                                                                                |    |   |                                                                                                                                  |                         |    |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----|
| <b>Planeamento<br/>Necessidades</b>      | Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de aquisição (deficiente avaliação das necessidades).                                       | MF | M | Elaboração de especificações técnicas previamente definidas.                                                                     | Chefia de Divisão       | I  |
|                                          | Tratamento deficiente das estimativas de custos.                                                                                               | MF | M | A estimativa de custos deverá ser baseada em custos atualizados à data.                                                          | Chefia de Divisão       | I  |
|                                          | Falta de avaliação da relação custo-benefício.                                                                                                 | MF | M | A realizar sempre que haja custos.                                                                                               | Chefia de Divisão       | EC |
|                                          | Falta de avaliação de encargos futuros e/ou custos de funcionamento e manutenção.                                                              | MF | M | Especificações técnicas contemplam maioritariamente trabalhos gráficos.                                                          | Chefia de Divisão       | I  |
|                                          | Falta de previsão de verba suficiente no Orçamento de Funcionamento ou nas Grandes Opções do Plano.                                            | PF | M | A decisão de contratar é tomada com base no orçamento anual e PPI (tratando-se de bens de investimento).                         | Chefia de Divisão       | I  |
|                                          | Planeamento deficiente dos procedimentos, obstando a que sejam assegurados prazos razoáveis.                                                   | MF | M | Solicitação no Programa de Concurso e/ou Caderno de Encargos de indicação de prazo de execução e plano dos trabalhos a executar. | Júri do procedimento    | I  |
|                                          | Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases.                                               | MF | M | Definição prévia das responsabilidades nas diversas fases.                                                                       | Chefia de Divisão       | I  |
| <b>Procedimentos<br/>pré-contratuais</b> | Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos précontratuais. | FM | M | Cumprimento do CCP e colocação na plataforma electrónica VortalGov.                                                              | Chefia de Divisão e DAF | I  |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Auditoria, Certificação e Comunicação

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                                        | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                        | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                           | Responsáveis            | Fase de Execução<br>(c) |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Procedimentos<br/>pré-contratuais<br/>(cont.)</b> | Elaboração de peças procedimentais com requisitos passíveis de privilegiar ou excluir determinadas entidades.                                           | FM         | M          | Elaboração de especificações Técnicas Previamente definidas e divulgação na plataforma electrónica VortalGov.                     | Chefia de Divisão e DAF | I                       |
|                                                      | Não fixação no caderno de encargos das especificações técnicas, tendo em conta a natureza das prestações objeto do contrato a celebrar.                 | MF         | M          | Elaboração de especificações Técnicas Previamente definidas e divulgação na plataforma electrónica VortalGov.                     | Chefia de Divisão e DAF | I                       |
|                                                      | Incompletude das cláusulas técnicas fixadas no caderno de encargos, com especificações, nomeadamente, de marcas o denominações comerciais.              | MF         | M          | Elaboração de especificações técnicas Previamente definidas e divulgação na plataforma electrónica VortalGov.                     | Chefia de Divisão e DAF | I                       |
|                                                      | Caráter subjetivo dos critérios de avaliação de propostas, com inserção de dados não quantificáveis nem comparáveis.                                    | MF         | M          | Definição prévia dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação com a indicação dos sub-factores e fórmulas de cálculo. | Chefia de Divisão       | I                       |
|                                                      | Viciação de fórmulas de avaliação de propostas, ou características técnicas, para favorecimento de concorrentes.                                        | MF         | M          | Publicação do Programa de Concurso Caderno de Encargos de acordo com CCP e divulgados na plataforma VortalGov.                    | DAF                     | I                       |
|                                                      | Enunciação deficiente e insuficiente dos critérios de adjudicação e dos fatores, e eventuais subfactores, de avaliação das propostas, quando exigíveis. | MF         | M          | Definição prévia dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação com a indicação dos sub-factores e fórmulas de cálculo. | Chefia de Divisão e DAF | I                       |
|                                                      | Falta de previsão de penalidades por incumprimento.                                                                                                     | MF         | M          | Existência de penalidades por incumprimento no Programa de Concurso / Caderno de Encargos.                                        | DAF                     | I                       |
|                                                      | Inexistência de cabimentação prévia da despesa.                                                                                                         | MF         | M          | Submissão prévia a cabimento e compromisso.                                                                                       | Chefia de Divisão e DAF | I                       |

**a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE**
**(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA**
**(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL**
**\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo**

**Unidade Orgânica:** Divisão de Auditoria, Certificação e Comunicação

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                                | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                       | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                       | Responsáveis               | Fase de Execução<br>(c) |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Procedimentos pré-contratuais (cont.)</b> | Utilização sistemática do procedimento por ajuste direto.                                                                              | MF         | M          | Prevista no CCP.                                                                                                                                                                              | Chefia de Divisão e DAF    | I                       |
|                                              | Insuficiente fundamentação do recurso ao ajuste direto (quando baseado em critérios materiais).                                        | MF         | M          | Propostas são cabimentadas e autorizadas pelo CA.                                                                                                                                             | Chefia de Divisão e DAF    | I                       |
|                                              | No âmbito do ajuste direto propor o convite, ou convidar entidades a apresentar proposta que tenham excedido limites definidos no CCP. | MF         | M          | Risco mitigado com a verificação das entidades conforme lista enviada pelo DAF.                                                                                                               | Chefia de Divisão          | I                       |
| <b>Seleção de Propostas</b>                  | Controlo deficiente dos prazos.                                                                                                        | MF         | M          | Utilização da plataforma electrónica VortalGov.                                                                                                                                               | DAF                        | I                       |
|                                              | Admissão de propostas de entidades com impedimentos.                                                                                   | MF         | M          | Conferência e verificação da documentação apresentada e sua validação.                                                                                                                        | Júri do Procedimento e DAF | I                       |
|                                              | Conflito de interesses dos elementos que integram o júri.                                                                              | MF         | M          | Cumprimento do Código do Procedimento Administrativo.                                                                                                                                         | Júri do procedimento e DAF | I                       |
|                                              | Não audição dos concorrentes sobre o relatório preliminar / decisão de adjudicação.                                                    | MF         | M          | Cumprimento do CCP.                                                                                                                                                                           | Júri do Procedimento e DAF | I                       |
|                                              | Subjetividade ou deficiente apreciação das propostas.                                                                                  | MF         | M          | Elaboração da análise das propostas seguindo os critérios de avaliação estabelecidos no âmbito do procedimento e verificação dos requisitos obrigatórios exigidos e não dados à concorrência. | Júri do Procedimento       | I                       |

**a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE**
**(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA**
**(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL**
**\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo**

**Unidade Orgânica:** Divisão de Auditoria, Certificação e Comunicação

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                                                       | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                            | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                    | Responsáveis                              | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Celebração<br/>execução do<br/>contrato (ou<br/>equivalente)</b> | Inexistência de correspondência entre as cláusulas contratuais e as Estabelecidas nas peças do respectivo concurso.                                                                         | PF         | M          | Conferência e reverificação das cláusulas contratuais e das peças do respectivo concurso.                                                                  | Chefia de Divisão e DAF                   | I                       |
|                                                                     | Existência de ambiguidades, lacunas e omissões no clausulado.                                                                                                                               | MF         | M          | Utilização dos mecanismos previstos no Código dos Contratos Públicos.                                                                                      | Chefia de Divisão e DAF                   | I                       |
|                                                                     | Requisição de trabalhos ou serviços sem o correspondente compromisso orçamental e certificação de dotação disponível no âmbito da LCPA (Lei n.º 8/2012).                                    | PF         | M          | Cumprimento rigoroso da Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso.                                                                                   | Chefia de Divisão e DAF                   | I                       |
|                                                                     | Deficiente acompanhamento da execução dos contratos e prestações de serviços, não assegurando a boa e atempada execução dos mesmos por parte dos fornecedores e/ou prestadores de serviços. | MF         | M          | Calendarização e acompanhamento execução dos contratos e prestações de serviços com entrega de relatório mensais e trimestrais das actividades realizadas. | Elementos do Gabinete                     | I                       |
|                                                                     | Não acompanhamento e avaliação regulares do desempenho do contratante, de acordo com os níveis de quantidade ou qualidade estabelecidos no contrato.                                        | MF         | M          | Calendarização e acompanhamento da execução dos contratos e prestações de serviços com entrega de relatório trimestrais das actividades realizadas.        | Elementos do Gabinete                     | I                       |
|                                                                     | Inexistência de um controlo rigoroso dos custos do contrato tendo por pressuposto os valores orçamentados.                                                                                  | MF         | M          | Calendarização e acompanhamento da execução dos contratos e prestações de serviços com entrega de relatório trimestrais das actividades realizadas.        | Elementos do Gabinete e Chefia de Divisão | I                       |
|                                                                     | Inexistência ou programação deficiente da calendarização dos trabalhos.                                                                                                                     | MF         | M          | Calendarização e acompanhamento da execução dos contratos e prestações de serviços com entrega de relatório trimestrais.                                   | Elementos do Gabinete e Chefia de Divisão | I                       |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(C) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Auditoria, Certificação e Comunicação

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                                                     | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                      | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                           | Responsáveis                              | Fase de Execução<br>(c) |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Celebração e execução do contrato (ou equivalente) (cont.)</b> | Inexistência de advertências logo que são detectadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e nos prazos.                                                                    | MF         | M          | Acompanhamento sistemático dos prazos relativos às diversas situações.                                                                            | Elementos do Gabinete e Chefia de Divisão | I                       |
|                                                                   | Inexistência, ou existência deficiente, de inspeção ou de ato que certifique as quantidades e a qualidade dos bens e serviços, antes da emissão da ordem de pagamento.                | MF         | M          | Obrigatoriedade de entrega da Guia de Remessa e receção dos bens/verificação dos serviços feita por dois elementos do GIC.                        | Elementos do Gabinete                     | I                       |
|                                                                   | Inexistência de procedimentos de análise da informação recolhida para identificar eventuais lacunas ou vulnerabilidades nos processos de contratação por categoria de bem ou serviço. | MF         | M          | Reuniões sistemáticas para verificação eventual correcção dos procedimentos de análise.                                                           | Elementos do Gabinete e Chefia de Divisão | I                       |
| <b>Outras Questões</b>                                            | Existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência dos procedimentos.                                                                                          | MF         | M          | Utilização dos meios eletrónicos de contratação promove a transparência do processo.                                                              | Júri do Procedimento e DAF                | I                       |
|                                                                   | Existência de situações de conluio entre os concorrentes e de eventual corrupção dos funcionários.                                                                                    | MF         | M          | Utilização dos meios eletrónicos de contratação promove a transparência do processo.<br>Utilização dos mecanismos de reclamação definidos no CCP. | Júri do Procedimento e DAF                | I                       |
|                                                                   | Existência de favoritismo injustificado.                                                                                                                                              | MF         | M          | Utilização dos meios eletrónicos de contratação promove a transparência do processo.<br>Utilização dos mecanismos de reclamação definidos no CCP. | Júri do Procedimento e DAF                | I                       |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Auditoria, Certificação e Comunicação

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                      | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                          | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                   | Responsáveis                                            | Fase de Execução<br>(c) |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Outras Questões<br/>(cont.)</b> | Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases.                                                                                                          | MF         | M          | Definição prévia das responsabilidades nas diversas fases.                                | Chefia de Divisão e<br>Júri do<br>Procedimento e<br>DAF | I                       |
|                                    | Não existência de uma avaliação “à posteriori” do nível de qualidade e do preço dos bens e serviços adquiridos e das empreitadas realizadas aos diversos fornecedores/prestadores de serviços/empregados. | MF         | M          | Reuniões sistemáticas para verificação e eventual correcção dos procedimentos de análise. | Elementos do<br>Gabinete e Chefia<br>de Divisão         | I                       |
|                                    | Não existência de procedimentos de análise da informação recolhida para identificar eventuais lacunas ou vulnerabilidades.                                                                                | MF         | M          | Reuniões sistemáticas para verificação eventual correcção dos procedimentos de análise.   | Chefia de Divisão                                       | I                       |

**GESTÃO FINANCEIRA**

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |   |                                                                                                          |                   |    |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----|
| <b>Despesa</b>   | Pagamento de faturas ou benefícios sem certificação da Contraprestação.                                                                                                                                                                                                                                | MF | A | Validação do pagamento através da verificação. dos bens fornecidos versus nota de encomenda e da fatura. | Chefia de Divisão | I  |
|                  | Não cumprimento do Regulamento de Fundos de Maneio.                                                                                                                                                                                                                                                    | FM | B | Obrigatoriedade mensal de apresentação de contas.                                                        | Chefia de Divisão | I  |
| <b>Avaliação</b> | Utilização de critérios de avaliação dos trabalhadores pouco objectivos, que comportem uma excessiva margem de discricionariedade ou que, reportando-se ao uso de conceitos indeterminados, possam permitir que a avaliação dos trabalhadores não seja levada a cabo dentro de princípios de equidade. | FM | B | Aplicação das “Directrizes do SIADAP 1,2 e 3 aos SMAS de Sintra” Formação.                               | Chefia de Divisão | EC |

**a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE**
**(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA**
**(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL**
**\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo**

**Unidade Orgânica:** Divisão de Auditoria, Certificação e Comunicação

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

**RECURSOS HUMANOS**

|                          |                                                                                                                                                                           |    |   |                                                                                                              |                                 |    |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----|
| <b>Avaliação (cont.)</b> | Ausência ou deficiente fundamentação dos resultados das decisões de avaliação.                                                                                            | FM | B | Relatório circunstanciado das atividades de cada trabalhador.                                                | Chefia de Divisão e Avaliado    | EC |
|                          | Utilização de elenco subjetivo de critérios de avaliação, não permitindo que a fundamentação das decisões finais de avaliação sejam facilmente percetíveis e sindicáveis. | FM | B | Aplicar critérios mensuráveis e quantificáveis nos objetivos.                                                | Chefia de Divisão               | EC |
|                          | Não cumprimento dos prazos legais estipulados para todas as fases do processo de avaliação.                                                                               | FM | B | Cumprimento dos prazos estipulados pelo DRH.                                                                 | Chefia de Divisão e DRH         | EC |
|                          | Falta de apresentação de evidências aos decisores e CCA.                                                                                                                  | FM | B | Relatório circunstanciado das atividades de cada trabalhador.                                                | Chefia de Divisão e Avaliado    | EC |
|                          | Não assegurar o adequado controlo das percentagens para as classificações de Muito Bom e Excelente.                                                                       | FM | B | Existência de quotas.                                                                                        | Chefia de Divisão               | EC |
| <b>Remunerações</b>      | Deficiências na verificação e controlo da assiduidade.                                                                                                                    | MF | A | Existência de relógio de ponto.                                                                              | Chefia de Divisão               | I  |
| <b>Formação</b>          | Seleção não criteriosa de trabalhadores para a frequência de ações de Formação.                                                                                           | FM | B | Identificar necessidades de cada trabalhador.                                                                | Chefia de Divisão e Avaliado    | EC |
|                          | Falta de identificação de necessidades de formação.                                                                                                                       | FM | B | Levantamento de Necessidades da DFAS acompanhado da identificação das necessidades de cada unidade orgânica. | Chefia de Divisão e trabalhador | I  |

**a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE**
**(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA**
**(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL**
**\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo**

**Unidade Orgânica:** Divisão de Auditoria, Certificação e Comunicação

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

**BOAS PRÁTICAS**

|                                   |                                                                                           |    |   |                                                                                                    |                                                          |    |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----|
| <b>Higiene, Saúde e Segurança</b> | Falta de identificação de situações de risco profissional bem como de medidas corretivas. | FM | M | Identificação dos riscos profissionais e reavaliação sistemática dos mesmos.                       | Chefia de Divisão, DRH e Comissão de Higiene e Segurança | I  |
|                                   | Incorreta qualificação dos acidentes em serviço, com os consequentes efeitos legais.      | FM | M | Acompanhamento e validação por todos os intervenientes das qualificações e procedimentos a adotar. | Chefia de Divisão, DRH e Comissão de Higiene e Segurança | I  |
| <b>Atendimento</b>                | Ineficácia do Atendimento.                                                                | FM | M | Formação específica e auditorias com clientes mistério para aferir e validar o atendimento.        | Elementos do Gabinete e Chefia de Divisão                | I  |
|                                   | Inexactidão da informação causada ao munícipe.                                            | FM | M | Check-up dos procedimentos adotados e auditorias para aferir e validar o atendimento.              | Chefia de Divisão                                        | I  |
|                                   | Acréscimo não fundamentado de tempo no atendimento.                                       | FM | M | Formação on job e follow-up constants.                                                             | Elementos do Gabinete e Chefia de Divisão                | I  |
|                                   | Tratamento diferenciado de situações idênticas.                                           | FM | M | Adoção de manual de procedimentos e auditorias internas.                                           | Chefia de Divisão                                        | PI |
|                                   | Inexistência de formação adequada para a função atendimento.                              | FM | B | Levantamento de Necessidades e Plano de Formação Interno.                                          | Elementos do Gabinete, Chefia de Divisão e DRH           | I  |

**a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE**
**(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA**
**(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL**
**\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo**



**Unidade Orgânica:** Divisão de Auditoria, Certificação e Comunicação

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                      | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                           | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                                           | Responsáveis                              | Fase de Execução<br>(c) |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Arquivamento</b>                | Ausência de metodologias e regras de arquivamento por tipo de processo.                                                                    | PF         | A          | Métodos de arquivamento assente em aplicações informáticas e em suporte papel.                                                                                                                                                                                    | Elementos do Gabinete e Chefia de Divisão | I                       |
|                                    | Extravio de documentos dos processos.                                                                                                      | PF         | A          | Registo e inventariação dos processos; identificação das consultas e eventuais saídas de documentos / processos.                                                                                                                                                  | Elementos do Gabinete                     | I                       |
|                                    | Erros de análise decorrentes de deficiente arquivamento.                                                                                   | PF         | A          | Métodos de arquivamento assente em aplicações informáticas e em suporte papel.                                                                                                                                                                                    | Elementos do Gabinete e Chefia de Divisão | I                       |
| <b>Procedimento Administrativo</b> | Tratamento diferenciado de situações idênticas motivadas pela falta de uniformização de procedimentos e de protocolos internos de atuação. | FM         | M          | Adoção de manual de procedimentos auditorias internas.                                                                                                                                                                                                            | Chefia de Divisão                         | PI                      |
|                                    | Indefinição de regras claras que visem assegurar níveis de discricionariedade adequados.                                                   | FM         | M          | Adoção de manual de procedimentos e auditorias internas.                                                                                                                                                                                                          | Chefia de Divisão                         | PI                      |
|                                    | Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo e/ou atuação extemporânea.                                                         | FM         | M          | Conforme prazos previstos no CPA.                                                                                                                                                                                                                                 | Chefia de Divisão                         | I                       |
|                                    | Falta de transparência para os cidadãos e munícipes, quanto aos procedimentos e regras existentes no Município.                            | FM         | M          | Utilização de meios eletrónicos na contratação pública, acreditação e certificação obrigam a transparência dos processos, dos procedimentos e das regras. Acrescente-se que a divulgação e publicitação de muitos procedimentos são feitas na página da Internet. | Chefia de Divisão e Auditoria             | I                       |
|                                    | Inexistência, ou falta de aplicação, de códigos de conduta.                                                                                | MF         | B          | Fazer um Código de Conduta.                                                                                                                                                                                                                                       | Chefia de Divisão e Auditoria             | PI                      |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(C) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Auditoria, Certificação e Comunicação

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas              | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                           | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)      | Responsáveis                  | Fase de Execução<br>(c) |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| <b>Gestão da Qualidade</b> | Inconsistência do Sistema de Gestão da Qualidade.                                                          | FM         | B          | Revisão do sistema e auditorias internas sistemáticas.                       | Chefia de Divisão e Auditoria | I                       |
|                            | Falta de qualidade dos indicadores de medida.                                                              | FM         | B          | Revisão dos indicadores de medida e auditorias internas.                     | Chefia de Divisão e Auditoria | I                       |
|                            | Falta de objetividade e evidência nos resultados obtidos.                                                  | FM         | B          | Revisão dos indicadores de medida e auditorias internas.                     | Chefia de Divisão e Auditoria | I                       |
|                            | Inexistência, ou deficiente, comprometimento com o Sistema de Gestão da Qualidade.                         | FM         | B          | Revisão do sistema e auditorias internas.                                    | Chefia Divisão e Auditoria    | I                       |
| <b>Gerais</b>              | Desconhecimento da realidade da atividade municipal quanto a indicadores estatísticos, nos vários setores. | MF         | B          | Reuniões entre os vários setores e maior divulgação da informação municipal. | Todos os setores              | EC                      |

**CONCESSÃO DE BENEFÍCIOS PÚBLICOS**

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                |    |   |                                                                                                 |                   |   |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|
| <b>Planeamento da atribuição</b> | Deficiente identificação das necessidades de atribuição de benefícios.                                                                                                                                                         | FM | M | Levantamento de Necessidades que defina e estabeleça a relação entre os custos e os benefícios. | Chefia de Divisão | I |
|                                  | Falta de informação das entidades apoiadas que permita conhecer a legalidade da sua constituição, natureza dos fins que desenvolvem e situação económico-financeira: escritura de constituição, estatutos, relatório e contas. | FM | M | Aprovar conjunto de regras e formulário para o conhecimento prévio das entidades.               | Chefia de Divisão | I |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

Unidade Orgânica: Divisão de Auditoria, Certificação e Comunicação

Subunidade Orgânica:

| Grandes Áreas                        | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                             | Responsáveis                          | Fase de Execução<br>(c) |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| Planeamento da<br>atribuição (cont.) | Inexistência de instrumentos que regulem os procedimentos, regras e critérios para atribuição de benefícios públicos (apoios, subsídios, subvenções, bonificações, ajudas, incentivos, donativos, etc.).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | FM         | M          | Manual de leis e de procedimentos definidos e regulamentados para cada caso. Propostas são cabimentadas e autorizadas pelo CA.                                                                                      | Chefia de Divisão e Gabinete Jurídico | I                       |
|                                      | Incumprimento dos regulamentos e/ou procedimentos definidos para atribuição de apoios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | FM         | M          | Auditorias internas.                                                                                                                                                                                                | Chefia de Divisão e Auditoria         | PI                      |
|                                      | Participação na instrução e/ou decisão do processo de concessão de benefícios de eleitos locais, funcionários ou familiares, direta ou indiretamente, relacionados com os órgãos sociais das entidades beneficiárias.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | PF         | M          | Aprovar conjunto de regras e formulário para o conhecimento prévio das entidades. Código do Procedimento Administrativo e Procedimento criminal.                                                                    | Chefia de Divisão e Gabinete Jurídico | I                       |
|                                      | Favorecimento pela intervenção no processo de atribuição de benefício.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | PF         | M          | Código do Procedimento Administrativo e Procedimento criminal.                                                                                                                                                      | Chefia de Divisão e Gabinete Jurídico | I                       |
| Concessão do<br>Benefício            | Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de atribuição de apoios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | FM         | M          | Levantamento de Necessidades e conjunto de regras acompanhada do formulário de inscrição.                                                                                                                           | Chefia de Divisão                     | I                       |
|                                      | Deficiente verificação da satisfação dos requisitos exigidos por lei, por parte das entidades beneficiárias: <i>desenvolvimento de atividades culturais, recreativas ou desportivas e concessão de benefícios sociais aos funcionários ou familiares</i> (al. o) e p) n.º 1 art. 64º LAL 169/99); <i>realização de obras ou eventos de interesse municipal, informação e defesa dos direitos do cidadão</i> (n.º 4 art.º 64º LAL 169/99); <i>apresentação de programas de desenvolvimento desportivo e celebração de contratos-programa</i> (art. 2º e 5º DL 432/91, art. 65º e 66º Lei 30/04). | PF         | M          | Manual de leis e de procedimentos definidos e regulamentados para cada caso. Propostas são cabimentadas e autorizadas pelo CA.<br>Aprovar conjunto de regras e formulário para o conhecimento prévio das entidades. | Chefia de Divisão e Gabinete Jurídico | I                       |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(C) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Auditoria, Certificação e Comunicação

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                         | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                       | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                              | Responsáveis                              | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Concessão do Benefício (cont.)</b> | Concessão de benefícios sem aprovação pelo órgão executivo (art. 64º LAL 169/99).                                                      | PF         | M          | Propostas são cabimentadas e autorizadas pelo CA.                                                                                                    | Chefia de Divisão                         | I                       |
|                                       | Ausência de publicitação (art. 3º Lei 26/94).                                                                                          | PF         | B          | Feitas na página da Internet e meios de divulgação dos SMAS-SINTRA.                                                                                  | Chefia de Divisão                         | I                       |
|                                       | Inexistência de um processo, cronologicamente organizado, que identifique os intervenientes que nele praticaram atos.                  | MF         | B          | Aprovar conjunto de regras com a definição das responsabilidades dos diversos intervenientes.                                                        | Chefia de Divisão                         | I                       |
| <b>Controlo da execução</b>           | Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição.                    | PF         | M          | Manual de leis e de procedimentos definidos e Regulamentados para cada caso. Procedimento criminal em caso de incumprimento deliberado ou má gestão. | Chefia de Divisão e Gabinete Jurídico     | I                       |
|                                       | Pagamento de apoios sem análise prévia do serviço responsável pelo acompanhamento da respetiva execução.                               | PF         | M          | Obrigatoriedade de entrega das Guia de Remessa e receção dos bens/verificação dos serviços feita por dois elementos do DACC.                         | Elementos do Gabinete e Chefia de Divisão | I                       |
|                                       | Falta de apresentação, pelas entidades beneficiárias, dos documentos exigidos nos regulamentos municipais e/ou contratos assinados.    | PF         | M          | Anulação da concessão dos benefícios por incumprimento do contratualizado.                                                                           | Chefia de Divisão e Gabinete Jurídico     | I                       |
|                                       | Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário. | PF         | M          | Procedimento criminal em caso de incumprimento deliberado ou má gestão.                                                                              | Chefia de Divisão e Gabinete Jurídico     | I                       |
|                                       | Omissão de informação, ou envio de informação não fidedigna, pela entidade beneficiária.                                               | PF         | M          | Procedimento criminal em caso de incumprimento deliberado ou má gestão.                                                                              | Chefia de Divisão e Gabinete Jurídico     | I                       |
|                                       | Favorecimento ou suborno na verificação da execução.                                                                                   | PF         | M          | CPA e Procedimento criminal.                                                                                                                         | Chefia de Divisão e Gabinete Jurídico     | I                       |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Auditoria, Certificação e Comunicação

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas    | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                                                                                                                 | Responsáveis      | Fase de Execução<br>(c) |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------|
| <b>Auditoria</b> | Inexistência, ou pouca abrangência, do Plano Anual de Auditoria Interna.         | MF         | B          | Elaboração do Plano Anual de Auditorias Internas a ser aprovado superiormente.                                                                                                                                                                                                                                                          | Chefia de Divisão | PI                      |
|                  | Incumprimento de prazos nos programas e planos de auditoria.                     | MF         | M          | Planeamento e controlo das auditorias e respectivos prazos.                                                                                                                                                                                                                                                                             | Chefia de Divisão | PI                      |
|                  | Omissão de dados.                                                                | MF         | M          | 1. Formalizar os pedidos por escrito.<br>2. Solicitação dos dados em falta ao seu responsável.<br>3. Reporte da situação ao superior hierárquico.<br>4. Reportar no relatório da auditoria.                                                                                                                                             | Chefia de Divisão | PI                      |
|                  | Ausência de reporte, ou reporte deficiente, das situações detectadas.            | MF         | M          | Formação na área.<br>Elaboração de relatórios detalhados, para além dos relatórios resumo.                                                                                                                                                                                                                                              | Chefia de Divisão | PI                      |
|                  | Falta de colaboração dos serviços auditados.                                     | MF         | M          | Ações de sensibilização.<br>Ao enviar comunicação prévia à auditoria, referir a necessidade de colaboração de todos os intervenientes, realçando que o papel da auditoria é tornar mais eficientes e eficazes os procedimentos, auxiliando a gestão com o fim de melhor servir a organização.                                           | Chefia de Divisão | PI                      |
|                  | Tratamento diferenciado de situações idênticas.                                  | MF         | M          | Elaborar Manual de Procedimentos de Auditoria a divulgar por todos os auditores internos.<br>Efetuar reunião com todos os auditores para definição de metodologias e análise das situações em cada uma das AI, bem como para fazer o relatório da mesma com a análise das Não Conformidades e Observações ou Oportunidades de Melhoria. | Chefia de Divisão | PI                      |

**a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE**
**(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA**
**(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL**
**\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo**

**Unidade Orgânica:** Divisão de Auditoria, Certificação e Comunicação

**Subunidade Orgânica:**

| <b>Grandes Áreas</b>       | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                           | <b>ER*</b><br>(a) | <b>GC*</b><br>(b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controle</b><br>(preventivas e detetivas)                                                    | <b>Responsáveis</b> | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| <b>Auditoria (cont.)</b>   | Quebra de sigilo ou acesso indevido a informações.                                                                | MF                | M                 | Código Ético do Auditor Interno.<br>Formação na área.<br>Procedimento disciplinar logo que tal seja conhecido.                    | Chefia de Divisão   | PI                             |
|                            | Falta de clarificação das recomendações e sugestões apresentadas.                                                 | MF                | M                 | Elaboração de recomendações claras e objetivas para dirimir as anomalias constatadas ou melhorar os procedimentos existentes.     | Chefia de Divisão   | PI                             |
|                            | Falta de conhecimento da real situação a auditar, por parte dos auditores internos.                               | MF                | M                 | Solicitar a colaboração de peritos nas áreas auditadas, a fim de auxiliar a análise dos AI.                                       | Chefia de Divisão   | PI                             |
|                            | Aprovação, ou implementação extemporânea das recomendações ou sugestões.                                          | MF                | M                 | Solicitar a aprovação e implementação das recomendações, alertando para a eventual falta de eficácia das mesmas se extemporâneas. | Chefia de Divisão   | PI                             |
|                            | Favorecimento no acompanhamento das regularizações, recomendações ou sugestões decorrentes de ações de auditoria. | MF                | M                 | Código Ético do Auditor Interno.<br>Formação.<br>Supervisão/acompanhamento do AI nesta fase.                                      | Chefia de Divisão   | PI                             |
| <b>Gestão da Qualidade</b> | Inconsistência do Sistema de Gestão da Qualidade.                                                                 | MF                | M                 | Análise periódica com vista ao seu melhoramento contínuo (revisão do sistema).<br>Auditorias internas e externas sistemáticas.    | Chefia de Divisão   | I                              |
|                            | Falta de qualidade dos indicadores de medida.                                                                     | MF                | M                 | Revisão dos Indicadores de medida.                                                                                                | Chefia de Divisão   | I                              |
|                            | Falta de objetividade e evidência nos resultados obtidos.                                                         | MF                | M                 | Elaboração de registos evidenciando os resultados.                                                                                | Chefia de Divisão   | I                              |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controle

**Unidade Orgânica:** Divisão de Auditoria, Certificação e Comunicação

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                       | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                               | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                              | Responsáveis      | Fase de Execução<br>(c) |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------|
| <b>Gestão da Qualidade (cont.)</b>  | Inexistência, ou deficiente comprometimento com o Sistema de Gestão da Qualidade.                                                              | MF         | M          | Ações de sensibilização.<br>Divulgação do sistema e seus objetivos por toda a organização.                                                                                                                           | Chefia de Divisão | I                       |
| <b>Plano de Prevenção de Riscos</b> | Falta de identificação dos riscos de gestão, corrupção ou infracções conexas, com maior frequência e mais grave consequência para o Município. | PF         | M          | Elaboração periódica do Plano de Prevenção e sua revisão.<br>Acções de formação/sensibilização na matéria.                                                                                                           | Chefia de Divisão | I                       |
|                                     | Desconhecimento das situações propensas a situações de corrupção, ou infracções conexas, e respetiva avaliação.                                | PF         | M          | Acções de formação em matéria de riscos de gestão, incluindo os de corrupção.                                                                                                                                        | Chefia de Divisão | PI                      |
|                                     | Inexistência, ou deficiente aplicação, de sancionamento nas situações de fraude detectadas.                                                    | PF         | M          | Regulamentação apropriada.<br>Definição de procedimentos adequados e sua divulgação.                                                                                                                                 | Chefia de Divisão | I                       |
|                                     | Tratamento diferenciado de situações idênticas.                                                                                                | PF         | M          | Definição de procedimentos adequados e sua divulgação.                                                                                                                                                               | Chefia de Divisão | I                       |
|                                     | Não cumprimento da lei em matéria de denúncia ao Ministério Público.                                                                           | PF         | M          | Definição de procedimentos adequados e sua divulgação.                                                                                                                                                               | Chefia de Divisão | I                       |
| <b>Gerais</b>                       | Desconhecimento da realidade da atividade municipal quanto a indicadores estatísticos, nos vários sectores.                                    | FM         | M          | Definição dos indicadores estatísticos mais apropriados que reflitam a realidade da atividade municipal, junto das UO.<br>Análise periódica desses indicadores e seu comportamento, a divulgar por todos os setores. | Chefia de Divisão | I                       |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(C) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Atendimento e Gestão de Clientes

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

**Missão**

Informar cidadãos e clientes, contratar, efetuar recebimentos relativos a faturação de água, saneamento e outros serviços.

|                                                       |                                                                                                          |    |   |                                                                                                                                                   |                                           |   |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---|
| <b>Contratação Pública - Planeamento Necessidades</b> | Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de aquisição (deficiente avaliação das necessidades). | PF | M | Elaboração de especificações técnicas detalhadas à priori.                                                                                        | Juri do procedimento                      | I |
|                                                       | Tratamento deficiente das estimativas de custos.                                                         | PF | M | Elaboração de estimativa de custos com informação recolhida de preços de mercado em vigor.                                                        | Chefia de Divisão                         | I |
|                                                       | Falta de avaliação da relação custo-benefício.                                                           | PF | M | Realizada sempre que possível.                                                                                                                    | Chefia de Divisão                         | I |
|                                                       | Falta de avaliação de encargos futuros e/ou custos de funcionamento e manutenção.                        | PF | M | Especificações técnicas contemplam maioritariamente serviços de manutenção/assistência técnica.                                                   | Chefia de Divisão                         | I |
|                                                       | Falta de previsão de verba suficiente no Orçamento de Funcionamento ou nas Grandes Opções do Plano.      | PF | M | Realização de documento anual/plurianual previsional de despesa de investimentos e de despesa corrente.                                           | Chefia de Divisão                         | I |
|                                                       | Planeamento deficiente dos procedimentos, obstando a que sejam assegurados prazos razoáveis.             | PF | M | Solicitação no Programa de Concurso e/ou Caderno de Encargos de indicação de prazo de execução e plano de implementação dos trabalhos a executar. | Juri do procedimento                      | I |
|                                                       | Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases.         | PF | M | Plano de implementação indicando recursos e responsabilidades nas diversas fases.                                                                 | Chefia de Divisão e Prestador de Serviços | I |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(C) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo



**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Atendimento e Gestão de Clientes

| Grandes Áreas                                                 | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                        | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                   | Responsáveis               | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Contratação Pública -<br/>Procedimentos précontratuais</b> | Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos précontratuais.          | PF         | M          | Contratação pública tem por base o cumprimento do CCP e a plataforma electrónica VortalGov.                                                                                               | Juri do procedimento e DAF | I                       |
|                                                               | Elaboração de peças procedimentais com requisitos passíveis de privilegiar ou excluir determinadas entidades.                                           | PF         | M          | Elaboração das especificações técnicas e definição dos critérios de avaliação à priori e publicação dos mesmos na plataforma electrónica VortalGov.                                       | Juri do procedimento e DAF | I                       |
|                                                               | Não fixação no caderno de encargos das especificações técnicas, tendo em conta a natureza das prestações objeto do contrato a celebrar.                 | PF         | M          | Elaboração das especificações técnicas e definição dos critérios de avaliação à priori e publicação dos mesmos na plataforma electrónica VortalGov.                                       | Juri do procedimento e DAF | I                       |
|                                                               | Incompletude das cláusulas técnicas fixadas no caderno de encargos, com especificações, nomeadamente, de marcas ou denominações comerciais.             | PF         | M          | Elaboração das especificações técnicas e definição dos critérios de avaliação à priori e publicação dos mesmos na plataforma electrónica VortalGov.                                       | Juri do procedimento e DAF | I                       |
|                                                               | Caráter subjetivo dos critérios de avaliação de propostas, com inserção de dados não quantificáveis nem comparáveis.                                    | PF         | M          | Elaboração, à priori, da definição dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação submetidos à concorrência com a indicação dos sub-factores e respectivas fórmulas de cálculo. | Juri do procedimento       | I                       |
|                                                               | Viciação de fórmulas de avaliação de propostas, ou características técnicas, para favorecimento de concorrentes.                                        | PF         | M          | Publicação do Programa de Concurso e Caderno de Encargos de acordo com CCP e na plataforma electrónica VortalGov.                                                                         | DAF                        | NA                      |
|                                                               | Enunciação deficiente e insuficiente dos critérios de adjudicação e dos fatores, e eventuais subfactores, de avaliação das propostas, quando exigíveis. | PF         | M          | Publicação, à priori, da definição dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação submetidos à concorrência com a indicação dos sub-factores e respectivas fórmulas de cálculo. | Juri do procedimento e DAF | NA                      |

**a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE**
**(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA**
**(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL**
**\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo**

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Atendimento e Gestão de Clientes

| <b>Grandes Áreas</b>                                              | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                    | <b>ER*</b><br>(a) | <b>GC*</b><br>(b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo</b> (preventivas e detetivas)                                                  | <b>Responsáveis</b>        | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| <b>Contratação Pública - Procedimentos précontratuais (cont.)</b> | Falta de previsão de penalidades por incumprimento.                                                                                        | PF                | M                 | Inclusão de clausulado referente ao incumprimento no Programa de Concurso / Caderno de Encargos.                             | DAF                        | NA                             |
|                                                                   | Inexistência de cabimentação prévia da despesa.                                                                                            | PF                | M                 | Submissão prévia a cabimento e compromisso.                                                                                  | Chefia de Divisão e DAF    | I                              |
|                                                                   | Utilização sistemática do procedimento por ajuste direto.                                                                                  | PF                | M                 | Contratação pública tem por base o cumprimento do CCP.                                                                       | Chefia de Divisão e DAF    | I                              |
|                                                                   | Existência de conflitos de interesses que possam levar ao favorecimento no procedimento por ajuste directo.                                | PF                | M                 | Subscrição pelos envolvidos de declarações de inexistência de conflitos de interesse relativamente ao procedimento em causa. | Elemento do júri e DRH     | I                              |
|                                                                   | Insuficiente fundamentação do recurso ao ajuste direto (quando baseado em critérios materiais).                                            | PF                | M                 | Fundamentação realizada é submetida a cabimento/compromisso e autorizada pelo CA.                                            | Chefia de Divisão e DAF    | I                              |
|                                                                   | No âmbito do ajuste direto propor o convite, ou convidar, entidades a apresentar proposta que tenham excedido os limites definidos no CCP. | PF                | M                 | Verificação das entidades com limites previstos no CCP, excedidos (lista emanada pelo DAF).                                  | Chefia de Divisão          | I                              |
| <b>Contratação Pública - Seleção de Propostas</b>                 | Controlo deficiente dos prazos.                                                                                                            | PF                | M                 | Utilização da plataforma electrónica VortalGov.                                                                              | Juri do procedimento e DAF | I                              |
|                                                                   | Admissão de propostas de entidades com impedimentos.                                                                                       | PF                | M                 | Verificação da documentação apresentada e sua validação.                                                                     | Juri do procedimento e DAF | I                              |
|                                                                   | Conflito de interesses dos elementos que integram o júri.                                                                                  | PF                | M                 | Aplicação rigorosa da Lei da Incompatibilidades.                                                                             | Elemento do júri e DRH     | I                              |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(C) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Atendimento e Gestão de Clientes

| Grandes Áreas                                             | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                         | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                       | Responsáveis               | Fase de Execução<br>(c) |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Contratação Pública - Seleção de Propostas</b>         | Existência de conflitos de interesses que possam levar ao favorecimento no procedimento de seleção de propostas.                                         | PF         | M          | Subscrição pelos envolvidos de declarações de inexistência de conflitos de interesse relativamente ao procedimento em causa.                                                                  | Elemento do júri e DRH     | I                       |
|                                                           | Não audição dos concorrentes sobre o relatório preliminar / decisão de adjudicação.                                                                      | PF         | M          | Aplicação rigorosa do indicado no CCP para o procedimento em questão.                                                                                                                         | Juri do procedimento e DAF | I                       |
|                                                           | Subjetividade ou deficiente apreciação das propostas.                                                                                                    | PF         | M          | Elaboração da análise das propostas seguindo os critérios de avaliação estabelecidos no âmbito do procedimento e verificação dos requisitos obrigatórios exigidos e não dados à concorrência. | Juri do procedimento       | I                       |
| <b>Celebração e execução do contrato (ou equivalente)</b> | Inexistência de correspondência entre as cláusulas contratuais e as estabelecidas nas peças do respectivo concurso.                                      | PF         | M          | Verificação da sua conformidade e eventual correção. Incluir cláusula de prevalência no contrato.                                                                                             | DAF                        | NA                      |
|                                                           | Existência de ambiguidades, lacunas e omissões no clausulado.                                                                                            | PF         | M          | Utilização dos mecanismos previstos no CCP.                                                                                                                                                   | Juri do procedimento e DAF | I                       |
|                                                           | Requisição de trabalhos ou serviços sem o correspondente compromisso orçamental e certificação de dotação disponível no âmbito da LCPA (Lei n.º 8/2012). | PF         | M          | Cumprimento estrito da LCPA.                                                                                                                                                                  | Chefia de Divisão e DAF    | I                       |
|                                                           | Possibilidade do prazo de vigência dos contratos ultrapassar os prazos legalmente estabelecidos.                                                         | PF         | M          | Controlo de prazos através de elaboração de cronogramas de execução.                                                                                                                          | Chefia de Divisão          | I                       |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(C) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Atendimento e Gestão de Clientes

| <b>Grandes Áreas</b>                                              | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                     | <b>ER*</b><br>(a) | <b>GC*</b><br>(b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo</b><br>(preventivas e detetivas)                                                                                                                                               | <b>Responsáveis</b>       | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| <b>Celebração e execução do contrato (ou equivalente) (cont.)</b> | Deficiente acompanhamento da execução dos contratos e prestações de serviços, não assegurando a boa e atempada execução dos mesmos por parte dos fornecedores e/ou prestadores de serviços. | PF                | M                 | Solicitação de entrega de plano e calendário de execução e implementação de trabalhos.<br>Acompanhamento dos trabalhos realizados com entrega de relatório/registo de actividades executadas.                                | Equipa técnica da Divisão | I                              |
|                                                                   | Não acompanhamento e avaliação regulares do desempenho do contratante, de acordo com os níveis de quantidade ou qualidade estabelecidos no contrato.                                        | PF                | M                 | Solicitação de entrega de plano e calendário de execução e implementação de trabalhos.<br>Acompanhamento dos trabalhos realizados com entrega de relatório/registo de actividades executadas.                                | Equipa técnica da Divisão | I                              |
|                                                                   | Inexistência de um controlo rigoroso dos custos do contrato tendo por pressuposto os valores orçamentados.                                                                                  | PF                | M                 | Verificação e controlo dos custos de acordo com o contrato efetuado.                                                                                                                                                         | Chefia de Divisão         | I                              |
|                                                                   | Inexistência ou programação deficiente da calendarização dos trabalhos.                                                                                                                     | PF                | M                 | Obrigatoriedade de entrega de Plano e calendário de execução e implementação de trabalhos com indicação dos intervenientes por actividade.                                                                                   | Chefia de Divisão         | I                              |
|                                                                   | Inexistência de advertências logo que são detectadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e nos prazos.                                                                          | PF                | M                 | Advertir o fornecedor logo que sejam detetados desvios ao estipulado. Possibilidade de acionar cláusula de não cumprimento.                                                                                                  | Chefia de Divisão         | I                              |
|                                                                   | Inexistência, ou existência deficiente, de inspeção ou de ato que certifique as quantidades e a qualidade dos bens e serviços, antes da emissão da ordem de pagamento.                      | PF                | M                 | Obrigatoriedade de entrega da seguinte documentação: - Guia de remessa para equipamento – - Relatório de Actividades da Intervenção efectuada; Verificação do fornecimento de equipamento e/ou acompanhamento dos trabalhos. | Equipa técnica            | I                              |
|                                                                   | Inspeção e/ou avaliação da quantidade e da qualidade dos bens e serviços adquiridos efectuada somente por um funcionário.                                                                   | PF                | M                 | Certificação efectuada no mínimo por duas Pessoas.                                                                                                                                                                           | Chefia de Divisão         | I                              |

**a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE**
**(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA**
**(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL**
**\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo**

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Atendimento e Gestão de Clientes

| Grandes Áreas                                                     | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                      | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                                                                      | Responsáveis               | Fase de Execução<br>(c) |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Celebração e execução do contrato (ou equivalente) (cont.)</b> | Não aplicação das penalidades previstas, em caso de incumprimento.                                                                                                                    | PF         | M          | Verificar da sua aplicação casuística.                                                                                                                                                                                                                                                       | Chefia de Divisão          | I                       |
|                                                                   | Avaliação “pós-contratual” ou de impacte das opções de Contratação.                                                                                                                   | PF         | M          | Elaboração de relatório de avaliação.                                                                                                                                                                                                                                                        | Chefia de Divisão          | I                       |
|                                                                   | Inexistência de procedimentos de análise da informação recolhida para identificar eventuais lacunas ou vulnerabilidades nos processos de contratação por categoria de bem ou serviço. | PF         | M          | Elaboração de análises periódicas com essa finalidade.                                                                                                                                                                                                                                       | Chefia de Divisão          | I                       |
| <b>Contratação Pública - Outras questões</b>                      | Existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência dos procedimentos.                                                                                          | PF         | M          | Utilização da Plataforma VortalGov<br>Publicação, à priori, da definição dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação submetidos à concorrência com a indicação dos sub-factores e respectivas fórmulas de cálculo.                                                              | Juri do procedimento e DAF | NA                      |
|                                                                   | Existência de situações de conluio entre os concorrentes e de eventual corrupção dos funcionários.                                                                                    | PF         | M          | Utilização da Plataforma VortalGov<br>Publicação, à priori, da definição dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação submetidos à concorrência com a indicação dos sub-factores e respectivas fórmulas de cálculo.<br>Utilização dos mecanismos de reclamação definidos no CCP. | Juri do procedimento e DAF | NA                      |
|                                                                   | Existência de favoritismo injustificado.                                                                                                                                              | PF         | M          | Utilização da Plataforma VortalGov<br>Publicação, à priori, da definição dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação submetidos à concorrência com a indicação dos sub-factores e respectivas fórmulas de cálculo.<br>Utilização dos mecanismos de reclamação definidos no CCP. | Juri do procedimento e DAF | NA                      |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(C) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Atendimento e Gestão de Clientes

| Grandes Áreas                                                       | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                  | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                   | Responsáveis                                 | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Contratação Pública - Outras questões (cont.)</b>                | Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases.                                                                  | PF         | M          | Obrigatoriedade de entrega de plano de execução e implementação de trabalhos com a indicação intervenientes em cada actividade.                                                                                                           | Juri do procedimento e DAF                   | I                       |
|                                                                     | Não existência de uma avaliação “à posteriori” do nível de qualidade e do preço dos bens e serviços adquiridos aos diversos fornecedores/prestadores de serviços. | PF         | M          | Avaliação dos diversos fornecedores/prestadores de serviços em termos de quantidades e/ou qualidade e/ou preços.                                                                                                                          | Chefia de Divisão e DAF                      | I                       |
| <b>Concessão de Benefícios Públicos - Planeamento da atribuição</b> | Favorecimento pela intervenção no processo de atribuição de benefício.                                                                                            | FM         | M          | Controlo pela avaliação superior de acordo com competências delegadas.                                                                                                                                                                    | Funcionários que usem competências delegadas | I                       |
| <b>Boas Práticas - Decisão</b>                                      | Ausência de decisão, tomada de decisão fora de tempo ou decisão não fundamentada.                                                                                 | MF         | M          | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
|                                                                     | Indefinição de níveis de controlo das decisões para assegurar a eficiência dos processos.                                                                         | MF         | M          | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(C) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Atendimento e Gestão de Clientes

| Grandes Áreas                              | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                   | Responsáveis                                 | Fase de Execução<br>(c) |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Boas Práticas –<br/>Decisão (cont.)</b> | Falta de previsibilidade no conteúdo e prazo das decisões.                       | MF         | M          | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e Faturação.    | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
| <b>Boas Práticas -<br/>Atendimento</b>     | Ineficácia do Atendimento.                                                       | MF         | M          | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
|                                            | Inexatidão da informação prestada ao Requerente / Município.                     | MF         | M          | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação  | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
|                                            | Acréscimo não fundamentado de tempo no Atendimento.                              | MF         | M          | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(C) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Atendimento e Gestão de Clientes

| Grandes Áreas                                      | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                   | Responsáveis                                 | Fase de Execução<br>(c) |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Boas Práticas –<br/>Atendimento<br/>(cont.)</b> | Desconhecimento de todas as queixas ou reclamações de munícipes.                 | MF         | M          | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
|                                                    | Dispersão da entrada de processos e outra documentação na Câmara Municipal.      | MF         | M          | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
|                                                    | Tratamento diferenciado de situações idênticas.                                  | MF         | M          | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
|                                                    | Inexistência de formação adequada para a função atendimento.                     | MF         | M          | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo



**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Atendimento e Gestão de Clientes

| <b>Grandes Áreas</b>                               | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                    | <b>ER*</b><br>(a) | <b>GC*</b><br>(b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo</b> (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                               | <b>Responsáveis</b>                          | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Boas Práticas - Atendimento (cont.)</b>         | Falta de registo sequencial de todos os processos que dão entrada.                                                                         | MF                | M                 | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                              |
|                                                    | Favorecimento no registo de entrada de documentos.                                                                                         | MF                | M                 | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                              |
|                                                    | Falta de verificação e certificação dos documentos entregues.                                                                              | MF                | M                 | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                              |
| <b>Boas Práticas - Procedimento Administrativo</b> | Tratamento diferenciado de situações idênticas motivadas pela falta de uniformização de procedimentos e de protocolos internos de atuação. | MF                | M                 | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                              |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(C) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Atendimento e Gestão de Clientes

| Grandes Áreas                                                          | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                   | Responsáveis                                 | Fase de Execução<br>(c) |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Boas Práticas -<br/>Procedimento<br/>Administrativo<br/>(cont.)</b> | Indefinição de regras claras que visem assegurar níveis de discricionariedade adequados.                        | MF         | M          | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
|                                                                        | Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo e/ou atuação extemporânea.                              | MF         | M          | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
|                                                                        | Falta de transparência para os cidadãos e munícipes, quanto aos procedimentos e regras existentes no Município. | MF         | M          | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Atendimento e Gestão de Clientes

| Grandes Áreas                                                          | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                  | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                   | Responsáveis                                 | Fase de Execução<br>(c) |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Boas Práticas -<br/>Procedimento<br/>Administrativo<br/>(cont.)</b> | Dificuldade de acesso a informação sobre o andamento de processos, para os cidadãos e munícipes.                                                                                  | MF         | M          | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
|                                                                        | Inexistência, ou falta de aplicação, de códigos de conduta.                                                                                                                       | MF         | M          | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação  | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
| <b>Boas Práticas -<br/>Gerais</b>                                      | Desconhecimento da realidade da atividade municipal quanto a indicadores estatísticos, nos vários setores.                                                                        | FM         | B          | Mapa de Indicadores de Gestão.                                                                                                                                                                                                            | Todos os setores                             | I                       |
| <b>Gestão<br/>Financeira e<br/>Património --<br/>Receita</b>           | Falta de cobrança, ou cobrança indevida, dos preços e taxas aprovadas.                                                                                                            | MF         | M          | Controlo pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação e Sistema de Controlo Interno.                                                                                                                                                | Funcionários da Secção CLF e DAF             | I                       |
|                                                                        | Erros nos pressupostos ou no cálculo dos preços, taxas e tarifas.                                                                                                                 | MF         | M          | Controlo pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação e Sistema de Controlo Interno.                                                                                                                                                | Funcionários da Secção CLF e DAF             | I                       |
|                                                                        | Cobrança de valores ao cliente / contribuinte / utente sem a emissão e entrega de fatura, ou documento equivalente, bem como a situação inversa (entrega de fatura sem cobrança). | MF         | M          | Controlo pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação e Sistema de Controlo Interno.                                                                                                                                                | Funcionários da Secção CLF e DAF             | I                       |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Atendimento e Gestão de Clientes

| <b>Grandes Áreas</b>                                    | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                     | <b>ER*</b><br>(a) | <b>GC*</b><br>(b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo</b><br>(preventivas e detetivas)                                                          | <b>Responsáveis</b>                    | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Gestão Financeira e Património - Receita (cont.)</b> | Apropriação indevida de valores cobrados ao cliente / contribuinte / utente, ou fundo de caixa.                             | MF                | M                 | Controlo pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação e Sistema de Controlo Interno.                                              | Funcionários da Secção CLF e DAF       | I                              |
|                                                         | Falta de depósito diário dos valores cobrados.                                                                              | MF                | M                 | Controlo pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação e Sistema de Controlo Interno.                                              | Funcionários da Secção CLF e DAF       | I                              |
|                                                         | Disponibilidades em caixa superiores às necessidades diárias.                                                               | MF                | M                 | Controlo pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação e Sistema de Controlo Interno.                                              | Funcionários da Secção CLF e DAF       | I                              |
|                                                         | Falta de prestação de contas dos Setores Alheios à Tesouraria.                                                              | MF                | M                 | Controlo pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação e Sistema de Controlo Interno.                                              | Funcionários da Secção CLF e DAF       | I                              |
|                                                         | Classificação indevida nas rubricas orçamentais e patrimoniais, nos postos emissores de receita.                            | MF                | M                 | Controlo pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação e Sistema de Controlo Interno.                                              | Funcionários da Secção CLF e DAF       | I                              |
|                                                         | Registo de dívidas de terceiros não reconhecidas pelas entidades.                                                           |                   |                   | n/a                                                                                                                                     |                                        | NA                             |
|                                                         | Duplicação de informação, ou inserção de informação não certificada, na base de dados de clientes, contribuintes e utentes. |                   |                   | n/a                                                                                                                                     |                                        | NA                             |
| <b>Gestão Financeira e Património - Despesa</b>         | Não cumprimento do Regulamento de Fundos de Maneio.                                                                         | PF                | B                 | A Divisão cumpre a regra estabelecida pelo DAF para o efeito, nomeadamente a justificação da despesa com apresentação de comprovativos. | O DAF valida os valores periodicamente | I                              |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(C) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Atendimento e Gestão de Clientes

| <b>Grandes Áreas</b>                           | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                                                                                                               | <b>ER*</b><br>(a) | <b>GC*</b><br>(b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo</b> (preventivas e detetivas) | <b>Responsáveis</b>     | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| <b>Gestão Financeira e Património - Gerais</b> | Incumprimento e/ou desatualização do Manual de Controlo Interno.                                                                                                                                                                                                                                      | PF                | B                 | Controlo pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação.                | O DAF alerta            | I                              |
| <b>Recursos Humanos - Recrutamento</b>         | Utilização da contratação a termo ou das prestações de serviços como mecanismo para satisfação de necessidades permanentes do serviço.                                                                                                                                                                | PF                | B                 | Consulta periódica ao Quadro de Pessoal.                                    | Responsáveis pelo setor | I                              |
| <b>Recursos Humanos - Avaliação</b>            | Utilização de critérios de avaliação dos trabalhadores pouco objetivos, que comportem uma excessiva margem de discricionariedade ou que, reportando-se ao uso de conceitos indeterminados, possam permitir que a avaliação dos trabalhadores não seja levada a cabo dentro de princípios de equidade. | FM                | M                 | SIADAP.                                                                     | Avaliadores             | I                              |
|                                                | Ausência ou deficiente fundamentação dos resultados das decisões de avaliação.                                                                                                                                                                                                                        | FM                | M                 | SIADAP.                                                                     | Avaliadores             | I                              |
|                                                | Utilização de elenco subjetivo de critérios de avaliação, não permitindo que a fundamentação das decisões finais de avaliação sejam facilmente perceptíveis e sindicáveis.                                                                                                                            | FM                | M                 | SIADAP.                                                                     | Avaliadores             | I                              |
|                                                | Não cumprimento dos prazos legais estipulados para todas as fases do processo de avaliação.                                                                                                                                                                                                           | FM                | M                 | SIADAP.                                                                     | Avaliadores             | I                              |
|                                                | Falta de apresentação de evidências aos decisores e CCA.                                                                                                                                                                                                                                              | FM                | M                 | SIADAP.                                                                     | Avaliadores             | I                              |
|                                                | Não assegurar o adequado controlo das percentagens para as classificações de Muito Bom e Excelente.                                                                                                                                                                                                   | FM                | M                 | SIADAP.                                                                     | Avaliadores             | I                              |

**a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE**
**(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA**
**(C) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL**
**\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo**

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Facturação e Controlo de Consumos

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo<br>(preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

**Missão**

Controlar os Processos de leitura e de faturação e de regularização de débitos.

|                                                       |                                                                                                          |    |   |                                                                                                                                                  |                                           |   |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---|
| <b>Contratação Pública - Planeamento Necessidades</b> | Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de aquisição (deficiente avaliação das necessidades). | PF | M | Elaboração de especificações técnicas detalhadas à priori.                                                                                       | Juri do procedimento                      | I |
|                                                       | Tratamento deficiente das estimativas de custos.                                                         | PF | M | Elaboração de estimativa de custos com informação recolhida de preços de mercado em vigor.                                                       | Chefia de Divisão                         | I |
|                                                       | Falta de avaliação da relação custo-benefício.                                                           | PF | M | Realizada sempre que possível.                                                                                                                   | Chefia de Divisão                         | I |
|                                                       | Falta de avaliação de encargos futuros e/ou custos de funcionamento e manutenção.                        | PF | M | Especificações técnicas contemplam maioritariamente serviços de manutenção/assistência técnica.                                                  | Chefia de Divisão                         | I |
|                                                       | Falta de previsão de verba suficiente no Orçamento de Funcionamento ou nas Grandes Opções do Plano.      | PF | M | Realização de documento anual/plurianual previsional de despesa de investimentos e de despesa corrente.                                          | Chefia de Divisão                         | I |
|                                                       | Planeamento deficiente dos procedimentos, obstando a que sejam assegurados prazos razoáveis.             | PF | M | Solicitação no Programa de Concurso e/ou Caderno de Encargos de indicação de prazo de execução e plano de implementação dos trabalhos a executa. | Juri do procedimento                      | I |
|                                                       | Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases.         | PF | M | Plano de implementação indica recursos e responsabilidades nas diversas fases.                                                                   | Chefia de Divisão e Prestador de Serviços | I |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Facturação e Controlo de Consumos

| <b>Grandes Áreas</b>                                      | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                        | <b>ER*</b><br>a) | <b>GC*</b><br>b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo</b> (preventivas e detetivas)                                                                                                               | <b>Responsáveis</b>        | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| <b>Contratação Pública - Procedimentos précontratuais</b> | Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos précontratuais. | PF               | M                | Contratação pública tem por base o cumprimento do CCP e a plataforma electrónica VortalGov.                                                                                               | Juri do procedimento e DAF | I                              |
|                                                           | Elaboração de peças procedimentais com requisitos passíveis de privilegiar ou excluir determinadas entidades.                                  | PF               | M                | Elaboração das especificações técnicas e definição dos critérios de avaliação à priori e publicação dos mesmos na plataforma electrónica VortalGov.                                       | Juri do procedimento e DAF | I                              |
|                                                           | Não fixação no caderno de encargos das especificações técnicas, tendo em conta a natureza das prestações objeto do contrato a celebrar.        | PF               | M                | Elaboração das especificações técnicas e definição dos critérios de avaliação à priori e publicação dos mesmos na plataforma electrónica VortalGov.                                       | Juri do procedimento e DAF | I                              |
|                                                           | Incompletude das cláusulas técnicas fixadas no caderno de encargos, com especificações, nomeadamente, de marcas ou denominações comerciais.    | PF               | M                | Elaboração das especificações técnicas e definição dos critérios de avaliação à priori e publicação dos mesmos na plataforma electrónica VortalGov.                                       | Juri do procedimento e DAF | I                              |
|                                                           | Caráter subjetivo dos critérios de avaliação de propostas, com inserção de dados não quantificáveis nem comparáveis.                           | PF               | M                | Elaboração, à priori, da definição dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação submetidos à concorrência com a indicação dos sub-factores e respectivas fórmulas de cálculo. | Juri do procedimento       | I                              |
|                                                           | Viciação de fórmulas de avaliação de propostas, ou características técnicas, para favorecimento de concorrentes.                               | PF               | M                | Publicação do Programa de Concurso e Caderno de Encargos de acordo com CCP e na plataforma electrónica VortalGov.                                                                         | DAF                        | NA                             |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Facturação e Controlo de Consumos

| <b>Grandes Áreas</b>                                              | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                 | <b>ER*</b><br>a) | <b>GC*</b><br>b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo</b> (preventivas e detetivas)                                                                                                               | <b>Responsáveis</b>        | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| <b>Contratação Pública - Procedimentos précontratuais (cont.)</b> | Enunciação deficiente e insuficiente dos critérios de adjudicação e dos fatores, e eventuais subfactores, de avaliação das propostas, quando exigíveis. | PF               | M                | Publicação, à priori, da definição dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação submetidos à concorrência com a Indicação dos sub-factores e respectivas fórmulas de cálculo. | Juri do procedimento e DAF | NA                             |
|                                                                   | Falta de previsão de penalidades por incumprimento.                                                                                                     | PF               | M                | Inclusão de clausulado referente ao incumprimento no Programa de Concurso / Caderno de Encargos.                                                                                          | DAF                        | NA                             |
|                                                                   | Inexistência de cabimentação prévia da despesa.                                                                                                         | PF               | M                | Submissão prévia a cabimento e compromisso.                                                                                                                                               | Chefia de Divisão e DAF    | I                              |
|                                                                   | Utilização sistemática do procedimento por ajuste direto.                                                                                               | PF               | M                | Contratação pública tem por base o cumprimento do CCP.                                                                                                                                    | Chefia de Divisão e DAF    | I                              |
|                                                                   | Existência de conflitos de interesses que possam levar ao favorecimento no procedimento por ajuste directo.                                             | PF               | M                | Subscrição pelos envolvidos de declarações de inexistência de conflitos de interesse relativamente ao procedimento em causa.                                                              | Elemento do júri e DRH     | I                              |
|                                                                   | Insuficiente fundamentação do recurso ao ajuste direto (quando baseado em critérios materiais).                                                         | PF               | M                | Fundamentação realizada é submetida a cabimento/compromisso e autorizada pelo CA.                                                                                                         | Chefia de Divisão e DAF    | I                              |
|                                                                   | No âmbito do ajuste direto propor o convite, ou convidar, entidades a apresentar proposta que tenham excedido os limites definidos no CCP.              | PF               | M                | Verificação das entidades com limites previstos no CCP, excedidos (lista emanada pelo DAF).                                                                                               | Chefia de Divisão          | I                              |
| <b>Contratação Pública – Seleção de Propostas</b>                 | Controlo deficiente dos prazos.                                                                                                                         | PF               | M                | Utilização da plataforma electrónica VortalGov.                                                                                                                                           | Juri do procedimento e DAF | I                              |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo



**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Facturação e Controlo de Consumos

| Grandes Áreas                                                                   | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                         | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo<br>(preventivas e detetivas)                                                                                                                       | Responsáveis               | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Contratação Pública – Seleção de Propostas (cont.)</b>                       | Admissão de propostas de entidades com impedimentos.                                                                                                     | PF        | M         | Verificação da documentação apresentada e sua validação.                                                                                                                                      | Juri do procedimento e DAF | I                       |
|                                                                                 | Conflito de interesses dos elementos que integram o júri.                                                                                                | PF        | M         | Aplicação rigorosa da Lei da Incompatibilidades.                                                                                                                                              | Elemento do júri e DRH     | I                       |
|                                                                                 | Existência de conflitos de interesses que possam levar ao favorecimento no procedimento de seleção de propostas.                                         | PF        | M         | Subscrição pelos envolvidos de declarações de inexistência de conflitos de interesse relativamente ao procedimento em causa.                                                                  | Elemento do júri e DRH     | I                       |
|                                                                                 | Não audição dos concorrentes sobre o relatório preliminar / decisão de adjudicação.                                                                      | PF        | M         | Aplicação rigorosa do indicado no CCP para o procedimento em questão.                                                                                                                         | Juri do procedimento e DAF | I                       |
|                                                                                 | Subjetividade ou deficiente apreciação das propostas.                                                                                                    | PF        | M         | Elaboração da análise das propostas seguindo os critérios de avaliação estabelecidos no âmbito do procedimento e verificação dos requisitos obrigatórios exigidos e não dados à concorrência. | Juri do procedimento       | I                       |
| <b>Contratação Pública - Celebração e execução do contrato (ou equivalente)</b> | Inexistência de correspondência entre as cláusulas contratuais e as estabelecidas nas peças do respectivo concurso.                                      | PF        | M         | Verificação da sua conformidade e eventual correção. Incluir cláusula de prevalência no contrato.                                                                                             | DAF                        | NA                      |
|                                                                                 | Existência de ambiguidades, lacunas e omissões no clausulado.                                                                                            | PF        | M         | Utilização dos mecanismos previstos no CCP.                                                                                                                                                   | Juri do procedimento e DAF | I                       |
|                                                                                 | Requisição de trabalhos ou serviços sem o correspondente compromisso orçamental e certificação de dotação disponível no âmbito da LCPA (Lei n.º 8/2012). | PF        | M         | Cumprimento estrito da LCPA.                                                                                                                                                                  | Chefia de Divisão e DAF    | I                       |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(C) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Facturação e Controlo de Consumos

| Grandes Áreas                                                                           | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                            | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo<br>(preventivas e detetivas)                                                                                                                                                      | Responsáveis              | Fase de Execução<br>(c) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| <b>Contratação Pública - Celebração e execução do contrato (ou equivalente) (cont.)</b> | Possibilidade do prazo de vigência dos contratos ultrapassar os prazos legalmente estabelecidos.                                                                                            | PF        | M         | Controlo de prazos através de elaboração de cronogramas de execução.                                                                                                                                                         | Chefia de Divisão         | I                       |
|                                                                                         | Deficiente acompanhamento da execução dos contratos e prestações de serviços, não assegurando a boa e atempada execução dos mesmos por parte dos fornecedores e/ou prestadores de serviços. | PF        | M         | Solicitação de entrega de plano e calendário de execução e implementação de trabalhos<br>Acompanhamento dos trabalhos realizados com entrega de relatório/registo de actividades executadas.                                 | Equipa técnica da Divisão | I                       |
|                                                                                         | Não acompanhamento e avaliação regulares do desempenho do contratante, de acordo com os níveis de quantidade ou qualidade estabelecidos no contrato.                                        | PF        | M         | Solicitação de entrega de plano e calendário de execução e implementação de trabalhos.<br>Acompanhamento dos trabalhos realizados com entrega de relatório/registo de actividades executadas.                                | Equipa técnica da Divisão | I                       |
|                                                                                         | Inexistência de um controlo rigoroso dos custos do contrato tendo por pressuposto os valores orçamentados.                                                                                  | PF        | M         | Verificação e controlo dos custos de acordo com o contrato efetuado.                                                                                                                                                         | Chefia de Divisão         | I                       |
|                                                                                         | Inexistência ou programação deficiente da calendarização dos trabalhos.                                                                                                                     | PF        | M         | Obrigatoriedade de entrega de Plano e calendário de execução e implementação de trabalhos com indicação dos intervenientes por actividade.                                                                                   | Chefia de Divisão         | I                       |
|                                                                                         | Inexistência de advertências logo que são detectadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e nos prazos.                                                                          | PF        | M         | Advertir o fornecedor logo que sejam detetados desvios ao estipulado. Possibilidade de acionar clausula de não cumprimento.                                                                                                  | Chefia de Divisão         | I                       |
|                                                                                         | Inexistência, ou existência deficiente, de inspeção ou de ato que certifique as quantidades e a qualidade dos bens e serviços, antes da emissão da ordem de pagamento.                      | PF        | M         | Obrigatoriedade de entrega da seguinte documentação: Guia de remessa para equipamento.<br>Relatório de Actividades da Intervenção efectuada<br>Verificação do fornecimento de equipamento e/ou acompanhamento dos trabalhos. | Equipa técnica            | I                       |

a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Facturação e Controlo de Consumos

| Grandes Áreas                                                                           | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                      | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo<br>(preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                                                                       | Responsáveis               | Fase de Execução<br>(c) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Contratação Pública - Celebração e execução do contrato (ou equivalente) (cont.)</b> | Inspeção e/ou avaliação da quantidade e da qualidade dos bens e serviços adquiridos efetuada somente por um funcionário.                                                              | PF        | M         | Certificação efectuada no mínimo por duas pessoas.                                                                                                                                                                                                                                            | Chefia de Divisão          | I                       |
|                                                                                         | Não aplicação das penalidades previstas, em caso de incumprimento.                                                                                                                    | PF        | M         | Verificar da sua aplicação casuística.                                                                                                                                                                                                                                                        | Chefia de Divisão          | I                       |
|                                                                                         | Avaliação “pós-contratual” ou de impacte das opções de Contratação.                                                                                                                   | PF        | M         | Elaboração de relatório de avaliação.                                                                                                                                                                                                                                                         | Chefia de Divisão          | I                       |
|                                                                                         | Inexistência de procedimentos de análise da informação recolhida para identificar eventuais lacunas ou vulnerabilidades nos processos de contratação por categoria de bem ou serviço. | PF        | M         | Elaboração de análises periódicas com essa finalidade.                                                                                                                                                                                                                                        | Chefia de Divisão          | I                       |
| <b>Contratação Pública - Outras questões</b>                                            | Existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência dos procedimentos.                                                                                          | PF        | M         | Utilização da Plataforma VortalGov<br>Publicação, à priori, da definição dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação submetidos à concorrência com a indicação dos sub-factores e respectivas fórmulas de cálculo.                                                               | Juri do procedimento e DAF | NA                      |
|                                                                                         | Existência de situações de conluio entre os concorrentes e de eventual corrupção dos funcionários.                                                                                    | PF        | M         | Utilização da Plataforma VortalGov.<br>Publicação, à priori, da definição dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação submetidos à concorrência com a indicação dos sub-factores e respectivas fórmulas de cálculo.<br>Utilização dos mecanismos de reclamação definidos no CCP. | Juri do procedimento e DAF | NA                      |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Facturação e Controlo de Consumos

| <b>Grandes Áreas</b>                                 | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                           | <b>ER*</b><br>a) | <b>GC*</b><br>b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo</b> (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                                                                   | <b>Responsáveis</b>                          | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Contratação Pública - Outras questões (cont.)</b> | Existência de favoritismo injustificado.                                                                                                                          | PF               | M                | Utilização da Plataforma VortalGov.<br>Publicação, à priori, da definição dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação submetidos à concorrência com a indicação dos sub-factores e respectivas fórmulas de cálculo.<br>Utilização dos mecanismos de reclamação definidos no CCP. | Juri do procedimento e DAF                   | NA                             |
|                                                      | Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases.                                                                  | PF               | M                | Obrigatoriedade de entrega de plano de execução e implementação de trabalhos com a indicação dos intervenientes em cada actividade.                                                                                                                                                           | Juri do procedimento e DAF                   | I                              |
|                                                      | Não existência de uma avaliação “à posteriori” do nível de qualidade e do preço dos bens e serviços adquiridos aos diversos fornecedores/prestadores de serviços. | PF               | M                | Avaliação dos diversos fornecedores/prestadores de serviços em termos de quantidades e/ou qualidade e/ou preços.                                                                                                                                                                              | Chefia de Divisão e DAF                      | I                              |
| <b>Boas Práticas – Decisão</b>                       | Ausência de decisão, tomada de decisão fora de tempo ou decisão não fundamentada.                                                                                 | MF               | M                | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação.                                                     | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                              |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Facturação e Controlo de Consumos

| Grandes Áreas                                      | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                           | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo<br>(preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                   | Responsáveis                                 | Fase de Execução<br>(c) |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Boas Práticas – Decisão (cont.)</b>             | Indefinição de níveis de controlo das decisões para assegurar a eficiência dos processos.                                                  | MF        | M         | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
|                                                    | Falta de previsibilidade no conteúdo e prazo das decisões.                                                                                 | MF        | M         | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
| <b>Boas Práticas - Procedimento Administrativo</b> | Tratamento diferenciado de situações idênticas motivadas pela falta de uniformização de procedimentos e de protocolos internos de Atuação. | MF        | M         | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
|                                                    | Indefinição de regras claras que visem assegurar níveis de discricionariedade adequados.                                                   | MF        | M         | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Facturação e Controlo de Consumos

| Grandes Áreas                                              | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo<br>(preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                   | Responsáveis                                 | Fase de Execução<br>(c) |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Boas Práticas - Procedimento Administrativo (cont.)</b> | Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo e/ou atuação extemporânea.                              | MF        | M         | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
|                                                            | Falta de transparência para os cidadãos e munícipes, quanto aos procedimentos e regras existentes no Município. | MF        | M         | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |
|                                                            | Dificuldade de acesso a informação sobre o andamento de processos, para os cidadãos e munícipes.                | MF        | M         | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Facturação e Controlo de Consumos

| <b>Grandes Áreas</b>                                       | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                                                                                                               | <b>ER*</b><br>a) | <b>GC*</b><br>b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo</b> (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                               | <b>Responsáveis</b>                          | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Boas Práticas - Procedimento Administrativo (cont.)</b> | Inexistência, ou falta de aplicação, de códigos de conduta.                                                                                                                                                                                                                                           | MF               | M                | De acordo com:<br>Regulamentos; Legislação aplicável; Manual da Qualidade; Sistema de Controlo Interno; Gestão Documental; Avaliação de Reclamações; Controlo da atividade da Divisão pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação. | Funcionários das Secções CLF e ATR Auditores | I                              |
| <b>Boas Práticas Gerais</b>                                | Desconhecimento da realidade da atividade municipal quanto a indicadores estatísticos, nos vários setores.                                                                                                                                                                                            | FM               | B                | Mapa de Indicadores de Gestão.                                                                                                                                                                                                            | Todos os setores                             | I                              |
| <b>Gestão Financeira e Património - Gerais</b>             | Incumprimento e/ou desatualização do Manual de Controlo Interno.                                                                                                                                                                                                                                      | PF               | B                | Controlo pela Secção de Controlo de Leituras e de Faturação.                                                                                                                                                                              | O DAF alerta                                 | I                              |
| <b>Recursos Humanos - Recrutamento</b>                     | Utilização da contratação a termo ou das prestações de serviços como mecanismo para satisfação de necessidades permanentes do serviço.                                                                                                                                                                | PF               | B                | Consulta periódica ao Quadro de Pessoal.                                                                                                                                                                                                  | Responsáveis pelo setor                      | I                              |
| <b>Recursos Humanos - Avaliação</b>                        | Utilização de critérios de avaliação dos trabalhadores pouco objetivos, que comportem uma excessiva margem de discricionariedade ou que, reportando-se ao uso de conceitos indeterminados, possam permitir que a avaliação dos trabalhadores não seja levada a cabo dentro de princípios de equidade. | FM               | M                | SIADAP.                                                                                                                                                                                                                                   | Avaliadores                                  | I                              |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Comercial

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Facturação e Controlo de Consumos

| Grandes Áreas                               | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                           | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo<br>(preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
| <b>Recursos Humanos – Avaliação (cont.)</b> | Ausência ou deficiente fundamentação dos resultados das decisões de avaliação.                                                                                             | FM        | M         | SIADAP.                                                                 | Avaliadores  | I                       |
|                                             | Utilização de elenco subjetivo de critérios de avaliação, não permitindo que a fundamentação das decisões finais de avaliação sejam facilmente perceptíveis e sindicáveis. | FM        | M         | SIADAP.                                                                 | Avaliadores  | I                       |
|                                             | Não cumprimento dos prazos legais estipulados para todas as fases do processo de avaliação.                                                                                | FM        | M         | SIADAP.                                                                 | Avaliadores  | I                       |
|                                             | Falta de apresentação de evidências aos decisores e CCA.                                                                                                                   | FM        | M         | SIADAP.                                                                 | Avaliadores  | I                       |
|                                             | Não assegurar o adequado controlo das percentagens para as classificações de Muito Bom e Excelente.                                                                        | FM        | M         | SIADAP.                                                                 | Avaliadores  | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo



Unidade Orgânica: Divisão de Apoio Jurídico

Subunidade Orgânica:

| Grandes Áreas                                      | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ER*<br>(a) | GC*<br>(a) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis                        | Fase de Execução<br>(c) |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| Missão                                             | Elaborar ou colaborar na preparação de projetos de regulamentos e outras disposições da atribuição ou competência dos Serviços; elaborar pareceres, informações e estudos jurídicos; elaborar minutas para a celebração de contratos de empreitada e proceder à elaboração das cláusulas jurídicas dos cadernos de encargos e programas dos procedimentos pré - contratuais das empreitadas; instruir, informar e acompanhar processos de contraordenação; processos disciplinares; processos de execução fiscais; e processos relativos às aquisições ou pedidos de declaração de utilidade pública dos terrenos necessários à instalação de equipamentos; analisar, diariamente, a legislação publicada no Diário da República e organizar e manter atualizado um ficheiro de legislação aplicável aos Serviços. |            |            |                                                                         |                                     |                         |
|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |                                                                         |                                     |                         |
| Procedimentos pré- contratuais                     | Elaboração de peças procedimentais com requisitos passíveis de privilegiar ou excluir determinadas entidades.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | PF         |            | Elaboração por vários sectores.                                         | DEP/DAF e JUR quanto às empreitadas | I                       |
|                                                    | Falta de previsão de penalidades por incumprimento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | PF         |            | Verificação da legalidade por parte do JUR.                             | Tb JUR quanto às empreitadas        | I                       |
| Celebração e execução do contrato (ou equivalente) | Inexistência de correspondência entre as cláusulas contratuais e as estabelecidas nas peças do respectivo concurso.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | PF         |            | Verificação da legalidade por parte do JUR.                             | Tb JUR quanto às empreitadas        | I                       |
|                                                    | Existência de ambiguidades, lacunas e omissões no clausulado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | PF         |            | Verificação da legalidade por parte do JUR.                             | Tb JUR quanto às empreitadas        | I                       |
|                                                    | Não verificação, ou verificação deficiente, das cláusulas contratuais que prevejam ou regulem os suprimentos dos erros e omissões.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | PF         |            | Verificação da legalidade por parte do JUR.                             | Tb JUR quanto às empreitadas        | I                       |
|                                                    | Possibilidade do montante dos trabalhos ou serviços a mais ultrapassarem os limites legalmente definidos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | PF         |            | Verificação da legalidade por parte do JUR.                             | Tb JUR quanto às empreitadas        | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento de Recursos Humanos

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

**Missão**

Elaborar estudos e ou propostas de regulamentos relativos a admissões, mobilidade, férias, faltas, licenças e outros assuntos relativos a pessoal;  
Assegurar o cumprimento dos necessários procedimentos técnico administrativos referente ao recrutamento, seleção e gestão de pessoal, bem como no que se refere à sua formação, apoio social e segurança, higiene e saúde no trabalho;  
Colaborar na definição da política de pessoal dos Serviços; Estudar e promover as medidas tendentes à atualização do mapa de pessoal, nos termos legais em vigor;  
Assegurar a descrição, análise e qualificação de funções, tendo em vista a definição de adequados perfis funcionais ou profissionais; Colaborar, no âmbito da psicologia e psicossociologia, em ações relativas a mudanças estruturais e sua implementação;  
Estudar a problemática de relações humanas ao nível de interações de grupos;  
Apoiar o relacionamento dos Serviços com os seus trabalhadores em articulação com os objetivos aprovados; Acompanhar o desenvolvimento do processo de avaliação de desempenho;  
Incentivar e participar na normalização e racionalização dos impressos e artigos de expedientes utilizados no âmbito dos recursos humanos; Promover a qualificação do pessoal do Departamento, bem como a avaliação do desempenho anual.

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                            |         |                                                                                             |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recrutamento</b> | Inexistência de instrumento geral e abstrato que estabeleça as regras de negociação de posicionamento remuneratório no âmbito dos procedimentos concursais lançados ao abrigo da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro.                                                 | FM | A | Elaboração a aprovação de um Manual que integre o estudo da função e respetivo perfil de competências que permite aferir os níveis de exigência da função, para determinação das bases de negociação remuneratória no âmbito dos procedimentos concursais. | DRH     | Não aplicável para 2013 face às regras do artigo 38.º da Lei do Orçamento do Estado de 2013 |
| <b>Remunerações</b> | Processamento indevido de vencimentos e/ou outras remunerações, subsídios ou vantagens patrimoniais decorrentes de situações jus laborais dos trabalhadores.                                                                                                               | MF | A | Rotatividade dos elementos que processam os salários que após validação são enviados para a DCNT para processamento.                                                                                                                                       | DGP     | I                                                                                           |
| <b>Avaliação</b>    | Utilização de critérios de avaliação de trabalhadores que se revelem pouco objetivos com excessiva margem de discricionariedade, com uso de conceitos indeterminados ou dificilmente mensuráveis que dificultem a verificação do cumprimento e da superação dos objetivos. | PF | M | Elaboração de um conjunto de diretrizes que regulamentem a determinação de objetivos bem como de normas procedimentais clarificativas do processo de avaliação. Realização de auditorias aos objetivos.                                                    | DRH/DGP | I                                                                                           |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento de Recursos Humanos

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                                                           | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                               | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                               | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
| Higiene, Saúde e Segurança                                              | Falta de identificação de situações de risco profissional bem como propostas de medidas corretivas.                                                                            | F          | A          | Levantamento dos perfis funcionais, EPI e riscos associados – elaboração de regulamento.                                                                                                              | DRH/DFAS     | I                       |
| Mobilidade                                                              | Favorecimento na colocação do pessoal.                                                                                                                                         | PF         | B          | Todas as mobilidades são analisadas casuisticamente e ouvidos os vários intervenientes (chefias) e são validadas hierarquicamente.                                                                    | DRH/DGP      | I                       |
| Cadastro                                                                | Acesso indevido às informações de cadastro e quebras de sigilo.                                                                                                                | PF         | B          | Os cadastros estão fechados e são manuseados exclusivamente por elementos da Gestão de Pessoal.                                                                                                       | DRH/DGP      | I                       |
|                                                                         | Atribuição indevida de vantagens resultantes da análise efetuada para efeitos da autorização de licenças, abonos, subsídios, horários e outros estatutos laborais específicos. | PF         | M          | Os requerimentos são efetuados e analisados tecnicamente e validados hierarquicamente.                                                                                                                | DRH/DGP      | I                       |
|                                                                         | Extravio de documentos do cadastro.                                                                                                                                            | PF         | B          | Os cadastros estão fechados e são manuseados exclusivamente por elementos da Gestão de Pessoal.                                                                                                       | DRH/DGP      | I                       |
| Formação                                                                | Pagamento indevido ou inadequado de ações de formação externas a frequentar por trabalhadores municipais.                                                                      | PF         | B          | Os pagamentos são previamente autorizados mediante parecer técnico e são validados hierarquicamente.                                                                                                  | DRH/DFAS     | I                       |
| Planeamento de Necessidades no âmbito dos procedimentos pré-contratuais | Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de aquisição (deficiente avaliação das necessidades).                                                                       | PF         | B          | Todas as propostas para aquisição de bens e serviços são efetuadas segundo parâmetros devidamente regulamentados internamente, acompanhadas das especificações técnicas e validadas hierarquicamente. | DRH/DGP/DFAS | I                       |
| Atendimento                                                             | Ineficácia do atendimento.                                                                                                                                                     | F          | M          | Controlo através de inquéritos de satisfação.                                                                                                                                                         | DRH/DGP      | I                       |
| Arquivamento                                                            | Acesso indevido a informações sigilosas.                                                                                                                                       | PF         | M          | Os dados dos trabalhadores são acedidos exclusivamente por elementos do DRH, mediante licenças informáticas.                                                                                          | DRH/DGP/DFAS | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Estudos e Planeamento

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

**Missão**

Verificar conformidades projetos redes prediais, loteamentos, coordenar elaboração de projetos de obras públicas e concursos de obras públicas.

|                                                              |                                                                  |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                              |   |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|
| <b>Análise dos projetos das redes prediais</b>               | Projetos instruídos de forma deficiente.                         | FM | B | Publicação no Site dos SMAS da Regulamentação em vigor, Condicionantes Técnicas, Capas dos projetos com ajuda ao preenchimento, minuta da declaração e desenhos de Pormenor.<br>Análise e parecer de acordo com a legislação em vigor nomeadamente, elaboração de relatórios nos termos previstos na Certificação dos SMAS. | Chefia e Técnicos Superiores | I |
| <b>Análise dos projetos dos loteamentos</b>                  | Projetos instruídos de forma deficiente.                         | PF | B | Publicação no Site dos SMAS da Regulamentação em vigor, Condicionantes Técnicas, Capas dos projetos com ajuda ao preenchimento, minuta da declaração e desenhos de Pormenor.<br>Elaboração de relatórios de análise e envio aos técnicos, bem como relatórios finais com conhecimento superior.                             | Chefia e Técnicos Superiores | I |
| <b>Abertura de concursos para projetos de obras públicas</b> | Projeto não respondendo adequadamente aos objetivos do concurso. | PF | B | Preparação dos programas de concurso com informação detalhada sobre os objetivos pretendidos. Realização de consultas internas para adequação dos programas de concurso.<br>Pedidos de apoio jurídico sempre que existem duvidas na interpretação da legislação.                                                            | Chefia e Técnicos Superiores | I |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Estudos e Planeamento

**Subunidade Orgânica:**

| <b>Grandes Áreas</b>                                                    | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>ER*</b><br>(a) | <b>GC*</b><br>(b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo</b><br>(preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Responsáveis</b>          | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Abertura de concursos para empreitadas de obras públicas (cont.)</b> | Proposta entregue não cumprindo a legislação em vigor ou o caderno de encargos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | PF                | B                 | Preparação dos programas de concurso com informação detalhada sobre os objetivos pretendidos. Pedidos de apoio jurídico sempre que existem dúvidas na interpretação da legislação.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Chefia e Técnicos Superiores | I                              |
| <b>Planeamento Necessidades</b>                                         | Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de aquisição (deficiente avaliação das necessidades).<br>Tratamento deficiente das estimativas de custos.<br>Falta de avaliação da relação custo-benefício.<br>Falta de avaliação de encargos futuros e/ou custos de funcionamento e manutenção.<br>Falta de previsão de verba suficiente no Orçamento de Funcionamento ou nas Grandes Opções do Plano.<br>Planeamento deficiente dos procedimentos, obstando a que sejam assegurados prazos razoáveis.<br>Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases.<br>Inexistência, ou existência deficiente, de estudos adequados para efeitos de elaboração dos projetos.<br>Falta de identificação de cofinanciamentos associados à aquisição proposta. | PF                | B                 | Informações individuais justificando a necessidade fundamentada em pedidos internos ou em Planos para autorização prévia.<br>Estimativa de custos com base em projetos ou bases de dados de procedimentos anteriores.<br>Cabimento prévio ao início do procedimento.<br>Prazos estabelecidos com base na experiência e rendimentos normais dos processos.<br>Monitorização escrita do desenvolvimento dos procedimentos pelo responsável e registo em mapas de controlo. | Chefia e Técnicos Superiores | I                              |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

Unidade Orgânica: Divisão de Estudos e Planeamento

Subunidade Orgânica:

| Grandes Áreas                 | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Responsáveis                 | Fase de Execução<br>(c) |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Procedimentos pré-contratuais | <p>Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos précontratuais.</p> <p>Elaboração de peças procedimentais com requisitos passíveis de privilegiar ou excluir determinadas entidades.</p> <p>Não fixação no caderno de encargos das especificações técnicas, tendo em conta a natureza das prestações objeto do contrato a celebrar.</p> <p>Incompletude das cláusulas técnicas fixadas no caderno de encargos, com especificações, nomeadamente, de marcas ou denominações comerciais.</p> <p>Caráter subjetivo dos critérios de avaliação de propostas, com inserção de dados não quantificáveis nem comparáveis</p> <p>Viciação de fórmulas de avaliação de propostas, ou características técnicas, para favorecimento de concorrentes.</p> <p>Enunciação deficiente e insuficiente dos critérios de adjudicação e dos fatores, e eventuais subfactores, de avaliação das propostas, quando exigíveis.</p> <p>Falta de previsão de penalidades por incumprimento.</p> <p>Inexistência de cabimentação prévia da despesa</p> <p>Utilização sistemática do procedimento por ajuste direto</p> <p><i>Insuficiente fundamentação do recurso ao ajuste direto (quando baseado em critérios materiais).</i></p> <p>No âmbito do ajuste direto propor o convite, ou convidar, entidades a apresentar proposta que tenham excedido os limites definidos no CCP.</p> | PF        | M         | <p>Preparação dos procedimentos em observação estrita da legislação, não constando referências a marcas comerciais ou quando de todo necessário com a referência prevista na legislação. Especificações técnicas detalhadas dos objetivos do procedimento.</p> <p>Revisão dos processos de concurso pelas unidades orgânicas envolvidas e adequação das especificações às necessidades dos serviços.</p> <p>Crerios de adjudicação sem aleatoriedade, (preço mais baixo), não dependentes de fórmulas.</p> <p>Especificação de critérios de selecção concretos em concursos de prévia qualificação.</p> <p>Utilização do ajuste directo em situações específicas, mediante proposta nos termos previstos na legislação e devidamente justificado superiormente, nos termos da lei.</p> <p>Controlo dos procedimentos e dos limites para o AD.</p> | Chefia e Técnicos Superiores | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Estudos e Planeamento

**Subunidade Orgânica:**

| <b>Grandes Áreas</b>                                      | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>ER*</b><br>a) | <b>GC*</b><br>b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo</b> (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Responsáveis</b>          | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Seleção de Propostas</b>                               | Controlo deficiente dos prazos.<br>Admissão de propostas de entidades com impedimentos.<br>Conflito de interesses dos elementos que integram o júri.<br>Não audição dos concorrentes sobre o relatório preliminar / decisão de adjudicação.<br>Subjetividade ou deficiente apreciação das propostas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | PF               | M                | Cumprimento de todos os procedimentos previstos na legislação.<br>Objetividade na apreciação das propostas em reunião de júri tendo por base critérios propostos em observância do CCP e previamente e devidamente revistos pelo Gabinete Jurídico.                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Chefia e Técnicos Superiores | I                              |
| <b>Celebração e execução do contrato (ou equivalente)</b> | Inexistência de correspondência entre as cláusulas contratuais e as estabelecidas nas peças do respectivo concurso.<br>Existência de ambiguidades, lacunas e omissões no clausulado.<br>Não verificação, ou verificação deficiente, das cláusulas contratuais que prevejam ou regulem os suprimentos dos erros e omissões.<br>Requisição de trabalhos ou serviços sem o correspondente compromisso orçamental e certificação de dotação disponível no âmbito da LCPA (Lei n.º 8/2012).<br>Fundamentação incorreta, ou insuficiente, para a “natureza ou circunstância imprevista” dos trabalhos ou serviços a mais.<br>Fundamentação incorreta, ou insuficiente, para a impossibilidade dos trabalhos ou serviços a mais não poderem ser técnica ou economicamente separáveis do objeto do contrato sem inconvenientes graves para a entidade adjudicante, ou sendo separáveis, são necessários à conclusão do objeto do contrato. | PF               | M                | No âmbito dos concursos da responsabilidade orgânica é assegurado o cumprimento dos objetivos do concurso de acordo com os valores contratados.<br>Os processos são avaliados nas suas diferentes fases de desenvolvimento por colaboradores de outras unidades orgânicas no sentido de assegurar o cumprimento dos objetivos previstos nas especificações.<br>O resultado dessas consultas é do conhecimento das chefias mediante informações regulares e comunicado aos adjudicatários para os devidos efeitos no âmbito dos processos em curso. | Chefia e Técnicos Superiores | I                              |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo



**Unidade Orgânica:** Divisão de Estudos e Planeamento

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                                                         | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos deControlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis                 | Fase de Execução<br>(c) |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| <b>Celebração e execução do contrato (ou equivalente)<br/>(cont.)</b> | <p>Possibilidade do montante dos trabalhos ou serviços a mais, ultrapassarem os limites legalmente definidos.</p> <p>Possibilidade do prazo de vigência dos contratos ultrapassar os prazos legalmente estabelecidos.</p> <p>Deficiente acompanhamento da execução dos contratos e prestações de serviços, não assegurando a boa e atempada execução dos mesmos por parte dos fornecedores e/ou prestadores de serviços.</p> <p>Não acompanhamento e avaliação regulares do desempenho do contratante, de acordo com os níveis de quantidade ou qualidade estabelecidos no contrato.</p> <p>Inexistência de um controlo rigoroso dos custos do contrato tendo por pressuposto os valores orçamentados.</p> <p>Inexistência ou programação deficiente da calendarização dos trabalhos.</p> <p>Inexistência de advertências logo que são detectadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e nos prazos.</p> <p>Inexistência, ou existência deficiente, de inspeção ou de ato que certifique as quantidades e a qualidade dos bens e serviços, antes da emissão da ordem de pagamento.</p> <p>Inexistência de medição dos trabalhos e de vistoria da obra.</p> <p>Inexistência de vistoria para efeitos de redução ou libertação de caução.</p> <p>Inspeção e/ou avaliação da quantidade e da qualidade dos bens e serviços adquiridos efetuada somente por um funcionário.</p> | PF        | M         | (Continuação)                                                       | Chefia e Técnicos Superiores | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo



**Unidade Orgânica:** Divisão de Estudos e Planeamento

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                                                     | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                   | Responsáveis                 | Fase de Execução<br>(c) |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| <b>Celebração e execução do contrato (ou equivalente) (cont.)</b> | Não aplicação das penalidades previstas, em caso de incumprimento<br>Avaliação “pós-contratual” ou de impacte das opções de Contratação.<br>Inexistência de procedimentos de análise da informação recolhida para identificar eventuais lacunas ou vulnerabilidades nos processos de contratação por categoria de bem ou serviço.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | PF        | M         | (Continuação)                                                                                                                                                                                                             | Chefia e Técnicos Superiores | I                       |
| <b>Outras questões</b>                                            | Existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência dos procedimentos.<br>Existência de situações de conluio entre os concorrentes e de eventual corrupção dos funcionários.<br>Existência de favoritismo injustificado.<br>Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases.<br>Não existência de uma avaliação “à posteriori” do nível de qualidade e do preço dos bens e serviços adquiridos e das empreitadas realizadas aos diversos fornecedores/prestadores de serviços/empregados.<br>Não existência de procedimentos de análise da informação recolhida para identificar eventuais lacunas ou vulnerabilidades. | PF        | B         | Nomeação dos júris de forma aleatória de acordo com o conhecimento, preparação disponibilidade formando equipas multidisciplinares.                                                                                       | Chefia e Técnicos Superiores | I                       |
| <b>Decisão</b>                                                    | Ausência de decisão, tomada de decisão fora de tempo ou decisão não fundamentada.<br>Indefinição de níveis de controlo das decisões para assegurar a eficiência dos processos.<br>Falta de previsibilidade no conteúdo e prazo das decisões.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | PF        | B         | Cumprimento dos prazos dos procedimentos por monitorização permanente do mesmo.<br>Cumprimento do especificado na legislação em relação às decisões.<br>Monitorização das datas dos procedimentos e das fases dos mesmos. | Chefia e Técnicos Superiores | I                       |
| <b>Atendimento</b>                                                | Ineficácia do atendimento.<br>Inexatidão da informação prestada ao Requerente / Município.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | PF        | B         | Atendimento com regras definidas e publicitadas.                                                                                                                                                                          | Chefia e Técnicos Superiores | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Estudos e Planeamento

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                  | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                                                                                                                               | Responsáveis                 | Fase de Execução<br>(c) |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| <b>Atendimento<br/>(cont.)</b> | Acréscimo não fundamentado de tempo no atendimento.<br>Desconhecimento de todas as queixas ou reclamações de munícipes.<br>Dispersão da entrada de processos e outra documentação na Câmara Municipal.<br>Tratamento diferenciado de situações idênticas.<br>Inexistência de formação adequada para a função atendimento.<br>Falta de registo sequencial de todos os processos que dão entrada.<br>Favorecimento no registo de entrada de documentos.<br>Falta de verificação e certificação dos documentos entregues.<br>Sobre cobranças consultar a RECEITA na área transversal: GESTÃO FINANCEIRA E PATRIMÓNIO. | PF        | B         | Informação prestada de acordo com regras prevista no âmbito da certificação e demais legislação.<br>Estabelecimento de procedimentos que assegurem a mesma resposta para situações idênticas mediante rotina pre-estabelecida.<br>Frequência dos colaboradores de acções de formação.<br>Rotinas de controlo dos processos definidas em certificação. | Chefia e Técnicos Superiores | I                       |
| <b>Arquivamento</b>            | Ausência de metodologias e regras de arquivamento por tipo de processo.<br>Acesso indevido a informações sigilosas.<br>Extravio de documentos dos processos.<br>Erros de análise decorrentes de deficiente arquivamento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | PF        | B         | Rotina definida de registo e arquivamento dos processos e monitorizada no âmbito do processo de certificação e avaliação.                                                                                                                                                                                                                             | Chefia e Técnicos Superiores | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

Unidade Orgânica: Divisão de Estudos e Planeamento

Subunidade Orgânica:

| Grandes Áreas                      | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Responsáveis                 | Fase de Execução<br>(c) |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| <b>Procedimento Administrativo</b> | Tratamento diferenciado de situações idênticas motivadas pela falta de uniformização de procedimentos e de protocolos internos de atuação.<br>Indefinição de regras claras que visem assegurar níveis de discricionariedade adequados.<br>Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo e/ou atuação extemporânea.<br>Falta de transparência para os cidadãos e munícipes, quanto aos procedimentos e regras existentes no Município.<br>Dificuldade de acesso a informação sobre o andamento de processos, para os cidadãos e munícipes.<br>Inexistência, ou falta de aplicação, de códigos de conduta. | PF        | B         | Divulgação e disponibilização da informação relevante relativa a processos no site.<br>Estabelecimento de procedimentos sempre que são identificadas situações novas.<br>Atendimento diário de munícipes em horário definido e publicitado.<br>Disponibilidade para realizar reuniões de caráter extraordinário sempre que solicitadas em prazos compatíveis com a urgência dos pedidos.<br>Monitorização dos prazos dos procedimentos nos termos previstos na certificação e legislação, com cumprimento dos mesmos ou justificação caso a caso em caso de incumprimento, mediante abertura de “não conformidade” e respetivas medidas consequentes. | Chefia e Técnicos Superiores | I                       |
| <b>Auditoria</b>                   | Inexistência, ou pouca abrangência, do Plano Anual de Auditoria Interna.<br>Incumprimento de prazos nos programas e planos de auditoria<br>Omissão de dados.<br>Ausência de reporte, ou reporte deficiente, das situações detetadas<br>Falta de colaboração dos serviços auditados.<br>Tratamento diferenciado de situações idênticas<br>Quebra de sigilo ou acesso indevido a informações.<br>Falta de clarificação das recomendações e sugestões apresentadas.<br>Falta de conhecimento da real situação a auditar, por parte dos auditores internos.                                                            | PF        | B         | Disponibilidade e participação ativa nas auditorias.<br>Disponibilidade de toda a informação e documentos da unidade orgânica. Cumprimento imediato das recomendações.<br>Cumprimento dos parâmetros e elaboração dos relatórios de avaliação nos termos previstos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Chefia e Técnicos Superiores | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Estudos e Planeamento

**Subunidade Orgânica:**

| <b>Grandes Áreas</b>                | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>ER*</b><br>a) | <b>GC*</b><br>b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo</b><br>(preventivas e detetivas)                                                                                                                                                 | <b>Responsáveis</b>          | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Auditoria (cont.)</b>            | Aprovação, ou implementação, extemporânea das recomendações ou sugestões.<br>Favorecimento no acompanhamento das regularizações, recomendações ou sugestões decorrentes de ações de auditoria.                                                                                                                                                                                                                                                                                          | PF               | B                | (Continuação)                                                                                                                                                                                                                  | Chefia e Técnicos Superiores | I                              |
| <b>Gestão da Qualidade</b>          | Inconsistência do Sistema de Gestão da Qualidade.<br>Falta de qualidade dos indicadores de medida.<br>Falta de objetividade e evidência nos resultados obtidos.<br>Inexistência, ou deficiente, comprometimento com o Sistema de Gestão da Qualidade.                                                                                                                                                                                                                                   | PF               | B                | Análise e apresentação de propostas de melhoria sempre que se justifique.                                                                                                                                                      | Chefia e Técnicos Superiores | I                              |
| <b>Plano de Prevenção de Riscos</b> | Falta de identificação dos riscos de gestão, corrupção ou infrações conexas, com maior frequência e mais grave consequência para o Município.<br>Desconhecimento das situações propensas a situações de corrupção, ou infrações conexas, e respetiva avaliação<br>Inexistência, ou deficiente aplicação, de sancionamento nas situações de fraude detetadas.<br>Tratamento diferenciado de situações idênticas.<br>Não cumprimento da lei em matéria de denúncia ao Ministério Público. | PF               | M                | Cumprimento dos planos previstos na legislação.<br>Cumprimento dos procedimentos previstos na legislação.                                                                                                                      | Chefia e Técnicos Superiores | I                              |
| <b>Gerais</b>                       | Desconhecimento da realidade da atividade municipal quanto a indicadores estatísticos, nos vários setores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | PF               | B                | Divulgação dos instrumentos e locais onde se encontra disponível a referida informação.<br>Realização de reuniões periódicas entre os colaboradores para troca de informação e monitorização do desenvolvimento dos processos. | Chefia e Técnicos Superiores | I                              |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Estudos e Planeamento

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas         | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Responsáveis                 | Fase de Execução<br>(c) |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| <b>RH - Avaliação</b> | <p>Utilização de critérios de avaliação dos trabalhadores pouco objetivos, que comportem uma excessiva margem de discricionariedade ou que, reportando-se ao uso de conceitos indeterminados, possam permitir que a avaliação dos trabalhadores não seja levada a cabo dentro de princípios de equidade.</p> <p>Ausência ou deficiente fundamentação dos resultados das decisões de avaliação.</p> <p>Utilização de elenco subjetivo de critérios de avaliação, não permitindo que a fundamentação das decisões finais de avaliação sejam facilmente perceptíveis e sindicáveis.</p> <p>Não cumprimento dos prazos legais estipulados para todas as fases do processo de avaliação.</p> | PF        | B         | <p>Estabelecimento de critérios em observância do previsto no SIADAP.</p> <p>Cumprimento dos procedimentos previstos na legislação.</p> <p>Realização de reuniões de avaliação e relatórios de monitorização do SIADAP ao nível da unidade orgânica.</p> <p>Disponibilização de toda a informação e instrumentos que permitam aos colaboradores assegurarem o cumprimento dos seus objetivos.</p> <p>Revisão dos mesmos nos termos previstos em caso de situações excepcionais não ser possível o cumprimento do objetivo.</p> | Chefia e Técnicos Superiores | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Técnico

**Subunidade Orgânica:** DAAR (Ambiente)

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Missão | Assegurar a gestão, manutenção e conservação das estações elevatórias de águas residuais, estações de tratamento de águas residuais e estações de tratamento de água;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
|        | Assegurar o tratamento da água das origens próprias e colaborar no controlo da qualidade da água para consumo humano; controlar, em articulação com a Divisão de Águas de Abastecimento e a Divisão de Telegestão e Apoio Logístico, as lavagens e desinfecções das redes de distribuição e reservatórios do sistema de abastecimento de água; Colaborar na apreciação dos processos de sistemas prediais de distribuição de água e de drenagem de águas residuais para o licenciamento de unidades industriais no concelho; Controlar os processos de ligação de descargas de águas residuais industriais na rede pública; Fazer a monitorização da qualidade das águas residuais tratadas no meio receptor; |  |  |  |  |  |
|        | Promover a prática de reutilização de águas residuais tratadas e assegurar a colaboração nos projectos que tenham por objectivo a protecção dos recursos hídricos; Colaborar com a Divisão de Estudos e Planeamento, dando pareceres sobre planeamento e projectos; Colaborar na instrução de processos de contratação pública nas actividades de apoio directas da Divisão;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
|        | Zelar pela manutenção, conservação e limpeza dos espaços interiores e exteriores das instalações; Garantir a implementação de medidas que garantam a protecção individual e colectiva dos trabalhadores da Divisão, bem como a melhoria das suas condições de trabalho; Promover a qualificação do pessoal da Divisão, bem como a avaliação do desempenho anual.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |

|                                                            |                                                                                                                                               |    |   |                                                                          |                   |   |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|
| Contratação Pública -<br>Planeamento das<br>Necessidades   | Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de aquisição (deficiente avaliação das necessidades).                                      | FM | M | Controlo e confirmação dos registos inerentes à exploração das unidades. | Chefia de Divisão | I |
| Contratação Pública -<br>Procedimentos pré-<br>contratuais | Não especificação no caderno de encargos das especificações técnicas, tendo em conta a natureza das prestações objeto do contrato a celebrar. | FM | M | Articulação com outras unidades orgânicas.<br>Verificação da legalidade. | Chefia de Divisão | I |
|                                                            | Incompletude das cláusulas técnicas fixadas no caderno de encargos, com especificações, nomeadamente, de marcas ou denominações comerciais.   | FM | M |                                                                          | Chefia de Divisão | I |
|                                                            | No âmbito do ajuste direto propor o convite, ou convidar, entidades a apresentar proppsta que tenham excedido os limites definidos no CCP.    | FM | M |                                                                          | Chefia de Divisão | I |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Técnico

**Subunidade Orgânica:** DAAR (Ambiente)

| Grandes Áreas                                                  | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                            | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                 | Responsáveis      | Fase de Execução<br>(c) |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------|
| <b>Contratação Pública - Seleção de propostas</b>              | Não audição de concorrentes sobre o relatório preliminar/decisão de adjudicação.                                                                                                            | FM        | M         | Verificação da legalidade, cumprimento do CCP.                                          | Chefia de Divisão | I                       |
| <b>Contratação Pública - Celebração e execução do contrato</b> | Possibilidades do prazo de vigência dos contratos ultrapassarem os prazos legalmente estabelecidos.                                                                                         | FM        | M         | Articulação com outras unidades orgânicas.                                              | Chefia de Divisão | I                       |
|                                                                | Deficiente acompanhamento da execução dos contratos e prestações de serviços, não assegurando a boa e atempada execução dos mesmos por parte dos fornecedores e/ou prestadores de serviços. | FM        | M         | Acompanhamento das prestações de serviços por diferentes elementos da unidade orgânica. | Chefia de Divisão | I                       |
| <b>Urbanismo e Edificação Licenciamento</b>                    | Incumprimento de prazos estabelecidos.                                                                                                                                                      | FM        | M         | Cumprimento das especificações técnicas constantes no manual da certificação.           | Chefia de Divisão | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

Unidade Orgânica: Departamento Técnico

Subunidade Orgânica: DAAR (Águas Residuais)

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| DAR - Divisão de Águas | Assegurar o bom estado de funcionamento e conservação das redes de recolha e drenagem de águas residuais urbanas; Colaborar em todos os assuntos respeitantes à construção, conservação, manutenção dos sistemas de recolha e drenagem de águas residuais urbanas; Programar, dirigir e acompanhar as obras por administração directa, garantindo a qualidade técnica e a segurança no local de trabalho; Promover o acompanhamento das obras de construção de ramais e prolongamentos da rede de drenagem de águas residuais; Promover a execução dos programas de operação e manutenção dos sistemas de drenagem de águas residuais urbanas e dos planos de contingência, zelando pelo seu cumprimento; Assegurar os serviços de piquete; Assegurar a recolha, registo e processamento de dados de exploração; Implementar medidas para eliminação da afluência de águas pluviais nas redes de recolha e drenagem de águas residuais domésticas;                                                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
|                        | Controlar as descargas dos colectores municipais no meio hídrico; Prevenir inundações de águas residuais e danos no interior dos edifícios; Gerir o serviço de limpeza de fossas; Promover o conhecimento técnico dos sistemas por todos os seus intervenientes e garantir a colaboração da Divisão na actualização do cadastro; Colaborar no estudo de aplicação de novos materiais e equipamentos e na uniformização de materiais a utilizar; Colaborar no lançamento e acompanhamento de empreitadas ou fornecimento de serviços externos para apoio directo da actividade da Divisão; Assegurar a gestão e manutenção de equipamentos inerentes à actividade da Divisão; Garantir a implementação de medidas que assegurem a protecção individual e colectiva dos trabalhadores da Divisão, bem como a melhoria das suas condições de trabalho; Acompanhar as obras de instalação de infra -estruturas de outras entidades de forma a salvaguardar a integridade das redes de recolha e drenagem de águas residuais urbanas; Promover a qualificação do pessoal da Divisão, bem como a avaliação do desempenho anual |  |  |  |  |  |

|                             |                                                                                                          |    |   |                                                                     |                   |   |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---------------------------------------------------------------------|-------------------|---|
| Planeamento<br>Necessidades | Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de aquisição (deficiente avaliação das necessidades). | PF | B | Maior rigor na fundamentação das propostas.                         | Chefia de Divisão | I |
|                             | Falta de avaliação da relação custo-benefício.                                                           | PF | M | Estudos de viabilidade económica entre a execução e pós exploração. | Chefia de Divisão | I |
| Decisão                     | Falta de previsibilidade no conteúdo e prazo das decisões.                                               | PF | M | Optimização do processo.                                            | Chefia de Divisão | I |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo



**Unidade Orgânica:** Departamento Técnico

**Subunidade Orgânica:** DAAR (Águas Residuais)

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)          | Responsáveis             | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Atendimento   | Inexatidão da informação prestada ao Requerente / Município.                     | PF        | A         | Registo dos casos detetados para análise / eliminação das ocorrências similares. | Chefia de Divisão        | I                       |
|               | Desconhecimento de todas as queixas ou reclamações de munícipes.                 | PF        | M         | Melhorar o sistema de controlo de entrada de queixas e reclamações.              | Chefia de Divisão        | I                       |
|               | Dispersão da entrada de processos e outra documentação.                          | PF        | M         | Definir fluxogramas de informação a partir dos registos de entrada.              | Chefia de Divisão        | I                       |
| Arquivamento  | Erros no arquivo de documentos.                                                  | PF        | M         | Verificações periódicas.                                                         | Chefia de Divisão        | I                       |
| Licenciamento | Deficiente avaliação técnico-urbanística.                                        | PF        | M         | Melhorar os canais de comunicação entre SMAS / CMS.                              | SMAS e Chefia de Divisão | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Técnico

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Águas de Abastecimento

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Missão | Assegurar o bom estado de funcionamento e conservação das redes de adução e de distribuição de água, garantindo a continuidade do serviço e os padrões de qualidade; Colaborar em todos os assuntos respeitantes à construção, gestão e conservação dos sistemas de abastecimento de água; Programar, dirigir e acompanhar as obras por administração directa, garantindo a qualidade técnica e a segurança no local de trabalho; Promover a execução dos programas de operação e manutenção dos sistemas de abastecimento de água e dos planos de contingência, zelando pelo seu cumprimento; Assegurar os serviços de piquete; Assegurar a recolha, registo e processamento de dados de exploração; Fazer propostas e executar medidas de controlo das perdas de água, tendo em vista a sua contínua diminuição; Promover o conhecimento técnico dos sistemas por todos os seus intervenientes e garantir a colaboração da Divisão na actualização do cadastro; Colaborar no estudo de aplicação de novos materiais e equipamentos e na uniformização de materiais a utilizar; Colaborar no lançamento e acompanhamento de empreitadas ou fornecimento de serviços externos para apoio directo da actividade da Divisão; Assegurar a gestão e manutenção de equipamentos inerentes à actividade da Divisão; Assegurar a implementação de medidas que garantam a protecção individual e colectiva dos trabalhadores, bem como a melhoria das suas condições de trabalho; Acompanhar as obras de instalação de infra-estruturas de outras entidades de forma a salvaguardar a integridade das redes de distribuição de água; Promover a qualificação do pessoal da Divisão, bem como a avaliação do desempenho anual. |  |  |  |  |  |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

|                             |                                                                                                          |    |   |                                                                                 |                   |    |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----|
| Planeamento<br>Necessidades | Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de aquisição (deficiente avaliação das necessidades). | PF | B | Maior rigor na fundamentação das propostas.                                     | Chefia de Divisão | I  |
|                             | Falta de avaliação da relação custo-benefício.                                                           | PF | M | Estudos de viabilidade económica entre a execução e pós exploração.             | Chefia de Divisão | EC |
| Decisão                     | Falta de previsibilidade no conteúdo e prazo das decisões.                                               | PF | M | Optimização do processo.                                                        | Chefia de Divisão | I  |
| Atendimento                 | Inexatidão da informação prestada ao Requerente / Município.                                             | PF | M | Registo dos casos detetados para análise / eliminação de ocorrências similares. | Chefia de Divisão | I  |
|                             | Desconhecimento de todas as queixas ou reclamações de munícipes.                                         | PF | M | Melhorar o sistema de controle de entrada de queixas e reclamações.             | Chefia de Divisão | I  |
|                             | Dispersão da entrada de processos e outra documentação.                                                  | PF | M | Definir fluxogramas de informação a partir dos registos de entrada.             | Chefia de Divisão | I  |
| Arquivamento                | Deficiências no arquivo de documentos.                                                                   | PF | M | Verificações periódicas.                                                        | Chefia de Divisão | I  |
| Licenciamento               | Deficiente avaliação técnico-urbanística.                                                                | PF | M | Melhorar os canais de comunicação entre SMAS / CMS.                             | Chefia de Divisão | I  |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Técnico

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Telegestão e Apoio Logístico

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

Missão

Assegurar a exploração e promover a manutenção e a conservação das instalações do sistema de abastecimento de água, nomeadamente, instalações de bombagem, reservatórios e instalações de tratamento. Promover o desenvolvimento da telegestão, contribuindo para melhorar a segurança da exploração, com recurso a adequadas tecnologias de informação. Supervisionar a nidade central e assegurar a gestão e supervisão das unidades locais. Promover o correcto atendimento telefónico no âmbito da assistência a avarias na via pública e à respectiva abertura e encaminhamento das ordens de serviço. Promover a definição e implementação de estratégias para controlo das perdas de água contribuindo para a protecção dos recursos hídricos. Assegurar a recolha dos dados necessários ao controlo das perdas de água, tendo em vista a sua contínua diminuição. Garantir a implementação de medidas que assegurem a protecção individual e colectiva do pessoal do sector, bem como a melhoria das suas condições de trabalho. Colaborar no lançamento e acompanhamento de empreitadas ou fornecimento de serviços externos para apoio directo da actividade da Divisão. Garantir a melhoria da qualidade do serviço promovendo a actualização tecnológica dos sistemas. Promover a qualificação do pessoal da Divisão, bem como a avaliação do desempenho anual.

|                    |                                                                                                                           |    |   |                                                                                                         |                               |    |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----|
| <b>Despesa</b>     | Não cumprimento do regulamento de fundos de maneoio.                                                                      | PF | B | Auditoria interna.                                                                                      | Chefia de Divisão e DACC      | EC |
| <b>Atendimento</b> | Indicação de pessoa individual ou colectiva preferencial, para resolução de situações não cobertas pelo serviço dos SMAS. | FM | B | Rotação dos trabalhadores.<br>Gravação autorizada de chamadas telefónicas.                              | Chefia de Divisão             | PI |
|                    | Inexistência de formação adequada para a função atendimento.                                                              | PF | B | Formação de base e on-job.                                                                              | Chefia de Divisão e DRH/DFAS  | EC |
| <b>Gerais</b>      | Subtração de ferramentas.                                                                                                 | PF | B | Verificações periódicas.                                                                                | Chefia de Divisão             | EC |
| <b>Decisão</b>     | Ausênciade decisão, tomada de decisão fora de tempo ou decisão não fundamentada.                                          | PF | B | Definição e implementação de processo na organização, complementada com auditorias internas / externas. | A definir pela gestão de topo | EC |
|                    | Indefinição de níveis de controlo das decisões para assegurar a eficiência dos processos.                                 | PF | B |                                                                                                         |                               | EC |
|                    | Falta de previsibilidade no conteúdo e prazo das decisões.                                                                | PF | B |                                                                                                         |                               | EC |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Técnico

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Telegestão e Apoio Logístico

| <b>Grandes Áreas</b>       | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                  | <b>ER*</b><br>(a) | <b>GC*</b><br>(b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo</b><br>(preventivas e detetivas)                          | <b>Responsáveis</b>           | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| <b>Atendimento</b>         | Ineficácia do Atendimento.                                                                                               | PF                | B                 | Formação de base e on job.                                                                              | DTEL / DFAS                   | EC                             |
|                            | Inexatidão da informação prestada ao Requerente / Munícipe.                                                              | PF                | B                 |                                                                                                         |                               | EC                             |
|                            | Acréscimo não fundamentado de tempo no atendimento.                                                                      | PF                | B                 |                                                                                                         |                               | EC                             |
|                            | Indicação de pessoa individual ou coletiva preferencial, para resolução de situações não cobertas pelo serviço dos SMAS. | FM                | B                 | Rotação dos trabalhadores / gravação autorizada de chamadas telefónicas                                 | DTEL / DINF                   | PI                             |
| <b>Gestão da Qualidade</b> | Inconsistência do Sistema de Gestão da Qualidade.                                                                        | PF                | B                 | Definição e implementação de processos na organização, complementada com auditorias internas / externa. | A definir pela gestão de topo | EC                             |
|                            | Falta de objetividade e evidência nos resultados obtidos.                                                                | PF                | B                 |                                                                                                         |                               | EC                             |
|                            | Inexistência, ou deficiente, comprometimento com o Sistema de Gestão da Qualidade.                                       | PF                | B                 |                                                                                                         |                               | EC                             |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Técnico

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Telegestão e Apoio Logístico

| Grandes Áreas                               | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                              | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                 | Responsáveis                  | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| <b>Plano de<br/>Prevenção de<br/>Riscos</b> | Falta de identificação dos riscos de gestão, corrupção ou infrações conexas, com maior frequência e mais grave consequência para o Município. | PF         | B          | Definição e implementação de processos na organização, complementada com auditorias internas / externa. | A definir pela gestão de topo | EC                      |
|                                             | Desconhecimento das situações propensas a situações de corrupção, ou infrações conexas, e respetiva avaliação.                                | PF         | B          |                                                                                                         |                               | EC                      |
|                                             | Inexistência, ou deficiente aplicação, de sancionamento nas situações de fraude detetadas.                                                    | PF         | B          |                                                                                                         |                               | EC                      |
|                                             | Tratamento diferenciado de situações idênticas.                                                                                               | PF         | B          |                                                                                                         |                               | EC                      |
|                                             | Não cumprimento da lei em matéria de denúncia ao Ministério Público.                                                                          | PF         | B          |                                                                                                         |                               | EC                      |
| <b>Gerais</b>                               | Desconhecimento da realidade da atividade municipal quanto a indicadores estatísticos, nos vários setores.                                    | FM         | B          | Comunicação interna.                                                                                    | CD do GIC                     |                         |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Técnico

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Telegestão e Apoio Logístico

| Grandes Áreas               | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                         | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis      | Fase de Execução<br>(c) |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Planeamento<br>Necessidades | Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de aquisição (deficiente avaliação das necessidades). | PF         | B          | Revisão por terceiros acompanhada de parecer.                           | Chefia da Divisão | I                       |
|                             | Tratamento deficiente das estimativas de custos.                                                         | PF         | B          |                                                                         |                   | PI                      |
|                             | Falta de avaliação da relação custo-benefício.                                                           | PF         | B          | Elaboração de estudo de viabilidade técnico económico.                  |                   | EC                      |
|                             | Falta de avaliação de encargos futuros e/ou custos de funcionamento e manutenção.                        | PF         | B          | Elaboração de orçamento de exploração.                                  |                   | PI                      |
|                             | Falta de previsão de verba suficiente no Orçamento de Funcionamento ou nas Grandes Opções do Plano.      |            |            | Não aplicável à unidade orgânica.                                       |                   |                         |
|                             | Planeamento deficiente dos procedimentos, obstando a que sejam assegurados prazos razoáveis.             |            |            |                                                                         |                   |                         |
|                             | Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases.         |            |            |                                                                         |                   |                         |
|                             | Inexistência, ou existência deficiente, de estudos adequados para efeitos de elaboração dos projetos.    |            |            |                                                                         |                   |                         |
|                             | Falta de identificação de cofinanciamentos associados à aquisição proposta.                              |            |            |                                                                         |                   |                         |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Técnico

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Telegestão e Apoio Logístico

| Grandes Áreas                             | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                 | Responsáveis                  | Fase de Execução<br>(c) |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| <b>Procedimentos<br/>pré- contratuais</b> | Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais. | PF         | B          | Cumprimento da legislação em vigor, acompanhada de auditorias internas e / ou externas. | A definir pela gestão de topo | I                       |
|                                           | Elaboração de peças procedimentais com requisitos passíveis de privilegiar ou excluir determinadas entidades.                                   | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                           | Não fixação no caderno de encargos das especificações técnicas, tendo em conta a natureza das prestações objeto do contrato a celebrar.         | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                           | Incompletude das cláusulas técnicas fixadas no caderno de encargos, com especificações, nomeadamente, de marcas ou denominações comerciais.     | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                           | Caráter subjetivo dos critérios de avaliação de propostas, com inserção de dados não quantificáveis nem comparáveis.                            | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                           | Viciação de fórmulas de avaliação de propostas, ou características técnicas, para favorecimento de oncorrentes.                                 | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Técnico

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Telegestão e Apoio Logístico

| Grandes Áreas                                     | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                        | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                 | Responsáveis                  | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| <b>Procedimentos pré- contratuais<br/>(cont.)</b> | Enunciação deficiente e insuficiente dos critérios de adjudicação e dos fatores, e eventuais subfactores, de avaliação das propostas, quando exigíveis. | PF         | B          | Cumprimento da legislação em vigor, acompanhada de auditorias internas e / ou externas. | A definir pela gestão de topo | I                       |
|                                                   | Falta de previsão de penalidades por incumprimento.                                                                                                     | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                   | Inexistência de cabimentação prévia da despesa.                                                                                                         | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                   | Utilização sistemática do procedimento por ajuste direto.                                                                                               | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                   | Insuficiente fundamentação do recurso ao ajuste direto (quando baseado em critérios materiais).                                                         | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                   | No âmbito do ajuste direto propor o convite, ou convidar, entidades a apresentar proposta que tenham excedido os limites definidos no CC.               | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
| <b>Seleção de Propostas</b>                       | Controlo deficiente dos prazos.                                                                                                                         | PF         | B          | Cumprimento da legislação em vigor, acompanhada de auditorias internas e / ou externas. | A definir pela gestão de topo | I                       |
|                                                   | Admissão de propostas de entidades com impedimentos.                                                                                                    | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                   | Conflito de interesses dos elementos que integram o júri.                                                                                               | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                   | Não audição dos concorrentes sobre o relatório preliminar / decisão de adjudicação.                                                                     | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                   | Subjetividade ou deficiente apreciação das propostas.                                                                                                   | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo



**Unidade Orgânica:** Departamento Técnico

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Telegestão e Apoio Logístico

| Grandes Áreas                                             | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                                                                                                                            | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                 | Responsáveis                  | Fase de Execução<br>(c) |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| <b>Celebração e execução do contrato (ou equivalente)</b> | Inexistência de correspondência entre as cláusulas contratuais e as estabelecidas nas peças do respectivo concurso.                                                                                                                                                                                         | PF         | B          | Cumprimento da legislação em vigor, acompanhada de auditorias internas e / ou externas. | A definir pela gestão de topo | I                       |
|                                                           | Existência de ambiguidades, lacunas e omissões no clausulado.                                                                                                                                                                                                                                               | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                           | Não verificação, ou verificação deficiente, das cláusulas contratuais que prevejam ou regulem os suprimentos dos erros e omissões.                                                                                                                                                                          | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                           | Requisição de trabalhos ou serviços sem o correspondente compromisso orçamental e certificação de dotação disponível no âmbito da LCPA (Lei n.º 8/2012).                                                                                                                                                    | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                           | Fundamentação incorreta, ou insuficiente, para a “natureza ou circunstância imprevista” dos trabalhos ou serviços a mais.                                                                                                                                                                                   | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                           | Fundamentação incorreta, ou insuficiente, para a impossibilidade dos trabalhos ou serviços a mais não poderem ser técnica ou economicamente separáveis do objeto do contrato sem inconvenientes graves para a entidade adjudicante, ou sendo separáveis, são necessários à conclusão do objeto do contrato. | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                           | Possibilidade do montante dos trabalhos ou serviços a mais ultrapassarem os limites legalmente definidos.                                                                                                                                                                                                   | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                           | Possibilidade do prazo e vigência dos contratos ultrapassar os prazos legalmente estabelecidos.                                                                                                                                                                                                             | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Técnico

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Telegestão e Apoio Logístico

| Grandes Áreas                                                     | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                            | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                 | Responsáveis                  | Fase de Execução<br>(c) |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| <b>Celebração e execução do contrato (ou equivalente) (cont.)</b> | Deficiente acompanhamento da execução dos contratos e prestações de serviços, não assegurando a boa e atempada execução dos mesmos por parte dos fornecedores e/ou prestadores de serviços. | PF         | B          | Cumprimento da legislação em vigor, acompanhada de auditorias internas e / ou externas. | A definir pela gestão de topo | I                       |
|                                                                   | Não acompanhamento e avaliação regulares do desempenho do contratante, de acordo com os níveis de quantidade ou qualidade estabelecidos no contrato.                                        | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                                   | Inexistência de um controlo rigoroso dos custos do contrato tendo por pressuposto os valores orçamentados.                                                                                  | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                                   | Inexistência ou programação deficiente da calendarização dos trabalhos.                                                                                                                     | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                                   | Inexistência de advertências logo que são detectadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e nos prazos.                                                                          | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                                   | Inexistência, ou existência deficiente, de inspeção ou de ato que certifique as quantidades e a qualidade dos bens e serviços, antes da emissão da ordem de pagamento.                      | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                                   | Inexistência de medição dos trabalhos e de vistoria da obra.                                                                                                                                | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                                   | Inexistência de vistoria para efeitos de redução ou libertação de caução.                                                                                                                   | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                                   | Inspeção e/ou avaliação da quantidade e da qualidade dos bens e serviços adquiridos efetuada somente por um funcionário.                                                                    | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Técnico

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Telegestão e Apoio Logístico

| Grandes Áreas                                                     | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                                          | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                 | Responsáveis                  | Fase de Execução<br>(c) |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| <b>Celebração e execução do contrato (ou equivalente) (cont.)</b> | Não aplicação das penalidades previstas, em caso de incumprimento.                                                                                                                                        | PF         | B          | Cumprimento da legislação em vigor, acompanhada de auditorias internas e / ou externas. | A definir pela gestão de topo | I                       |
|                                                                   | Avaliação “pós-contratual” ou de impacto das opções de Contratação.                                                                                                                                       | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                                   | Inexistência de procedimentos de análise da informação recolhida para identificar eventuais lacunas ou vulnerabilidades nos processos de contratação por categoria de bem ou serviço.                     | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
| <b>Outras questões</b>                                            | Existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência dos procedimentos.                                                                                                              | PF         | B          | Cumprimento da legislação em vigor, acompanhada de auditorias internas e / ou externas. | A definir pela gestão de topo | I                       |
|                                                                   | Existência de situações de conluio entre os concorrentes e de eventual corrupção dos funcionários.                                                                                                        | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                                   | Existência de favoritismo injustificado.                                                                                                                                                                  | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                                   | Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases.                                                                                                          | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                                   | Não existência de uma avaliação “à posteriori” do nível de qualidade e do preço dos bens e serviços adquiridos e das empreitadas realizadas aos diversos fornecedores/prestadores de serviços/empregados. | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |
|                                                                   | Não existência de procedimentos de análise da informação recolhida para identificar eventuais lacunas ou vulnerabilidades.                                                                                | PF         | B          |                                                                                         |                               | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Laboratório

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

**Missão**

Realização de Análises de água e águas residuais; satisfação do cliente.

|                                          |                                                                                                                                                   |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |   |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|
| <b>Gestão de bens móveis e numerário</b> | Apropriação indevida de dinheiro (numerário), nomeadamente de fundo de maneio ou privados.                                                        | FM | B | Apesar dos mecanismos de isolamento do Laboratório, é frequente a acessibilidade a outros funcionários externos ao laboratório e serviços, como por exemplo limpeza e seguranças, descarregamento de material, passagens entre áreas e outros.                   | Diretora | I |
|                                          | Desvio de bens móveis, incorporados no imobilizado (inclui equipamentos funcionais do Laboratório, bem como equipamento informático e outros).    | FM | B | Existência de mecanismos de isolamento do Laboratório, sendo no entanto frequente a acessibilidade a outros funcionários externos ao laboratório e serviços, como por exemplo limpeza e seguranças, descarregamento de material, passagens entre áreas e outros. | Diretora | I |
| <b>Boas Práticas</b>                     | Reclamações de qualidade da água - Eventualidade de se verificarem tratamentos diferentes e preferenciais em relação às reclamações apresentadas. | FM | B | Todas as reclamações são alvo de investigação e tratamento por parte do laboratório, tratando-se de uma das áreas alvo da acreditação do laboratório.                                                                                                            | Diretora | I |
|                                          | Violação de segredo por trabalhador.                                                                                                              | PF | B | É uma das permissas do Laboratório a confidencialidade dos resultados obtidos, sendo os trabalhadores consciencializados permanentemente da situação.                                                                                                            | Diretora | I |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Laboratório

**Subunidade Orgânica:**

| <b>Grandes Áreas</b>                | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                    | <b>ER*</b><br>(a) | <b>GC*</b><br>(b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo</b> (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Responsáveis</b> | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| <b>Aquisição de bens e serviços</b> | Proposta de aquisição e/ou de adjudicação de bens e serviços para a actividade do LAB. Aqui inscrevem-se os ajustes diretos no âmbito dos valores previstos na legislação. | FM                | B                 | 1. A decisão de contratar é tomada com base numa necessidade apresentada por um responsável, onde se refere o seu enquadramento nas atribuições dos Serviços e no Orçamento anual e PPI, em coordenação com a secção de Aprovisionamento e Stocks.<br>2. A utilização dos meios eletrónicos de contratação promove a transparência de todo o processo de contratação pública efectuado pelos SMAS de Sintra, tendo sido privilegiado, nos últimos anos, o recurso às plataformas electrónicas de contratação. | Diretora            | I                              |
|                                     | Apreciação de propostas.                                                                                                                                                   | FM                | B                 | Nota: Poderão eventualmente ocorrer erros ou lapsos, os quais, contudo, não se inserem na definição de actos de corrupção ou infrações conexas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Diretora            | I                              |
|                                     | Convites às firmas.                                                                                                                                                        | FM                | B                 | Nota: Poderão eventualmente ocorrer erros ou lapsos, os quais, contudo, não se inserem na definição de actos de corrupção ou infrações conexas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Diretora            | I                              |
|                                     | Critérios de adjudicação.                                                                                                                                                  | FM                | B                 | Nota: Poderão eventualmente ocorrer erros ou lapsos, os quais, contudo, não se inserem na definição de actos de corrupção ou infrações conexas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Diretora            | I                              |
|                                     | Recepção, avaliação e conferência de materiais/serviços entregues/efectuados pelos fornecedores.                                                                           | FM                | B                 | Os materiais e serviços adjudicados de acordo com a operacionalidade do Laboratório são conferidos e registados em base de dados própria, de acordo com a acreditação do Laboratório.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Diretora            | I                              |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Fiscalização

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo<br>(preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução (c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|

**Missão**

Constantes no art.º 24.º da Estrutura e Organização dos Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Sintra, Deliberação nº 828/2013, publicada no Diário da República 2ª Série de 1 de abril de 2013

|                     |                                                                                                                       |    |   |                                                                                                   |                                                             |   |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---|
| <b>Fiscalização</b> | Atuações diferentes de situações idênticas.                                                                           | PF | B | Diretivas superiores sobre o modo de atuação com acompanhamento permanente.                       | Chefia de Divisão                                           | I |
|                     | Ausência de procedimentos ou falta de aplicação dos procedimentos definidos.                                          | PF | B | Diretivas superiores sobre o modo de atuação com acompanhamento permanente.                       | Chefia de Divisão                                           | I |
|                     | Não promoção de todas as medidas de tutela da legalidade, em virtude do eventual favorecimento.                       | PF | B | Acompanhamento permanente por parte da chefia de todos os processos.                              | Chefia de Divisão                                           | I |
|                     | Intervenções de fiscalização não registadas, ou indevidamente registadas e documentadas em processos de fiscalização. | PF | B | Apresentação de relatórios diários com registo fotográfico.                                       | Chefia de Divisão                                           | I |
|                     | Não atuação em situação de irregularidades ou ilícitos tendo conhecimento dos factos.                                 | PF | B | Sensibilização de todos os funcionários da Divisão.                                               | Individuais                                                 | I |
|                     | Atuação extemporânea.                                                                                                 | PF | B | Controlo sistemático da entrada, distribuição, despacho e decisão dos documentos.                 | Responsável pelo sector administrativo ou Chefia de Divisão | I |
|                     | Suborno para favorecimento em ações de fiscalização.                                                                  | PF | B | Distribuição aleatória de processos.                                                              | Individuais /Chefia de Divisão                              | I |
|                     | Deficiente elaboração de autos de medição de obras públicas.                                                          | PF | B | Verificação de todos os autos de medição pela chefia.                                             | Chefia de Divisão                                           | I |
|                     | Apresentação de trabalhos a mais em obra pública.                                                                     | PF | B | Análise dos mesmos pela chefia, projetistas e DEP (responsável pelos projetos postos a concurso). | Chefia de Divisão                                           | I |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicações

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

**Missão**

A Divisão de Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicações é uma unidade orgânica dos SMAS de Sintra cuja missão genérica consiste em assegurar a gestão do recurso informação e de todos os recursos envolvidos no planeamento, desenvolvimento/implantação, exploração e manutenção dos sistemas e tecnologias de informação contribuindo para a eficiência e eficácia na gestão e funcionamento da organização, no quadro de uma perspetiva global para a obtenção de ganhos.

#### CONTRATAÇÃO PÚBLICA

|                                    |                                                                                                          |    |   |                                                                                                                                                   |                                           |   |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---|
| <b>Planeamento de Necessidades</b> | Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de aquisição (deficiente avaliação das necessidades). | MF | M | Elaboração de especificações técnicas detalhadas à priori.                                                                                        | Júri do Procedimento                      | I |
|                                    | Tratamento deficiente das estimativas de custos.                                                         | MF | M | Elaboração de estimativa de custos com informação recolhida de preços de mercado em vigor.                                                        | Chefia de Divisão                         | I |
|                                    | Falta de avaliação da relação custo-benefício.                                                           | MF | M | Realizada sempre que possível.                                                                                                                    | Chefia de Divisão                         | I |
|                                    | Falta de avaliação de encargos futuros e/ou custos de funcionamento e manutenção.                        | MF | M | Especificações técnicas contemplam maioritariamente serviço de manutenção/assistência técnica.                                                    | Chefia de Divisão                         | I |
|                                    | Falta de previsão de verba suficiente no Orçamento de Funcionamento ou nas Grandes Opções do Plano.      | PF | M | Realização de documento anual/plurianual previsional de despesa de investimentos e de despesa corrente.                                           | Chefia de Divisão                         | I |
|                                    | Planeamento deficiente dos procedimentos, obstando a que sejam assegurados prazos razoáveis.             | MF | M | Solicitação no Programa de Concurso e/ou Caderno de Encargos de indicação de prazo de execução e plano de implementação dos trabalhos a executar. | Júri do Procedimento                      | I |
|                                    | Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases.         | MF | M | Plano implementação indica recursos e responsabilidades nas diversas fases.                                                                       | Chefia de Divisão e Prestador de Serviços | I |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicações

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                        | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                        | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                  | Responsáveis               | Fase de Execução<br>(c) |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Procedimentos pré-contratuais</b> | Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos précontratuais.          | MF         | M          | Contratação Pública tem por base cumprimento do CCP e a plataforma electrónica VortalGov.                                                                                                | Júri do Procedimento e DAF | I                       |
|                                      | Elaboração de peças procedimentais com requisitos passíveis de privilegiar ou excluir determinadas entidades.                                           | MF         | M          | Elaboração das especificações técnicas e definição dos critérios de avaliação à priori e publicação dos mesmos na plataforma eletrónica VortalGov.                                       | Júri do Procedimento e DAF | I                       |
|                                      | Não fixação no caderno de encargos das especificações técnicas, tendo em conta a natureza das prestações objeto do contrato a celebrar.                 | MF         | M          | Elaboração das especificações técnicas e definição dos critérios de avaliação à priori e publicação dos mesmos na plataforma eletrónica VortalGov.                                       | Júri do Procedimento DAF   | I                       |
|                                      | Incompletude das cláusulas técnicas fixadas no caderno de encargos, com especificações, nomeadamente, de marcas ou denominações comerciais.             | MF         | M          | Elaboração das especificações técnicas e definição dos critérios de avaliação à priori e publicação dos mesmos na plataforma electronica VortalGov.                                      | Júri do Procedimento DAF   | I                       |
|                                      | Caráter subjetivo dos critérios de avaliação de propostas, com inserção de dados não quantificáveis nem comparáveis.                                    | MF         | M          | Elaboração a priori, da definição dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação submetidos à concorrência com a indicação dos sub-factores e respectivas fórmulas de cálculo. | Júri do Procedimento       | I                       |
|                                      | Viciação de fórmulas de avaliação de propostas, ou características técnicas, para favorecimento de concorrentes.                                        | MF         | M          | Publicação do Programa de Concurso e Caderno de Encargos de acordo com CCP e na plataforma electrónica VortalGov.                                                                        | DAF                        | I                       |
|                                      | Enunciação deficiente e insuficiente dos critérios de adjudicação e dos fatores, e eventuais subfactores, de avaliação das propostas, quando exigíveis. | MF         | M          | Publicação,à priori, da definição dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação submetidos à concorrência com a indicação dos sub-factores e respectivas fórmulas de cálculo. | Júri do Procedimento e DAF | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo



**Unidade Orgânica:** Divisão de Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicações

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                                 | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                           | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                       | Responsáveis             | Fase de Execução<br>(c) |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <b>Procedimentos pré- contratuais (cont.)</b> | Falta de previsão de penalidades por incumprimento.                                                                                        | MF         | M          | Inclusão de clausulado referente ao incumprimento no Programa e Concurso / Caderno de Encargos.                                                                                               | DAF                      | I                       |
|                                               | Inexistência de cabimentação prévia da despesa.                                                                                            | MF         | M          | Submissão prévia a cabimento e compromisso.                                                                                                                                                   | Chefia de Divisão e DAF  | I                       |
|                                               | Utilização sistemática do procedimento por ajuste direto.                                                                                  | MF         | M          | Contratação pública tem por base o cumprimento do CCP.                                                                                                                                        | Chefia de Divisão e DAF  | I                       |
|                                               | Insuficiente fundamentação do recurso ao ajuste direto (quando baseado em critérios materiais).                                            | MF         | M          | Fundamentação realizada é submetida a cabimento/compromisso e autorizada pelo CA.                                                                                                             | Chefia de Divisão e DAF  | I                       |
|                                               | No âmbito do ajuste direto propor o convite, ou convidar, entidades a apresentar proposta que tenham excedido os limites definidos no CCP. | MF         | M          | Verificação das entidades com limites previstos no CCP, excedidos (lista emanada pelo DAF).                                                                                                   | Chefia de Divisão        | I                       |
| <b>Seleção de Propostas</b>                   | Controlo deficiente dos prazos.                                                                                                            | MF         | M          | Utilização da plataforma electrónica VortalGov.                                                                                                                                               | Júri do Procedimento DAF | I                       |
|                                               | Admissão de propostas de entidades com impedimentos.                                                                                       | MF         | M          | Verificação da documentação apresentada e sua validação.                                                                                                                                      | Júri do Procedimento DAF | I                       |
|                                               | Conflito de interesses dos elementos que integram o júri.                                                                                  | MF         | M          | Aplicação rigorosa da Lei da Incompatibilidades.                                                                                                                                              | Elemento do Júri e DRH   | I                       |
|                                               | Não audição dos concorrentes sobre o relatório preliminar / decisão de adjudicação.                                                        | MF         | M          | Aplicação rigorosa do indicado no CCP para o procedimento em questão.                                                                                                                         | Júri do Procedimento DAF | I                       |
|                                               | Subjetividade ou deficiente apreciação das propostas.                                                                                      | MF         | M          | Elaboração da análise das propostas seguindo os critérios de avaliação estabelecidos no âmbito do procedimento e verificação dos requisitos obrigatórios exigidos e não dados à concorrência. | Júri do Procedimento     | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicações

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                                             | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                            | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                          | Responsáveis               | Fase de Execução<br>(c) |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Celebração e execução do contrato (ou equivalente)</b> | Existência de ambiguidades, lacunas e omissões no clausulado.                                                                                                                               | MF         | M          | Utilização dos mecanismos previstos no CCP.                                                                                                                                                                                      | Júri do Procedimento e DAF | I                       |
|                                                           | Requisição de trabalhos ou serviços sem o correspondente compromisso orçamental e certificação de dotação disponível no âmbito da LCPA (Lei n.º 8/2012).                                    | PF         | M          | Cumprimento estrito da LCPA.                                                                                                                                                                                                     | Chefia de Divisão e DAF    | I                       |
|                                                           | Deficiente acompanhamento da execução dos contratos e prestações de serviços, não assegurando a boa e atempada execução dos mesmos por parte dos fornecedores e/ou prestadores de serviços. | MF         | M          | Solicitação de entrega de plano e calendário de execução e implementação de trabalhos Acompanhamento dos trabalhos realizados com entrega de relatório/registo de atividades executadas.                                         | Equipa técnica da Divisão  | I                       |
|                                                           | Não acompanhamento e avaliação regulares do desempenho do contratante, de acordo com os níveis de quantidade ou qualidade estabelecidos no contrato.                                        | MF         | M          | Solicitação de entrega de plano e calendário de execução e implementação de trabalhos Acompanhamento dos trabalhos realizados com entrega de relatório/registo de actividades executadas.                                        | Equipa técnica da Divisão  | I                       |
|                                                           | Inexistência ou programação deficiente da calendarização dos trabalhos.                                                                                                                     | MF         | M          | Obrigatoriedade de entrega de Plano e calendário de execução e implementação de trabalhos com indicação dos intervenientes por actividade.                                                                                       | Chefia de Divisão          | I                       |
|                                                           | Inexistência, ou existência deficiente, de inspeção ou de ato que certifique as quantidades e a qualidade dos bens e serviços, antes da emissão da ordem de pagamento.                      | MF         | M          | Obrigatoriedade de entrega da seguinte documentação: Guia de remessa para equipamento – Relatório de Actividades da Intervenção efetuada Verificação do fornecimento de equipamento e/ou acompanhamento dos trabalhos.           | Equipa Técnica             | I                       |
| <b>Outras Questões</b>                                    | Existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência dos procedimentos.                                                                                                | MF         | M          | Utilização da Plataforma VortalGov.<br>Publicação, à priori, da definição dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação submetidos à concorrência com a indicação dos sub-factores e respectivas fórmulas de cálculo. | Júri do Procedimento e DAF | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicações

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas                      | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                   | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                                                                      | Responsáveis               | Fase de Execução<br>(c) |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Outras Questões<br/>(cont.)</b> | Existência de situações de conluio entre os concorrentes e de eventual corrupção dos funcionários. | MF         | M          | Utilização da Plataforma VortalGov<br>Publicação, à priori, da definição dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação submetidos à concorrência com indicação dos sub-factores e respetivas fórmulas de cálculo.<br>Utilização dos mecanismos de reclamação definidos no CCP.    | Júri do Procedimento e DAF | I                       |
|                                    | Existência de favoritismo injustificado.                                                           | MF         | M          | Utilização da Plataforma VortalGov.<br>Publicação, à priori, da definição dos requisitos obrigatórios e dos critérios de avaliação submetidos à concorrência com a indicação dos sub-factores e respetivas fórmulas de cálculo.<br>Utilização dos mecanismos de reclamação definidos no CCP. | Júri do Procedimento e DAF | I                       |
|                                    | Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases.   | MF         | M          | Obrigatoriedade de entrega de plano de execução e implementação de trabalhos com a indicação dos intervenientes em cada actividade.                                                                                                                                                          | Júri do Procedimento e DAF | I                       |

**BOAS PRÁTICAS**

|                |                                                                                           |    |   |                                                                                                              |                   |   |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|
| <b>Decisão</b> | Ausência de decisão, tomada de decisão fora de tempo ou decisão não fundamentada.         | FM | M | Elaboração de Plano de Actividades em conformidade com as Grandes Opções do Plano e submissão do mesmo a CA. | Chefia de Divisão | I |
|                | Indefinição de níveis de controlo das decisões para assegurar a eficiência dos processos. | MF | M | Realização de Relatórios de Atividade trimestrais e/ou outros requeridos pelo CA e/ou CMS.                   | Chefia de Divisão | I |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicações

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>a) | GC*<br>b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

**GESTÃO FINANCEIRA E PATRIMÓNIO**

|                |                                                                         |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                            |   |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------|----|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---|
| <b>Despesa</b> | Pagamento de faturas ou benefícios sem certificação da contraprestação. | MF | A | Validação do pagamento a realizar efectuado através da verificação de:<br>Equipamento – guia de remessa.<br>Serviços - acompanhamento das actividades realizadas e/ou Relatório da Intervenção efectuada.<br>Verificação Factura/Nota de Encomenda (Contrato). | Chefia de Divisão / Técnico Superior       | I |
|                | Não cumprimento do Regulamento de Fundos de Maneio.                     | FM | B | Apresentação de contas mensalmente (caso ocorra despesa).<br>Auditoria surpresa efectuada pelo DAF.                                                                                                                                                            | Chefia de Divisão e Técnica de Informática | I |

**RECURSOS HUMANOS**

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |   |                                                                                     |                                 |    |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----|
| <b>Avaliação</b> | Utilização de critérios de avaliação dos trabalhadores pouco objetivos, que comportem uma excessiva margem de discricionariedade ou que, reportando-se ao uso de conceitos indeterminados, possam permitir que a avaliação dos trabalhadores não seja levada a cabo dentro de princípios de equidade. | FM | B | Aplicação dos critérios indicados na definição de objectivo:<br>Formação em SIADAP. | Chefia de Divisão               | I  |
|                  | Ausência ou deficiente fundamentação dos resultados das decisões de avaliação.                                                                                                                                                                                                                        | FM | B | Realização de Relatório e Registo de Actividades por funcionário.                   | Chefia de Divisão e funcionário | EC |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Divisão de Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicações

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas            | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                           | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                    | Responsáveis                                    | Fase de Execução<br>(c) |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Avaliação (cont.)</b> | Utilização de elenco subjetivo de critérios de avaliação, não permitindo que a fundamentação das decisões finais de avaliação sejam facilmente perceptíveis e sindicáveis. | FM         | B          | Aplicação apenas de elenco “subjectivo” de critérios competências do SIADAP 3.<br>Aplicação uniforme destas competências a todos os avaliados de acordo com o estipulado na Lei e/ou por indicação do CCA. | Chefia de Divisão                               | EC                      |
|                          | Não cumprimento dos prazos legais estipulados para todas as fases do processo de avaliação.                                                                                | FM         | B          | Execução das actividades dentro dos prazos determinados pelos DRH.                                                                                                                                         | Chefia de Divisão e Avaliado quando aplicável   | EC                      |
|                          | Falta de apresentação de evidências aos decisores e CCA.                                                                                                                   | FM         | B          | Realização de relatório de Actividades por avaliado.                                                                                                                                                       | Chefia de Divisão e Avaliado                    | EC                      |
|                          | Não assegurar o adequado controlo das percentagens para as classificações de Muito Bom e Excelente.                                                                        | FM         | B          | Atribuição do valor percentual atribuído à Divisão por categoria profissional.                                                                                                                             | Chefia de Divisão                               | EC                      |
| <b>Remunerações</b>      | Deficiências na verificação e controlo da assiduidade.                                                                                                                     | MF         | A          | Existência de Relógio de Ponto.                                                                                                                                                                            | Chefia de Divisão                               | I                       |
| <b>Formação</b>          | Seleção não criteriosa de trabalhadores para a frequência de ações de Formação.                                                                                            | FM         | B          | Distribuição equitativa de horas de formação a frequentar.                                                                                                                                                 | Chefia de Divisão                               | EC                      |
|                          | Falta de identificação de necessidades de formação.                                                                                                                        | FM         | B          | Plano de Identificação das Necessidades da DFAS.<br>Plano de Actividades da Unidade Orgânica.<br>Ficha de avaliação do SIADAP3.                                                                            | Chefia de Divisão e formando (quando aplicável) | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>Missão</b> | <p>Compete-lhe, entre outras atribuições, tipificadas no art. 16.º, Capítulo V, do Despacho 1661/2013 de 28 de Janeiro, DR 2ª Série, colaborar na definição da política financeira dos Serviços; elaborar planos de ação anual de natureza financeira, em função dos objetivos definidos; zelar pelo equilíbrio financeiro dos serviços; elaborar pareceres, estudos e relatórios na área económica e financeira dos serviços; participar na execução de planos e orçamentos anuais, acompanhando de forma dinâmica a sua execução, sugerindo e desencadeando medidas corretivas para os desvios que ultrapassem os limites de tolerância previamente estabelecidos; elaborar relatórios periódicos com indicadores de gestão, interpretando os desvios significativos e o ajustamento previsional dos resultados, proveitos e encargos previstos para a atividade global dos serviços, implementar a estrutura contabilística e propor as alterações que se venham a justificar em face das imposições legais, das necessidades de informação e da evolução dos serviços; providenciar pelo planeamento de tesouraria, e controlo de competências para as requisições de materiais, aprovisionamento e stocks; assegurar o cumprimento das disposições legais quanto ao arquivo dos documentos de gestão.</p> |  |  |  |  |  |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

**BOAS PRÁTICAS**

|                |                                                                                           |    |   |                                                                                                                                                                                                      |              |   |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|
| <b>Decisão</b> | Ausência de decisão, tomada de decisão fora de tempo ou decisão não fundamentada.         | PF | A | O sistema informático SAP possui um conjunto de validações que garante a eficácia do processo decisório. Existe um reforço da eficácia com o cumprimento do previsto no Sistema de Controlo Interno. | Diretora DAF | I |
|                | Indefinição de níveis de controlo das decisões para assegurar a eficiência dos processos. | PF | A | O sistema informático SAP possui um conjunto de validações que garante a eficácia do processo decisório. Existe um reforço da eficácia com o cumprimento do previsto no Sistema de Controlo Interno. | Diretora DAF | I |
|                | Falta de previsibilidade no conteúdo e prazo das decisões.                                | PF | M | O sistema informático SAP possui um conjunto de validações que garante a eficácia do processo decisório. Existe um reforço da eficácia com o cumprimento do previsto no Sistema de Controlo Interno. | Diretora DAF | I |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

Unidade Orgânica: Departamento Administrativo e Financeiro

Subunidade Orgânica:

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

RECURSOS HUMANOS

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |   |                                                                                                                |              |    |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|
| Avaliação | Utilização de critérios de avaliação dos trabalhadores pouco objetivos, que comportem uma excessiva margem de discricionariedade ou que, reportando-se ao uso de conceitos indeterminados, possam permitir que a avaliação dos trabalhadores não seja levada a cabo dentro de princípios de equidade. | PF | M | São cumpridos os critérios previstos no SIADAP quanto à definição de objetivos, metas e indicadores de medida. | Diretora DAF | NA |
|           | Ausência ou deficiente fundamentação dos resultados das decisões de avaliação.                                                                                                                                                                                                                        | PF | B | São cumpridos os critérios previstos no SIADAP quanto à definição de objetivos, metas e indicadores de medida. | Diretora DAF | NA |
|           | Utilização de elenco subjetivo de critérios de avaliação, não permitindo que a fundamentação das decisões finais de avaliação sejam facilmente perceptíveis e sindicáveis.                                                                                                                            | PF | B | São cumpridos os critérios previstos no SIADAP quanto à definição de objetivos, metas e indicadores de medida. | Diretora DAF | NA |
|           | Não cumprimento dos prazos legais estipulados para todas as fases do processo de avaliação.                                                                                                                                                                                                           | PF | B | São cumpridos os critérios previstos no SIADAP quanto à definição de objetivos, metas e indicadores de medida. | Diretora DAF | NA |
|           | Falta de apresentação de evidências aos decisores e CCA.                                                                                                                                                                                                                                              | PF | B | São cumpridos os critérios previstos no SIADAP e as orientações da CCA.                                        | Diretora DAF | NA |
|           | Não assegurar o adequado controlo das percentagens para as classificações de Muito Bom e Excelente.                                                                                                                                                                                                   | PF | B | São cumpridos os critérios previstos no SIADAP e as orientações da CCA.                                        | Diretora DAF | NA |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Subunidade Orgânica:**

| Grandes Áreas   | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                          | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
| <b>Formação</b> | Seleção não criteriosa de trabalhadores para a frequência de ações de Formação.                           |            |            | n/a                                                                     | Diretora DAF | NA                      |
|                 | Falta de identificação de necessidades de formação.                                                       |            |            | n/a                                                                     | Diretora DAF | NA                      |
|                 | Pagamento indevido ou inadequado de ações de formação externas a frequentar por trabalhadores municipais. |            |            | n/a                                                                     | Diretora DAF | NA                      |
|                 | Favorecimento na seleção dos formadores internos e/ou escolha de ações de formação.                       |            |            | n/a                                                                     | Diretora DAF | NA                      |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo



**Unidade Orgânica:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Subunidade Orgânica:** Divisão Administrativa

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

Missão

Compete-lhe, entre outras atribuições, tipificadas no art. 61.º, Secção I da Deliberação 828/2013 de 1 de Abril, DR 2ª Série, providenciar e implementar novas técnicas e sistemas de tratamento e classificação de documentação em articulação com os responsáveis da Secretaria Geral e Arquivo; assegurar a organização funcional do arquivo geral, articulando com outros setores métodos racionais e simplificados de manuseamento dos documentos; garantir a gestão económica, material e administrativa dos stocks de todos os artigos de economato; assegurar a inventariação física, periodicamente, das existências; organizar e controlar o trabalho dos assistentes operacionais integrados na Divisão; elaborar estudos e emitir pareceres sobre assuntos relativos às suas atribuições; promover maior eficácia administrativa através do desenvolvimento, modernização e normalização de formulários e impressos; organização e gestão de toda a documentação entrada e sua utilização; promover a qualificação do pessoal da Divisão, assim como a avaliação do seu desempenho.

#### BOAS PRÁTICAS

|              |                                                                            |    |   |                                                                                                                                                                                                                          |                                            |   |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------|----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---|
| Atendimento  | Dispersão da entrada de processos e outra documentação nos SMAS de Sintra. | MF | A | Toda a documentação tem entrada via Secção de Secretaria Geral, para registo e posterior encaminhamento. (Sistema de Controlo Interno, nº 3.10.3).                                                                       | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica.. | I |
|              | Tratamento diferenciado de situações idênticas.                            | MF | A | Instruções de Trabalho/Estatuto Disciplinar. A Coordenadora Técnica avalia a documentação entrada ao nível do conteúdo e confirma, após a distribuição das tarefas, do correcto registo, classificação e encaminhamento. | Coordenadora Técnica                       | I |
|              | Falta de registo sequencial de todos os processos que dão entrada.         | PF | B | O sistema informático regista sequencialmente toda a documentação.                                                                                                                                                       | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica.. | I |
| Arquivamento | Ausência de metodologias e regras de arquivamento por tipo de processo.    | MF | A | Estão implementadas metodologias de arquivamento, por tipo de documento, por processo e por cliente.                                                                                                                     | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica.. | I |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Subunidade Orgânica:** Divisão Administrativa

| <b>Grandes Áreas</b>            | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | <b>ER*</b><br>(a) | <b>GC*</b><br>(b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controlo</b><br>(preventivas e detetivas)                                                                                                                           | <b>Responsáveis</b>                             | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Arquivamento<br/>(cont.)</b> | Acesso indevido a informações sigilosas.                                                | MF                | A                 | Instruções de Trabalho/Estatuto Disciplinar.<br>Estão implementadas políticas de controlo de acessos a informações sensíveis na ótica da necessidade da informação para as tarefas a desenvolver.        | Chefia de Divisão /<br>Coordenadora<br>Técnica. | I                              |
|                                 | Extravio de documentos dos processos.                                                   | MF                | A                 | Instruções de Trabalho/Estatuto Disciplinar.<br>É utilizado o sistema de “Guias de Remessa” para documentação entregue ao Arquivo, onde o serviço emissor e o recetor confirmam os documentos remetidos. | Chefia de Divisão /<br>Coordenadora<br>Técnica. | I                              |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Contabilidade

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Missão | Compete-lhe, entre outras atribuições, tipificadas no art. 70.º, Secção III da Deliberação 828/2013 de 01 de Abril, DR 2ª Série, assegurar o normal funcionamento contabilístico dos Serviços; garantir através da Contabilidade Orçamental o registo das receitas e despesas para a elaboração da conta de gerência controlando as dotações das verbas consignadas em cada rubrica através de cabimento e compromisso da despesa, pagamento de despesa mediante emissão prévia de autorizações de pagamento; assegurar através da Contabilidade Geral e POCAL, controlo e análise das variações patrimoniais do ano económico, do equilíbrio financeiro dos Serviços, análise da rentabilidade global, controlo dos débitos e créditos a curto, médio e longo prazo de modo a permitir uma situação de tesouraria ajustada à solvência dos compromissos assumidos; satisfazer com base na Contabilidade Analítica de exploração objetivos como, determinação de resultados globais e setoriais, rentabilidade das atividades (águas de abastecimento, residuais e outras atividades), custos dos serviços prestados; elaborar quadro com indicadores de gestão, atualizado, com resumo da atividade desenvolvida; efetuar, no final de cada exercício, o balanço, demonstração de resultados e outros documentos que fazem parte do relatório e contas dos Serviços; preparar a informação para elaborar os orçamentos dos Serviços; preparar informação ou documentação a enviar ao Tribunal de Contas; preparar a informação para elaborar o plano plurianual de investimentos e balanço social; promover a qualificação do pessoal da Divisão, assim como a avaliação do seu desempenho. |  |  |  |  |  |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

**GESTÃO FINANCEIRA E PATRIMÓNIO**

|                      |                                                                                               |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                |   |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---|
| Orçamento e execução | Assunção de despesas em montante superior à receita efetiva.                                  | PF | M | Diariamente é validado saldo de disponibilidades sendo sempre analisado o valor cobrado versus a despesa assumida.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Chefia de Divisão                              | I |
|                      | Receitas correntes inferiores às despesas correntes.                                          | PF | M | A verificação é efetuada através de mapas existentes na aplicação informática SAP.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Chefia de Divisão                              | I |
|                      | Modificações orçamentais sem fundamento, ou com fundamento insuficiente Orçamento e execução. | PF | M | As modificações orçamentais dos documentos previsionais só são efetuadas mediante uma justificação válida. As propostas de modificações são enviadas ao Diretor(a) do Departamento Administrativo e Financeiro para análise e respectiva aprovação pelo Conselho de Administração. No caso de se tratar de uma revisão orçamental a mesma é remetida à Câmara e à Assembleia Municipal para aprovação, conforme se encontra descrito na norma 3.1.3.4 do Sistema de Controlo Interno dos SMAS. | Chefia de Divisão /<br>Coordenadora<br>Técnica | I |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Contabilidade

| Grandes Áreas                       | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                                                        | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                          | Responsáveis                             | Fase de Execução<br>(c) |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Orçamento e execução (cont.)</b> | Proposta de alteração orçamental para redução de rubrica da despesa, sem que exista dotação disponível, ou montante suficiente.                                                         | PF         | B          | Encontra-se implementada uma validação no sistema informático SAP que não permite efetuar a redução de rubrica da despesa, sem que exista dotação disponível, ou montante suficiente.                                            | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica | I                       |
|                                     | Aumento dos pagamentos em atraso: no final de cada mês os pagamentos em atraso não podem ser superiores aos verificados no final do mês anterior (art. 7º LCPA e art. 14º DL 127/2012). | PF         | M          | Mensalmente são carregados os dados na aplicação do SIAL relativamente aos pagamentos em atraso e já tendo sido analisadas as datas de pagamento das faturas que se encontram em dívida por forma a evitar pagamentos em atraso. | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica | I                       |
|                                     | Realização de cabimento sem dotação definida, ou com dotação insuficiente.                                                                                                              | PF         | B          | Encontra-se implementada uma validação no sistema informático SAP que não permite efetuar a realização de cabimento sem dotação definida, ou com dotação insuficiente.                                                           | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica | I                       |
|                                     | Assunção de compromissos superiores ao montante dos fundos disponíveis, a muito curto prazo (art. 5º LCPA e art. 7º DL 127/2012).                                                       | PF         | B          | Encontra-se implementada uma validação no sistema informático SAP que não permite a Assunção de compromissos superiores ao montante dos fundos disponíveis, a muito curto prazo (art. 5º LCPA e art. 7º DL 127/2012).            | Chefia de Divisão                        | I                       |
|                                     | Erros de cálculo do montante dos fundos disponíveis (art. 3º LCPA e art. 5º DL 127/2012).                                                                                               | PF         | M          | Mensalmente é efetuado o cálculo do montante dos fundos disponíveis, em aplicação informática, sendo o mesmo conferido o mais que um funcionário.                                                                                | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Contabilidade

| Grandes Áreas                       | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                          | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                           | Responsáveis                                   | Fase de Execução<br>(c) |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Orçamento e execução (cont.)</b> | Assunção de compromissos plurianuais sem prévia autorização da Assembleia Municipal (art. 6º LCPA), com exceção das despesas com pessoal. | PF         | B          | Só são assumidos compromissos plurianuais que estejam autorizados pela Assembleia Municipal (art. 6º LCPA), com exceção das despesas com pessoal, sendo que a sua formalização só é efetiva com a ata de aprovação.               | Chefia de Divisão /<br>Coordenadora<br>Técnica | I                       |
|                                     | Registo de fatura ou documento equivalente sem compromisso, ou com compromisso insuficiente.                                              | PF         | B          | Encontra-se implementada uma validação no sistema informático SAP que não permite registar faturas ou documentos equivalentes sem compromisso, ou com compromisso insuficiente.                                                   | Chefia de Divisão /<br>Coordenadora<br>Técnica | I                       |
|                                     | Emissão de ordem de pagamento de despesas não autorizadas ou ilegais.                                                                     | PF         | B          | É sempre verificada a autorização das despesas e a legalidade dos documentos a incluir nas ordens de pagamento, por mais que um funcionário.                                                                                      | Chefia de Divisão /<br>Coordenadora<br>Técnica | I                       |
|                                     | Pagamento de faturas dos benefícios sem certificação da contraprestação.                                                                  | PF         | B          | Os Pagamentos de faturas ou de benefícios só são efetuados mediante confirmação do aprovador correspondente, no sistema informático SAP da prestação do serviço ou da entrega do bem solicitado.                                  | Chefia de Divisão /<br>Coordenadora<br>Técnica | I                       |
|                                     | Realização de pagamentos duplicados.                                                                                                      | PF         | B          | Encontra-se implementada uma validação no sistema informático SAP que alerta para o registo de faturas com o mesmo número. Também é validado no sector de Aprovisionamento o procedimento que deu origem a determinado pagamento. | Chefia de Divisão /<br>Coordenadora<br>Técnica | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Contabilidade

| Grandes Áreas                       | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                      | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                                                                                                                                 | Responsáveis                             | Fase de Execução<br>(c) |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Orçamento e execução (cont.)</b> | Duplicação de informação ou inserção de informação não certificada, na base de dados de fornecedores. | PF         | B          | A informação introduzida no sistema informático relativa à base de dados de fornecedores é sempre verificada por mais do que um funcionário, sendo que fica registado no próprio sistema o nome do utilizador que efetuou esse registo. | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica | I                       |
|                                     | Pagamentos sem visto do Tribunal de Contas e pagamento de respetivos emolumentos.                     | PF         | B          | Encontra-se implementada uma validação no sistema informático SAP que não permite efetuar pagamentos sem visto do Tribunal de Contas e sem o pagamento de respetivos emolumentos.                                                       | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica | I                       |
|                                     | Pagamentos sem confirmação de não dívida à Segurança Social e Finanças.                               | PF         | B          | Encontra-se implementada uma validação no sistema informático SAP que não permite efetuar pagamentos sem confirmação de não dívida à Segurança Social e Finanças. A inserção e verificação de dados.                                    | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica | I                       |
|                                     | Favorecimento no cumprimento de prazos de pagamento a credores.                                       | PF         | B          | Os pagamentos das faturas é sempre feito tendo em conta a data de vencimento de cada fatura, e quando se encontra aprovada e em condições de ser paga.                                                                                  | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica | I                       |
| <b>Reporte</b>                      | Constituição, ou reconstituição, de fundo de maneo sem compromisso integral (art. 10º do DL 27/2012). | PF         | B          | Encontra-se implementada uma validação no sistema informático SAP que não permite a constituição, ou reconstituição, de fundo de maneo sem compromisso integral (art. 10º do DL 127/2012).                                              | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Contabilidade

| <b>Grandes Áreas</b>   | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                         | <b>ER*</b><br>(a) | <b>GC*</b><br>(b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controle</b><br>(preventivas e detetivas)                                                                                                                                          | <b>Responsáveis</b>                      | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Reporte (cont.)</b> | Incumprimento de prazos no reporte da informação à Administração Central (DGAL, DGO, TC...).                                    | PF                | B                 | Os prazos são cumpridos tendo por base a legislação em vigor.                                                                                                                                                           | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica | I                              |
|                        | Inexatidão das informações enviadas através do SIIAL - Sistema Integrado de Informação da Administração Local.                  | PF                | B                 | Toda a informação carregada no SIIAL é conferida por mais do que um funcionário.                                                                                                                                        | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica | I                              |
|                        | Falta de cumprimento de prazos na apresentação dos documentos de prestações de contas e das contas consolidadas (art. 47º LFL). | PF                | M                 | Os prazos são cumpridos tendo por base a legislação em vigor. Existe documento informativo elaborado pela divisão, com os prazos, sendo conferido por mais do que um funcionário.                                       | Chefia de Divisão                        | I                              |
| <b>Imobilizados</b>    | Inventários desatualizados de bens móveis ou imóveis.                                                                           | PF                | B                 | É efetuado periodicamente o inventário dos bens móveis (Equipamento Administrativo).                                                                                                                                    | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica | I                              |
|                        | Abates indevidos de bens.                                                                                                       | PF                | B                 | Só são abatidos os bens que se encontram autorizados em ata pelo Conselho de Administração.                                                                                                                             | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica | I                              |
|                        | Falta de atualização dos imobilizados em curso.                                                                                 |                   |                   | Não se conseguem efetuar pagamentos de imobilizados em curso que não existir registo (ficha) no sistema informático SAP. Semestralmente são analisadas as obras em curso e transferidas possíveis com documento válido. | Chefia de Divisão / Coordenadora Técnica | I                              |
|                        | Falta de registo das subvenções ao investimento.                                                                                |                   |                   | Não se conseguem efetuar subvenções ao investimento se não existir registo (ficha) no sistema informático SAP.                                                                                                          | Chefia de Divisão                        | I                              |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Subunidade Orgânica:** Divisão de Contabilidade

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                           | Responsáveis                                   | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------|
| Gerais        | Falta de regularização dos movimentos em aberto nas reconciliações bancárias.    |            |            | Mensalmente são efetuados mapas de reconciliações bancárias onde é identificada a data da regularização dos movimentos em aberto. | Chefia de Divisão /<br>Coordenadora<br>Técnica | I                       |
|               | Acesso indevido ou não autorizado à informação contabilística.                   | PF         | B          | Apenas os utilizadores da divisão podem aceder à informação contabilística, tendo login próprio.                                  | Chefia de Divisão                              | I                       |
|               | Extravio de documentos contabilísticos.                                          | PF         | M          | Todos os documentos contabilísticos têm registo de entrada independentemente da forma de envio aos SMAS.                          | Chefia de Divisão /<br>Coordenadora<br>Técnica | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo



**Unidade Orgânica:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Subunidade Orgânica:** Divisão Financeira

| Grandes Áreas | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos) | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas) | Responsáveis | Fase de Execução<br>(c) |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|

**Missão**

Compete-lhe, entre outras atribuições, tipificadas no art. 65.º, Secção II da Deliberação 828/2013 de 01 de Abril, DR 2ª Série, coordenar todas as ações respeitantes à gestão de stocks; elaborar programas de aprovisionamento global; garantir a existência de elementos atualizados sobre o nível de stocks; assegurar e controlar a informação entre o Aprovisionamento e Stocks e o Armazém; garantir lançamento de concursos para fornecimento de bens e serviços e controlo administrativo dos mesmos; controlar a atividade financeira dos serviços, propondo planos de tesouraria; recolher organizar e tratar toda a informação de cobrança dos diversos serviços prestados; estudar e avaliar a antiguidade das dívidas existentes; elaborar um quadro de indicadores de gestão, atualizado e disponível quando necessário; incentivar e participar na normalização e racionalização de procedimentos; promover a qualificação do pessoal da Divisão, assim como a avaliação do seu desempenho.

**CONTRATAÇÃO PÚBLICA**

|                                     |                                                                                                          |    |   |                                                                                                                                                                                                                               |                   |   |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|
| <b>Planeamento<br/>Necessidades</b> | Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de aquisição (deficiente avaliação das necessidades). | PF | A | Existe procedimento escrito com indicação dos elementos necessários para abertura de procedimentos de contratação de bens e serviços.                                                                                         | Chefia de Divisão | I |
|                                     | Falta de avaliação da relação custo-benefício.                                                           | PF | A | Existe procedimento escrito com indicação dos elementos necessários para abertura de procedimentos de contratação de bens e serviços.                                                                                         | Chefia de Divisão | I |
|                                     | Falta de avaliação de encargos futuros e/ou custos de funcionamento e manutenção.                        | PF | A | É acautelado nos cadernos de encargos dos procedimentos.                                                                                                                                                                      | Chefia de Divisão | I |
|                                     | Planeamento deficiente dos procedimentos, obstando a que sejam assegurados prazos razoáveis.             | FM | A | Existe documento escrito com indicação dos prazos considerados razoáveis para abertura de diversos tipos de procedimentos para a contratação de bens e serviços, bem como os responsáveis por cada uma das etapas a realizar. | Chefia de Divisão | I |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Subunidade Orgânica:** Divisão Financeira

| <b>Grandes Áreas</b>                    | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                          | <b>ER*</b><br>(a) | <b>GC*</b><br>(b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controle</b><br>(preventivas e detetivas)                                                                                                                                             | <b>Responsáveis</b> | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| <b>Planeamento Necessidades (cont.)</b> | Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases.                                                 | FM                | M                 | Existe documento escrito com indicação dos prazos considerados razoáveis para abertura de diversos tipos procedimentos para a contratação de bens e serviços, bem como os responsáveis por cada uma das etapas a realizar. | Chefia de Divisão   | I                              |
| <b>Procedimentos pré- contratuais</b>   | Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré- contratuais. | FM                | A                 | Existem regras definidas no SCI bem como documentação interna que permite a verificação do cumprimento das diversas fases da contratação de bens e serviços.                                                               | Chefia de Divisão   | I                              |
|                                         | Elaboração de peças procedimentais com requisitos passíveis de privilegiar ou excluir determinadas entidades.                                    | FM                | A                 | O cumprimento da legislação em vigor e a transparência exigida nos processos de contratação.                                                                                                                               | Chefia de Divisão   | I                              |
|                                         | Incompletude das cláusulas técnicas fixadas no caderno de encargos, com especificações, nomeadamente, de marcas ou denominações comerciais.      | PF                | A                 | Existe orientação interna/documentação.                                                                                                                                                                                    | Chefia de Divisão   | I                              |
|                                         | Caráter subjetivo dos critérios de avaliação de propostas, com inserção de dados não quantificáveis nem comparáveis.                             | PF                | A                 | Existe procedimento escrito com indicação dos elementos necessários para abertura de procedimentos de contratação de bens e serviços sendo o modelo de avaliação das propostas verificado caso a caso.                     | Chefia de Divisão   | I                              |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Subunidade Orgânica:** Divisão Financeira

| <b>Grandes Áreas</b>                          | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                                 | <b>ER*</b><br>(a) | <b>GC*</b><br>(b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controle</b><br>(preventivas e detetivas)                                                                                                                         | <b>Responsáveis</b> | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| <b>Procedimentos pré- contratuais (cont.)</b> | Viciação de fórmulas de avaliação de propostas, ou características técnicas, para favorecimento de concorrentes.                                        | PF                | A                 | Existe procedimento escrito com indicação dos elementos necessários para abertura de procedimentos de contratação de bens e serviços sendo o modelo de avaliação das propostas verificado caso a caso. | Chefia de Divisão   | I                              |
|                                               | Enunciação deficiente e insuficiente dos critérios de adjudicação e dos fatores, e eventuais subfactores, de avaliação das propostas, quando exigíveis. | PF                | A                 | Existe procedimento escrito com indicação dos elementos necessários para abertura de procedimentos de contratação de bens e serviços sendo o modelo de avaliação das propostas verificado caso a caso. | Chefia de Divisão   | I                              |
|                                               | Falta de previsão de penalidades por incumprimento.                                                                                                     | PF                | A                 | A definição de penalidades por incumprimento faz parte integrante das cláusulas dos Cadernos de Encargos de todos os procedimentos.                                                                    | Chefia de Divisão   | I                              |
|                                               | Inexistência de cabimentação prévia da despesa.                                                                                                         | MF                | A                 | Controlo através do Sistema de Informação SAP/ERP.                                                                                                                                                     | Chefia de Divisão   | I                              |
|                                               | Insuficiente fundamentação o recurso ao ajuste direto (quando baseado em critérios materiais).                                                          | PF                | A                 | Existe procedimento escrito com indicação dos elementos necessários para abertura de procedimentos de contratação de bens e serviços.                                                                  | Chefia de Divisão   | I                              |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Subunidade Orgânica:** Divisão Financeira

| <b>Grandes Áreas</b>                                      | <b>Riscos Identificados</b><br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                                                    | <b>ER*</b><br>(a) | <b>GC*</b><br>(b) | <b>Medidas Propostas / Mecanismos de Controle</b><br>(preventivas e detetivas)                                                                                                                 | <b>Responsáveis</b> | <b>Fase de Execução</b><br>(c) |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| <b>Procedimentos pré- contratuais (cont.)</b>             | No âmbito do ajuste direto propor o convite, ou convidar, entidades a apresentar proposta que tenham excedido os limites definidos no CCP. | MF                | A                 | Informação interna controlada pelo Sistema de Informação SAP/ERP.                                                                                                                              | Chefia de Divisão   | I                              |
| <b>Seleção de Propostas</b>                               | Controlo deficiente dos prazos.                                                                                                            | PF                | M                 | Os prazos são controlados de forma eletrónica através da plataforma de contratação pública em utilização.                                                                                      | Chefia de Divisão   | I                              |
|                                                           | Admissão de propostas de entidades com impedimentos.                                                                                       | PF                | M                 | Existe procedimento de verificação da documentação que constitui as proposta bem como dos documentos de habilitação entregue entregues pelo adjudicatário.                                     | Chefia de Divisão   | I                              |
|                                                           | Não audição dos concorrentes sobre o relatório preliminar / decisão de adjudicação.                                                        | PF                | B                 | Existe documento escrito com indicação das etapas que constituem cada um dos procedimentos para a contratação de bens e serviços, bem como os responsáveis por cada uma das etapas a realizar. | Chefia de Divisão   | I                              |
| <b>Celebração e execução do contrato (ou equivalente)</b> | Inexistência de correspondência entre as cláusulas contratuais e as estabelecidas nas peças do respectivo concurso.                        | PF                | B                 | Existem minutas de contratos aprovadas que incluem, no mínimo, as cláusulas do caderno de encargos.                                                                                            | Chefia de Divisão   | I                              |
|                                                           | Existência de ambiguidades, lacunas e omissões no clausulado.                                                                              | FM                | M                 | Sujeito ao previsto na legislação em vigor (CCP).                                                                                                                                              | Chefia de Divisão   | I                              |
|                                                           | Requisição dos trabalhos ou serviços sem o correspondente compromisso orçamental e certificação de âmbito da LCPA (Lei n.º 8/2012).        | MF                | A                 | É automaticamente controlado através das funcionalidades do Sistema de Informação SAP/ERP.                                                                                                     | Chefia de Divisão   | I                              |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo

**Unidade Orgânica:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Subunidade Orgânica:** Divisão Financeira

| Grandes Áreas                                                         | Riscos Identificados<br>(situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)                           | ER*<br>(a) | GC*<br>(b) | Medidas Propostas / Mecanismos de<br>Controlo (preventivas e detetivas)                                                              | Responsáveis      | Fase de Execução<br>(c) |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------|
| <b>Celebração e execução do contrato (ou equivalente)<br/>(cont.)</b> | Possibilidade do montante dos trabalhos ou serviços a mais ultrapassarem os limites legalmente definidos.  | MF         | A          | Controlado através do Sistema de Informação SAP/ERP.                                                                                 | Chefia de Divisão | I                       |
|                                                                       | Possibilidade do prazo de vigência dos contratos ultrapassar os prazos legalmente estabelecidos.           | MF         | A          | Validação através do módulo dos contratos no Sistema de Informação SAP/ERP.                                                          | Chefia de Divisão | I                       |
|                                                                       | Inexistência de um controlo rigoroso dos custos do contrato tendo por pressuposto os valores orçamentados. | MF         | A          | Validação através do Sistema de Informação SAP/ERP (módulo da gestão financeira de contratos e de gestão de encomendas e materiais). | Chefia de Divisão | I                       |

(a) Exposição ao Risco (ER): PF – POUCO FREQUENTE; FM – FREQUÊNCIA MODERADA; MF – MUITO FREQUENTE

(b) Gravidade da Consequência (GC): B – BAIXA; M – MÉDIA; A – ALTA

(c) Fase de Execução: I – IMPLEMENTADA; EC – EM CURSO; PI – POR INICIAR; NA – NÃO APLICÁVEL

\* Considerando que não estão implementadas medidas de controlo



Serviços Municipalizados  
de Água e Saneamento de Sintra

Av. Movimento das Forças Armadas, 16  
2714-503 Sintra  
Tel: 219 119 000; Fax: 219 232 650  
E-mail: [geral@smas-sintra.pt](mailto:geral@smas-sintra.pt)