

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ANUAL DE 2024

*Plano de Prevenção de Riscos de Gestão,
incluindo Riscos de Corrupção e Infrações*

Conexas

APROVADO EM REUNIÃO ORDINÁRIA DA CÂMARA MUNICIPAL DE LEIRIA DE ___ DE _____ DE 2025



Divisão de Auditoria

Patrícia Alves – Chefe de Divisão (em regime de substituição)

Daniela Faria – Técnica Superior

ÍNDICE GERAL

NOTA INTRODUTÓRIA	8
I. BREVE ENQUADRAMENTO DO UNIVERSO DE DADOS	9
II. METODOLOGIA	12
A) MÉTODO DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO	12
B) MÉTODO DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO	14
C) PRINCIPAIS CONDICIONANTES DA AÇÃO	16
III. RESULTADOS	18
A) PANORAMA GERAL.....	18
B) ARMAZÉM.....	20
C) ATENDIMENTO MUNICIPAL.....	24
D) AUDITORIA E BOA CONDUTA	27
E) AUXÍLIOS E BENEFÍCIOS FISCAIS	30
F) CONTRATAÇÃO PÚBLICA	33
G) FISCALIZAÇÃO	37
H) GESTÃO FINANCEIRA	39
I) GESTÃO PROCESSUAL	42
J) JURÍDICA	46
K) PATRIMÓNIO	49
L) RECURSOS HUMANOS.....	53
M) SISTEMAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	56
N) TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS.....	58
O) URBANISMO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO	61
P) SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA	64
IV. CONCLUSÕES	66
PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES.....	67
ANEXOS.....	68
ANEXO I – CORRESPONDÊNCIA ENTRE ÁREAS FUNCIONAIS E UNIDADES ORGÂNICAS E DEFINIÇÃO DOS RESPETIVOS RESPONSÁVEIS	68



ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – N.º DE RISCOS E MEDIDAS POR ÁREA GERAL	9
GRÁFICO 2 – N.º DE RISCOS POR GRADUAÇÃO DO RISCO	10
GRÁFICO 3– N.º DE RISCOS POR ÁREA GERAL E GRADUAÇÃO DO RISCO	10
GRÁFICO 4 – N.º DE MEDIDAS POR GRADUAÇÃO DO RISCO	11
GRÁFICO 5 – N.º DE MEDIDAS POR ÁREA GERAL E GRADUAÇÃO DO RISCO	11
GRÁFICO 6 – N.º DE MEDIDAS POR ÁREA GERAL, CONFORME INTEGRADAS NA APLICAÇÃO HER+	12
GRÁFICO 7 – TAXA DE RESPOSTA À IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS.....	17
GRÁFICO 8 – ESTADO GERAL DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS APLICÁVEIS	19
GRÁFICO 9 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS APLICÁVEIS, POR NÍVEL DE RISCO	20
GRÁFICO 10 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “ARMAZÉM”	21
GRÁFICO 11 – GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA “ARMAZÉM”	21
GRÁFICO 12 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “ARMAZÉM”, POR NÍVEL DE RISCO ..	22
GRÁFICO 13 – COMPARAÇÃO DO ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “ARMAZÉM”, ENTRE DEZEMBRO DE 2023 E DEZEMBRO DE 2024.....	23
GRÁFICO 14 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “ATENDIMENTO MUNICIPAL”	24
GRÁFICO 15 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA “ATENDIMENTO MUNICIPAL”	24
GRÁFICO 16 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “ATENDIMENTO MUNICIPAL”, POR NÍVEL DE RISCO	25
GRÁFICO 17 – COMPARAÇÃO DO ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “ATENDIMENTO MUNICIPAL”, ENTRE DEZEMBRO DE 2023 E DEZEMBRO DE 2024	26
GRÁFICO 18 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “AUDITORIA E BOA CONDUTA”	27
GRÁFICO 19 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA “AUDITORIA E BOA CONDUTA”	28
GRÁFICO 20 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA- LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “AUDITORIA E BOA CONDUTA”	28
GRÁFICO 21 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “AUDITORIA E BOA CONDUTA”, POR NÍVEL DE RISCO	29
GRÁFICO 22 – COMPARAÇÃO DO ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “AUDITORIA E BOA CONDUTA”, ENTRE DEZEMBRO DE 2023 E DEZEMBRO DE 2024	29
GRÁFICO 23 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “AUXÍLIOS E BENEFÍCIOS FISCAIS” ...	31
GRÁFICO 24 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA “AUXÍLIOS E BENEFÍCIOS FISCAIS”	31
GRÁFICO 25 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “AUXÍLIOS E BENEFÍCIOS FISCAIS”, POR NÍVEL DE RISCO	32
GRÁFICO 26 - COMPARAÇÃO DO ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “AUXÍLIOS E BENEFÍCIOS FISCAIS”, ENTRE DEZEMBRO DE 2023 E DEZEMBRO DE 2024.....	32
GRÁFICO 27 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “CONTRATAÇÃO PÚBLICA”	34
GRÁFICO 28 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA “CONTRATAÇÃO PÚBLICA”	34



GRÁFICO 29 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “CONTRATAÇÃO PÚBLICA”	35
GRÁFICO 30 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “CONTRATAÇÃO PÚBLICA”, POR NÍVEL DE RISCO.....	35
GRÁFICO 31 - COMPARAÇÃO DO ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “CONTRATAÇÃO PÚBLICA”, ENTRE DEZEMBRO DE 2023 E DEZEMBRO DE 2024.....	36
GRÁFICO 32 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “FISCALIZAÇÃO”	37
GRÁFICO 33 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA “FISCALIZAÇÃO”	37
GRÁFICO 34 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “FISCALIZAÇÃO”, POR NÍVEL DE RISCO	38
GRÁFICO 35 - COMPARAÇÃO DO ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “FISCALIZAÇÃO”, ENTRE DEZEMBRO DE 2023 E DEZEMBRO DE 2024.....	38
GRÁFICO 36 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “GESTÃO FINANCEIRA”	39
GRÁFICO 37 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA “GESTÃO FINANCEIRA”	40
GRÁFICO 38 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “GESTÃO FINANCEIRA”	40
GRÁFICO 39 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “GESTÃO FINANCEIRA”, POR NÍVEL DE RISCO	41
GRÁFICO 40 - COMPARAÇÃO DO ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “GESTÃO FINANCEIRA”, ENTRE DEZEMBRO DE 2023 E DEZEMBRO DE 2024	42
GRÁFICO 41 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “GESTÃO PROCESSUAL”	43
GRÁFICO 42 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA “GESTÃO PROCESSUAL”	43
GRÁFICO 43 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “GESTÃO PROCESSUAL”	44
GRÁFICO 44 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “GESTÃO PROCESSUAL”, POR NÍVEL DE RISCO.....	44
GRÁFICO 45 - COMPARAÇÃO DO ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “GESTÃO PROCESSUAL”, ENTRE DEZEMBRO DE 2023 E DEZEMBRO DE 2024	45
GRÁFICO 46 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “JURÍDICA”	46
GRÁFICO 47 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA “JURÍDICA”	47
GRÁFICO 48 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “JURÍDICA”	47
GRÁFICO 49 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “JURÍDICA”, POR NÍVEL DE RISCO	48
GRÁFICO 50 - COMPARAÇÃO DO ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “JURÍDICA”, ENTRE DEZEMBRO DE 2023 E DEZEMBRO DE 2024.....	48
GRÁFICO 51 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “PATRIMÓNIO”.....	50
GRÁFICO 52 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA “PATRIMÓNIO”.....	50



GRÁFICO 53 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “PATRIMÓNIO”	51
GRÁFICO 54 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “PATRIMÓNIO”, POR NÍVEL DE RISCO	51
GRÁFICO 55 - COMPARAÇÃO DO ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “PATRIMÓNIO”, ENTRE DEZEMBRO DE 2023 E DEZEMBRO DE 2024.....	52
GRÁFICO 56 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “RECURSOS HUMANOS”	53
GRÁFICO 57 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA “RECURSOS HUMANOS”	53
GRÁFICO 58 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “RECURSOS HUMANOS”	54
GRÁFICO 59 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “RECURSOS HUMANOS”, POR NÍVEL DE RISCO.....	54
GRÁFICO 60 - COMPARAÇÃO DO ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “RECURSOS HUMANOS”, ENTRE DEZEMBRO DE 2023 E DEZEMBRO DE 2024	55
GRÁFICO 61 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “SISTEMAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO”.....	56
GRÁFICO 62 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “SISTEMAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO”, POR NÍVEL DE RISCO	57
GRÁFICO 63 - COMPARAÇÃO DO ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “SISTEMAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO”, ENTRE DEZEMBRO DE 2023 E DEZEMBRO DE 2024	57
GRÁFICO 64 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS”	58
GRÁFICO 65 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA “TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS”	59
GRÁFICO 66 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS”	59
GRÁFICO 67 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS”, POR NÍVEL DE RISCO	60
GRÁFICO 68 - COMPARAÇÃO DO ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS”, ENTRE DEZEMBRO DE 2023 E DEZEMBRO DE 2024	61
GRÁFICO 69 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “URBANISMO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO”.....	62
GRÁFICO 70 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA “URBANISMO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO”	62
GRÁFICO 71 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “URBANISMO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO”, POR NÍVEL DE RISCO.....	63
GRÁFICO 72 - COMPARAÇÃO DO ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “URBANISMO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO”, ENTRE DEZEMBRO DE 2023 E DEZEMBRO DE 2024.....	64
GRÁFICO 73 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA”	65



ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – DESCRIÇÃO DOS CÓDIGOS TIFICADOS DO ESTADO DE ANÁLISE DA INFORMAÇÃO	16
TABELA 2 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS POR ÁREA GERAL.....	18

NOTA INTRODUTÓRIA

O Conselho de Prevenção da Corrupção, na sua Recomendação n.º 1/2009, de 1 de julho, determinou que os órgãos dirigentes máximos de entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos deveriam elaborar planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas, com vista à sua prevenção.

Em resposta a esta recomendação, o Município de Leiria adotou o seu Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas (PPRG). Este plano foi inicialmente aprovado pela Deliberação n.º 1997/2009 da Câmara Municipal de Leiria, de 29 de dezembro de 2009, e foi posteriormente revisto a 13 de janeiro de 2015.

Com a aprovação da Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril, e do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que criou o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabeleceu o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), o Município de Leiria realizou uma nova revisão do seu PPRG, adaptando-o às novas exigências legais. O referido decreto prevê, no artigo 6.º do seu Anexo, que todas as entidades abrangidas adotem e implementem planos de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, que abranjam toda a organização, incluindo as áreas de administração, direção, operacionais e de suporte. Esses planos devem conter, entre outros elementos:

- a) A identificação, análise e classificação dos riscos e das situações que possam expor a entidade a atos de corrupção e infrações conexas;
- b) Medidas preventivas e corretivas para reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificadas.

Em cumprimento do n.º 4 do artigo 6.º do Anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, o PPRG do Município de Leiria está sujeito a controlo regular, através da elaboração de relatórios de avaliação. Esses relatórios incluem um relatório intercalar, referente às situações identificadas de risco elevado ou máximo, a elaborar em outubro, e um relatório anual, elaborado no mês de abril do ano seguinte a que respeita a execução, contendo nomeadamente a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação.

Desta forma, em cumprimento dos normativos referidos, procede-se à presente avaliação anual do PPRG, respeitante ao ano de 2024. Após a aprovação da Câmara Municipal de Leiria, o presente relatório será submetido na Plataforma RGPC, para efeitos de comunicação ao MENAC, no prazo de 10 dias, em cumprimento do n.º 9 do Anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, bem como remetido, no mesmo prazo, à Inspeção-Geral de Finanças e ao Ministério da Coesão Territorial e publicado na *intranet* e na página oficial do Município, em conformidade com os n.os 6 e 7 do referido artigo.

I. BREVE ENQUADRAMENTO DO UNIVERSO DE DADOS

No presente capítulo, analisaremos os riscos identificados no PPRG do Município de Leiria, bem como as respetivas medidas associadas. Com base na análise do Anexo V do PPRG, foi identificado um total de **311 riscos**, para os quais estão previstas **453 medidas** de mitigação. Estes riscos e medidas estão distribuídos por várias áreas gerais, conforme apresentado no **Gráfico 1**:

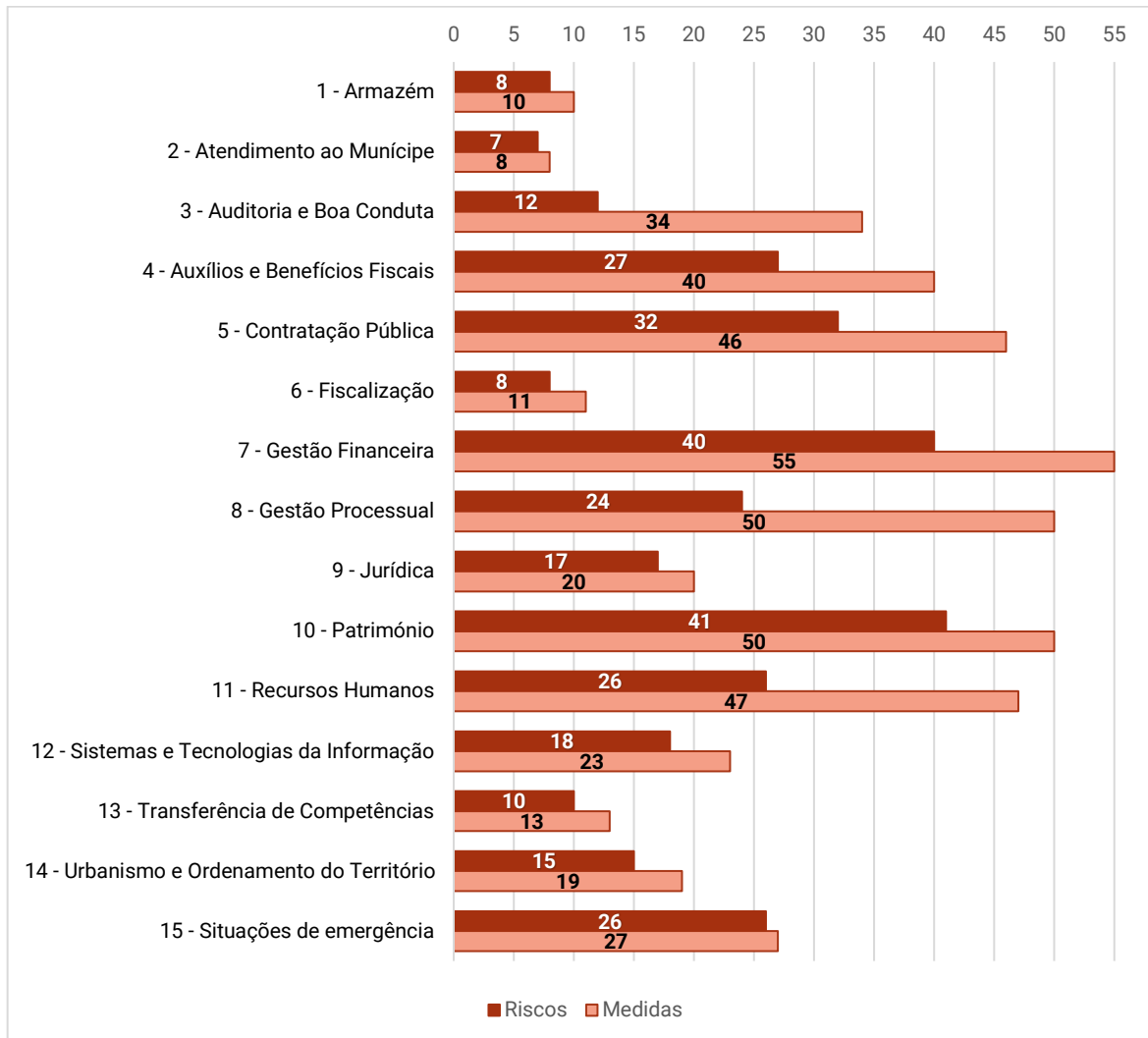


Gráfico 1 – N.º de Riscos e Medidas por Área Geral

O Gráfico 1 ilustra a distribuição do número de riscos e medidas por área geral. Pode observar-se que as áreas com maior número de riscos são a Gestão Financeira e o Património. Estas áreas, a par da Gestão Processual, Recursos Humanos e Contratação Pública, apresentam igualmente um volume mais elevado de medidas a implementar.

Os riscos foram classificados de acordo com a matriz de risco definida no Capítulo III do PPRG. A distribuição por graduação de risco pode ser visualizada no **Gráfico 2**:

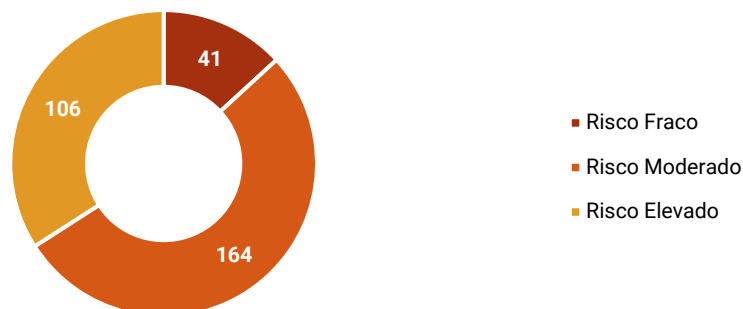


Gráfico 2 – N.º de Riscos por Graduação do Risco

A análise revela que a maioria dos riscos se encontra classificada como moderada, seguindo-se os riscos de grau elevado. Esta tendência é consistente em diversas áreas, conforme evidenciado no **Gráfico 3**, que apresenta a distribuição dos riscos por área geral e graduação:

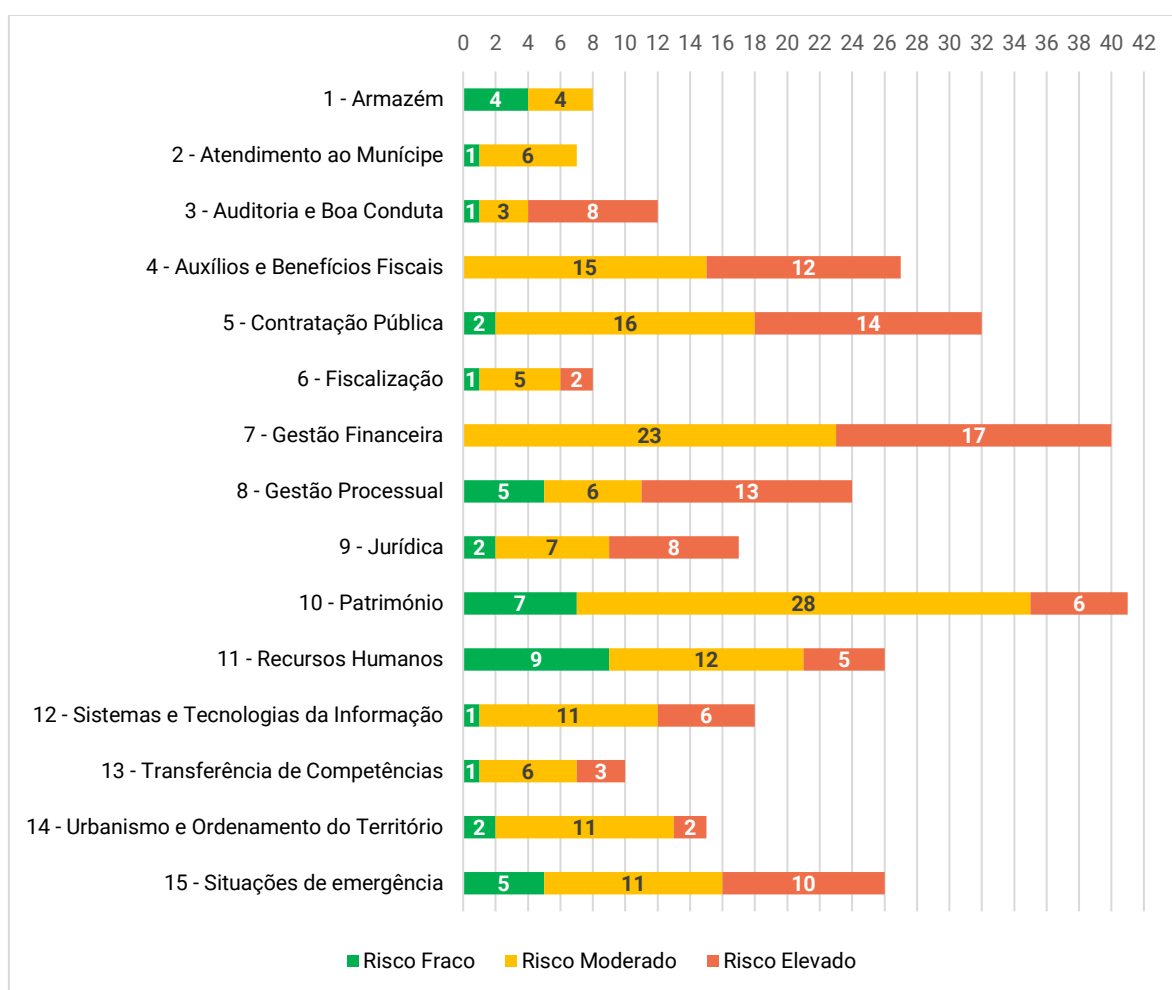


Gráfico 3- N.º de Riscos por Área Geral e Graduação do Risco

O Gráfico 3 permite concluir que as áreas com maior concentração de riscos de grau elevado incluem a Gestão Financeira, a Contratação Pública, a Gestão Processual e os Auxílios e Benefícios. Por outro lado, as de Armazém e Atendimento ao Múncipe não apresentam qualquer risco classificado como elevado, o que pode indicar um menor nível de criticidade nestas áreas.

No que respeita às medidas de mitigação dos riscos, o **Gráfico 4** mostra a sua distribuição por graduação dos riscos:



Gráfico 4 – N.º de Medidas por Graduação do Risco

Tal como seria expectável, a maioria das medidas encontra-se associada a riscos de grau moderado, refletindo a predominância desta classificação entre os riscos identificados. Ainda assim, as áreas com maior número de riscos de grau elevado são também aquelas que concentram um maior volume de medidas para esses riscos, conforme demonstra o **Gráfico 5**:

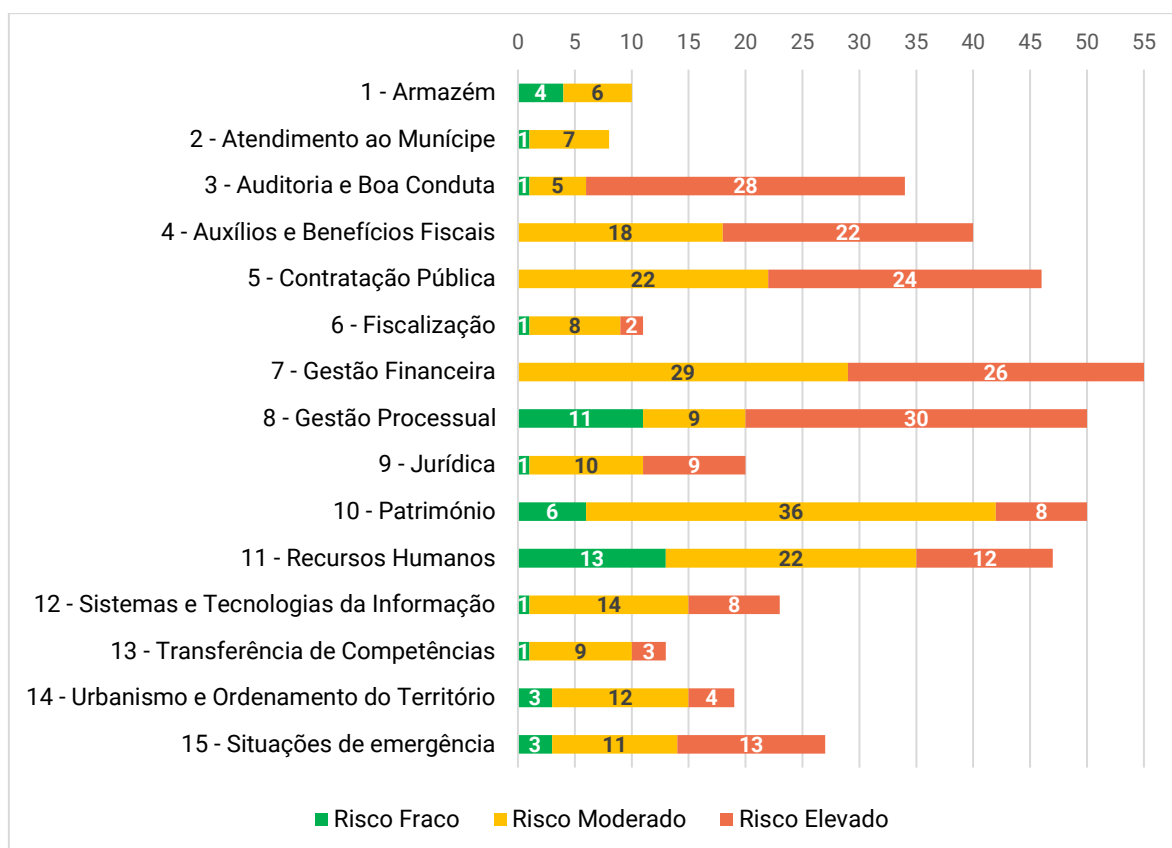


Gráfico 5 – N.º de Medidas por Área Geral e Graduação do Risco

Verifica-se que as áreas de Gestão Processual, Auditoria e Boa Conduta, Gestão Financeira, Contratação Pública e Auxílios e Benefícios Fiscais são aquelas que apresentam o maior número de medidas associadas a riscos de grau elevado.

II. METODOLOGIA

A) MÉTODO DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO

Para apoiar a gestão de riscos, o Município de Leiria implementou uma plataforma eletrónica denominada HER+ (Health Event & Risk Management), desenvolvida pela empresa RISI - Expert Software Solutions. Esta ferramenta, gerida pela Divisão de Auditoria (DIA), serve como um repositório central onde foram inseridos todos os riscos e respetivas medidas identificadas no PPRG.

Durante o processo de inserção dos dados na plataforma, cada medida foi associada às diferentes Unidades Orgânicas (UOs) responsáveis pela sua implementação, o que originou, numa primeira fase, a contabilização de 6.391 medidas. Contudo, na sequência da avaliação anual de 2023, e com o objetivo de reforçar a eficácia da estratégia de mitigação de riscos e a sua adequação às necessidades organizacionais, algumas dessas medidas foram revistas e consideradas não aplicáveis a determinadas UOs. Como resultado, o total foi ajustado para 5.795 medidas. Posteriormente, no âmbito da avaliação intercalar de 2024, foi realizada nova revisão, culminando num novo ajustamento do total para 5.695 medidas, que constituem o universo de análise da presente avaliação.

A distribuição destas medidas por áreas gerais é apresentada no **Gráfico 6**:

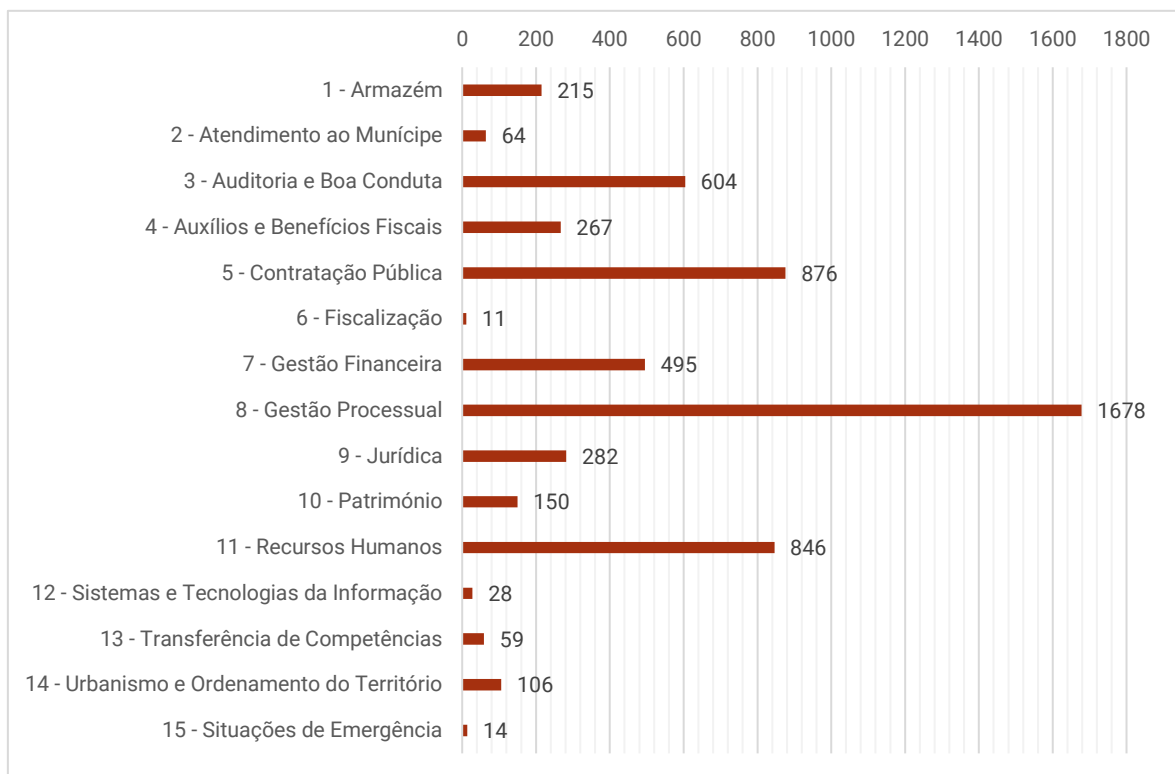


Gráfico 6 – N.º de medidas por área geral, conforme integradas na aplicação HER+

Para garantir a precisão dos dados, é importante destacar que, na área relacionada às situações de emergência, apenas a medida MSE1, correspondente ao risco SE1, foi incluída na análise. Os riscos SE2 a SE26 e as respetivas medidas aplicáveis, MSE2 a MSE27, foram excluídos, uma vez que a sua implementação pressupõe a ocorrência de uma situação de emergência, que não se verificou.

O processo de avaliação teve início com a solicitação formal a todos os interlocutores designados de cada

unidade orgânica responsável (*vide Anexo I* ao presente relatório) para a realização da avaliação anual da execução do PPRG até ao dia 26 de março de 2025. Esta avaliação deveria incidir sobre todas as medidas pendentes de realização na plataforma HER+, associadas às respetivas unidades orgânicas, e reportar-se à sua situação até 31 de dezembro de 2024. A avaliação deveria incluir:

- A conclusão de todas as medidas implementadas, com indicação da data de efetivação, observações relevantes e documentação comprovativa (se aplicável);
- O ponto de situação das medidas não implementadas, parcial ou totalmente, consideradas não aplicáveis ou cuja implementação dependesse de fatores não verificados em 2024. Para estas, seria necessário indicar a percentagem de execução, a data prevista de implementação, observações justificativas e eventual documentação de suporte (quando aplicável), mesmo nos casos em que as medidas ainda se encontrassem ainda em prazo de execução.

Com o intuito de evitar erros recorrentes que, em avaliações anteriores, comprometeram a validação das respostas, a comunicação enviada reforçou alguns aspetos críticos a ter em consideração. Paralelamente, foi partilhado um resumo dos procedimentos constantes do Manual de Procedimentos de Gestão do Risco, criado para sistematizar orientações e garantir o correto registo da informação.

Adicionalmente, foi reiterada a disponibilização da gravação da sessão de esclarecimentos realizada em 9 de setembro de 2024, bem como a referência à localização do manual de procedimentos.

Nos pontos de situação, sem prejuízo do preenchimento obrigatório do campo "Observações", a plataforma permitiu, adicionalmente, a seleção de percentagens e estados pré-definidos, por parte dos interlocutores, para indicar o progresso da implementação das medidas:

- a) Percentagens – 0%, 25%, 50%, 75% ou 100%;
- b) Estados de Implementação – “Em processo de implementação”, “Não executado”, “Não aplicável” (a medida não se aplica à unidade orgânica) ou “Sem ocorrências” (a execução depende da verificação de um facto que não se verificou no período em análise¹).

No que respeita ao fluxo de inserção e validação da informação, verificaram-se procedimentos distintos, consoante os interlocutores e responsáveis designados (*vide Anexo I* ao presente relatório):

- Em 31 UOs, competia ao responsável da UO inserir a informação necessária relativa às medidas;
- Em 16 UOs, foi designado um trabalhador interlocutor, a quem cabia proceder ao registo da informação, devendo as medidas assinaladas como implementadas ser posteriormente validadas pelo dirigente da respetiva unidade;
- Nos gabinetes de apoio (GAP e 7 GAVs), bem como em 7 UOs sem dirigente nomeado, foi designado um trabalhador que acumulava as funções de interlocutor e responsável, cabendo-lhe a inserção da informação.

A 27 de março de 2025, dia seguinte à data-limite estabelecida, constatou-se que alguns serviços ainda não tinham realizado a avaliação da implementação das medidas. Para assegurar o cumprimento correto da

¹ Por exemplo, a aplicação de penalidades definidas em caderno de encargos (MCP44) encontra-se dependente da existência de incumprimentos por parte da entidade adjudicante.



avaliação, prorrogou-se o prazo até às 12h00 de 31 de março de 2025, permitindo que os serviços que ainda não haviam concluído a avaliação o fizessem.

A base de dados foi descarregada da plataforma a **2 de abril de 2025**, pelas 14h00, não tendo sido consideradas alterações posteriores a essa data.

B) MÉTODO DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

Os dados para a análise foram extraídos automaticamente para uma tabela Excel, através de um relatório gerado pela aplicação HER+. Em seguida, esses dados foram trabalhados para obtenção dos resultados apresentados no capítulo seguinte.

Durante este processo, foram identificados lapsos, erros de interpretação e observações contraditórias, o que motivou a aplicação de procedimentos corretivos por parte da DIA. Destacam-se os seguintes:

- Para além da etiqueta de “Estado” selecionada, foram considerados o separador utilizado pelos respondentes (“Pontos de situação” ou “Realização”) e as observações registadas, bem como o julgamento próprio da DIA sobre as questões tratadas;
- Sempre que não existiam observações, e quando necessário, foi analisada a conjugação entre o separador utilizado e o estado indicado, para melhor compreender a intenção da resposta;
- Foram detetadas situações em que o separador “Realização” foi utilizado indevidamente, com observações que indicavam que a medida não estava concluída, não era aplicável, ou se encontrava pendente de execução;
- Também se verificaram casos em que, no separador “Pontos de situação”, os serviços indicavam que a medida estava implementada, mas não a classificaram corretamente como “Concluída” no separador “Realização”;
- A DIA ajustou manualmente o estado de implementação para garantir uniformidade, aplicando o seu conhecimento técnico para corrigir erros evidentes;
- Algumas respostas foram invalidadas, quando os respondentes classificaram como “Não aplicável” medidas que, na realidade, eram aplicáveis, ou centraram a resposta na análise do risco em vez da implementação da medida;
- Em diversas situações, as observações divergiam da etiqueta de estado selecionada. Na dúvida quanto ao verdadeiro estado da medida, optou-se por invalidar a resposta;
- Para avaliar o grau de implementação das medidas que foram identificadas como “Em processo de implementação”, sempre que não foram indicadas percentagens de implementação no separador “Pontos de situação”, e sempre que identificadas percentagens de implementação no separador “Realização”, foram consideradas essas percentagens;
- Para efeitos de aferição do grau de implementação nas medidas classificadas como “Em processo de implementação”, foram consideradas as percentagens indicadas no separador “Pontos de situação”. Quando estas não existiam, e se disponíveis, foram tidas em conta as percentagens eventualmente indicadas no separador “Realização”;
- A DIA utilizou o seu julgamento, com base no conhecimento interno e nas informações publicamente disponíveis, para validar ou invalidar respostas. Em caso de dúvida, prevaleceu a informação prestada pelos serviços.

Salvaguarda-se a possibilidade de revisão do estado das medidas, quer por iniciativa da DIA, mediante

análise mais aprofundada das respostas em momento anterior à próxima avaliação, quer na sequência da análise do presente relatório pelos serviços ou do esclarecimento de questões que evidenciem um eventual erro de interpretação.

Nos termos do Sistema de Avaliação do Programa de Cumprimento Normativo do Município de Leiria, aprovado pela Câmara Municipal a 27 de dezembro de 2024, as Unidades Orgânicas, Serviços e Gabinetes devem comunicar e justificar eventuais interrupções, permanentes ou temporárias, na aplicação das medidas do PPRG, através do formulário online criado para o efeito. Durante o período em análise, não foram registadas comunicações deste tipo, presumindo-se, assim, que não ocorreram interrupções na aplicação das medidas.

De acordo com o mesmo documento, os resultados de auditorias ou avaliações específicas à gestão de riscos devem ser sumariados no relatório de avaliação anual do PPRG, caso existam. No período em análise, não foram realizadas ações de auditoria com incidência direta sobre a implementação do PPRG, pelo que não houve elementos a considerar nesse âmbito.

A análise de dados foi orientada por três questões principais:

- Qual o estado de implementação da medida?
- Qual o grau de implementação da medida, quando esta não se encontra totalmente implementada?
- Qual a data prevista de implementação da medida, quando esta não se encontra implementada ou a sua implementação se encontra em curso?

No sentido de padronizar a análise, foram atribuídos códigos de resposta tipificados, facilitando uma análise mais eficiente. A **Tabela 1** apresenta a descrição desses códigos:

Código	Descrição
ESTADO	
Concluída	A medida encontra-se totalmente implementada.
Em processo de implementação	A medida encontra-se: <ul style="list-style-type: none"> — Em processo de implementação (por exemplo quando se esteja a operar determinado procedimento com vista à aplicação da medida); ou — Parcialmente implementada (por exemplo, verifica-se a sua execução em determinados procedimentos e não em outros).
Não executado	A medida não se encontra implementada nem em processo de implementação.
Sem ocorrências	A medida não foi implementada, porquanto não ocorreram factos que determinassem a necessidade da sua execução.
Não aplicável	A medida não é aplicável à Unidade Orgânica, tendo em consideração as suas competências e/ou funções adstritas, ou o seu prazo de implementação não iniciou ² .
Resposta inválida	A resposta prestada pelo respondente não foi considerada, porquanto se verificou um lapso na interpretação da mesma.
Sem resposta	Não se verificou resposta por parte dos responsáveis.
GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO	
100%	Corresponde ao estado “Concluída”.

² Conforme já referido, existem medidas a aplicar apenas no novo ciclo de avaliação SIADAP (MRH8, MRH16 a MRH19, MRH21 a MRH26, MRH30 a MRH32, MRH32, MRH35 e MRH37) e aquando do início de um novo mandato (MGP39 e MRH5).

Código	Descrição
75% / 50% / 25%	Corresponde ao estado "Em processo de implementação". Percentagem correspondente ao grau de implementação da medida ou ao grau de conclusão do procedimento atinente à sua implementação.
0%	Corresponde ao estado "Não executado".
Não identificado	Corresponde ao estado "Em processo de implementação", sempre que se verificou a impossibilidade de determinar um grau de implementação, por falta de preenchimento do respondente.
N/A	Corresponde aos estados "Não aplicável", "Sem ocorrências", "Resposta inválida" ou "Sem resposta", porquanto não é possível aferir um grau determinado.
DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO	
Data (ex.: "xx/xx/xxxx") / Período (ex.: "2025", "Entre x e y")	Corresponde ao estado "Em processo de implementação" ou "Não executado". Período específico e determinado pelas UOs de previsão de implementação das medidas.
ND	Corresponde ao estado "Em processo de implementação" ou "Não executado". Representa uma medida para a qual o respondente não forneceu uma data prevista de implementação.
N/A	Corresponde aos estados "Concluída", "Não aplicável", "Sem ocorrências", "Resposta inválida" ou "Sem resposta", porquanto a implementação já ocorreu, não era ou não foi aplicável ou não foi possível determinar.

Tabela 1 – Descrição dos códigos tipificados do estado de análise da informação

Os dados tratados foram agregados numa tabela única do Excel, a qual [se disponibiliza](#) para referência futura.

C) PRINCIPAIS CONDICIONANTES DA AÇÃO

A execução da avaliação encontrou-se sujeita a condicionantes que importa descrever.

Em primeiro lugar, é importante realçar que, à data desta avaliação, o PPRG, na sua versão atual – aprovado na reunião da Câmara Municipal de Leiria de 22 de agosto do ano transato –, tem uma vigência de 20 (vinte) meses, sendo que esta avaliação cobre um período de 16 (dezasseis) meses, até 31 de dezembro de 2024.

Adicionalmente, reitera-se que a revisão do Plano provocou uma profunda reestruturação, resultando numa reformulação integral do documento e na introdução de dezenas de novos riscos e centenas de novas medidas. Embora a plataforma eletrónica de gestão de risco tenha sido bem acolhida pelos utilizadores, o seu uso ainda é recente, tendo sido aplicada pela terceira vez nesta avaliação. Sem prejuízo da formação realizada em março de 2024, da sessão de esclarecimentos ocorrida em setembro de 2024 – ambas gravadas e disponibilizadas para consulta –, da revisão do manual de procedimentos, dos alertas e do resumo partilhado das suas instruções, no sentido de melhor clarificar e orientar os utilizadores em diversas situações, foram observadas algumas dificuldades no processo de avaliação. Essas dificuldades resultaram em lapsos e erros de interpretação, que têm sido resolvidos com o apoio técnico da DIA e que, espera-se, irão sendo superados com a experiência contínua de utilização. A complexidade do tema, associada à dificuldade de utilização da plataforma, face à sua utilização esporádica e não tão objetiva quanto desejável, foi, pois, um fator relevante a considerar.

Por fim, constatou-se que algumas Unidades Orgânicas, Gabinetes ou Serviços, provavelmente por lapso, não apresentaram resposta relativamente à implementação de determinadas medidas, ascendendo essa

ausência a 21 medidas. Acresce que, embora não seja possível confirmar se existiu algum registo pontual apenas no separador “Realização”, os dados disponíveis indicam a ausência total de participação na presente avaliação por parte de cinco Unidades Orgânicas e dois Gabinetes³. Estas situações, que totalizam 52 medidas num universo de 5.695, poderão corresponder a lapsos pontuais, não comprometendo o envolvimento demonstrado por estes serviços noutras fases do processo. Ainda assim, recomenda-se o reforço da responsabilização e do compromisso com a prestação de informação nas futuras avaliações, por forma a garantir a completude da análise e a eficácia do acompanhamento global do Plano.

Nesse sentido, apresenta-se a taxa de resposta conforme ilustrado no **Gráfico 7**:

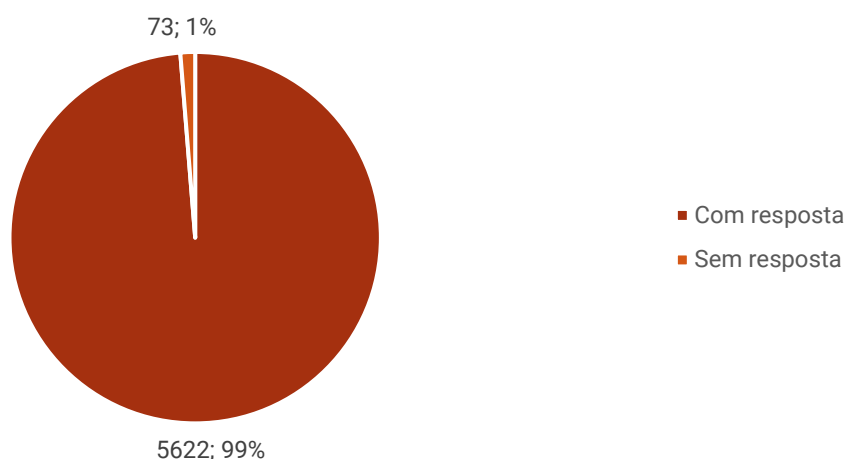


Gráfico 7 – Taxa de resposta à implementação das medidas

Em suma, a análise revela que, apesar da maioria das Unidades Orgânicas, Gabinetes ou Serviços ter contribuído de forma adequada para o processo, a ausência de resposta em 1% das medidas, embora residual, evidencia a necessidade de reforçar a comunicação e o envolvimento de todos os intervenientes. É fundamental assegurar uma participação plena, uma vez que mesmo lacunas pontuais podem, a longo prazo, comprometer a robustez da avaliação e a eficácia do acompanhamento global do PPRG.

³ Concretamente: Gabinete de Apoio à Vereação (GAV) – Dr. Carlos Palheira, Departamento de Conservação e Gestão Operacional (DECGO), Divisão de Manutenção do Espaço Público (DIMEP), Divisão de Manutenção de Edifícios, Equipamentos e Sistemas (DIMEES), Gabinete de Apoio à Vereação (GAV) – Dra. Catarina Louro, Divisão de Turismo e Eventos (DITE) e Divisão da Economia e Inovação (DIEI).

III. RESULTADOS

A) PANORAMA GERAL

A análise do estado de implementação das **5.695 medidas** do PPRG permitiu concluir sobre o progresso alcançado em cada área geral, bem como identificar respostas inválidas e não recebidas. A **Tabela 2** resume o estado de implementação das medidas por área geral, destacando a distribuição pelas várias categorias de estado:

Área Geral \ Estado	Concluída	Em processo de implementação	Não aplicável	Não implementada	Resposta inválida	Sem ocorrências	Sem resposta	Total
1 - Armazém	164	12	14	2	11	10	2	215
2 - Atendimento Municipal	54	4	0	1	4	1	0	64
3 - Auditoria e Boa Conduta	425	52	2	2	9	99	15	604
4 - Auxílios e Benefícios Fiscais	222	11	4	7	3	20	0	267
5 - Contratação Pública	729	23	15	3	5	90	11	876
6 - Fiscalização	6	3	1	0	1	0	0	11
7 - Gestão Financeira	299	49	51	6	13	71	6	495
8 - Gestão Processual	1.248	267	34	23	33	43	30	1.678
9 - Jurídica	192	44	3	3	13	23	4	282
10 - Património	93	28	10	8	3	4	4	150
11 - Recursos Humanos	299	30	502	3	8	4	0	846
12 - Sistemas e Tecnologias da Informação	26	2	0	0	0	0	0	28
13 - Transferência de Competências	44	6	1	3	3	1	1	59
14 - Urbanismo e Ordenamento do Território	32	67	3	0	1	3	0	106
15 - Situações de Emergência	0	1	1	12	0	0	0	14
Total	3.833	599	641	73	107	369	73	5.695
Percentagem	67%	11%	11%	1%	2%	6%	1%	100%

Tabela 2 – Estado de implementação das medidas por Área Geral

A análise do estado de implementação das medidas, conforme apresentado na Tabela 2, permite observar alguns pontos relevantes:

- **67% das medidas foram concluídas**, o que é positivo, mas levanta questões quanto às restantes medidas que ainda não foram implementadas;
- **11% das medidas ainda estão em processo de implementação**, o que pode ser motivo de preocupação, visto que, à exceção de 45 medidas cuja data limite para implementação é 23/08/2025, se esperava que as restantes estivessem implementadas nesta fase;
- **641 medidas foram classificadas como não aplicáveis**, sublinhando a importância de contextualizar adequadamente as medidas para cada unidade orgânica/serviço/gabinete;

- **1% das medidas ainda não se encontram em processo de implementação**, o que, sem prejuízo de 6 dessas medidas se encontrarem ainda em prazo de implementação, reflete a necessidade de averiguar os potenciais obstáculos que possam ter impedido a implementação das restantes 67;
- **108 medidas apresentaram respostas inválidas**, indicando a necessidade de reforçar a sensibilização para o processo de reporte, de modo a garantir que as informações sejam corretamente registadas e interpretadas;
- **6% das medidas foram registadas como sem ocorrências**, significando que, até ao momento da avaliação, não houve factos que justificassem a sua implementação. Esta situação deverá ser acompanhada para avaliar a continuidade da relevância das medidas;
- Por último, **não foi dada resposta a 1% das medidas**, pelo que não houve *feedback* ou informação sobre o seu estado de implementação.

O panorama geral indica, assim, que a maioria das medidas está totalmente implementada (67%), mas a existência de uma percentagem relevante (12%) de medidas que ainda se encontram em processo de implementação ou ainda não iniciaram esse processo levanta preocupações sobre a eficácia do processo de execução. A análise por área geral poderá ser útil para compreender melhor as razões subjacentes a estas ocorrências e para impulsionar a implementação total das medidas.

Para uma análise mais precisa da implementação, foram desconsideradas as medidas sem resposta, as não aplicáveis e as com resposta inválida, que representam 14% do total. Assim, a análise foca-se nos 86% das medidas restantes, como ilustrado no **Gráfico 8**:

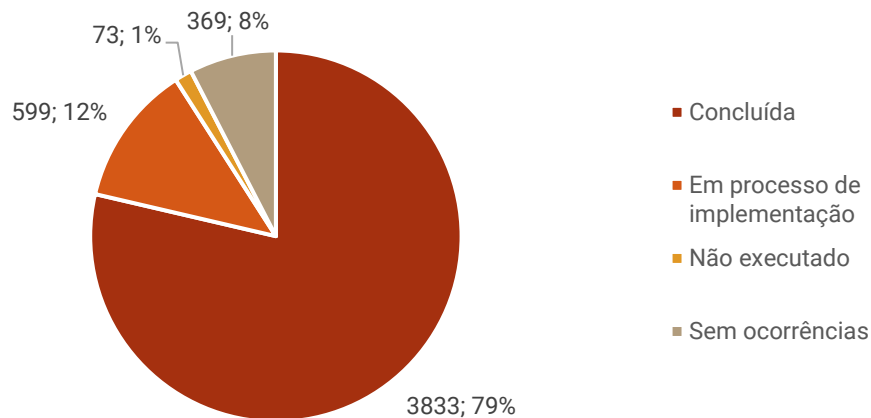


Gráfico 8 – Estado geral de implementação das medidas aplicáveis

A partir da análise do Gráfico 8, reforça-se a conclusão positiva sobre a implementação das medidas previstas no PPRG. Verifica-se que, no universo analisado, há uma **elevada taxa de implementação** (79%) e um esforço significativo na execução das medidas que ainda estão em fase de implementação (12%). Em contraste, observa-se uma baixa percentagem de medidas não implementadas (1%).

Adicionalmente, importa realizar uma breve análise da implementação das medidas, considerando o nível de risco que se encontra associado às mesmas. Para efeitos de análise agregada por grau de risco, **quando uma medida se encontrava associada a múltiplos riscos com graduações distintas**, foi considerada apenas uma vez, correspondendo ao grau mais elevado entre os riscos associados.

O **Gráfico 9** ilustra os resultados:

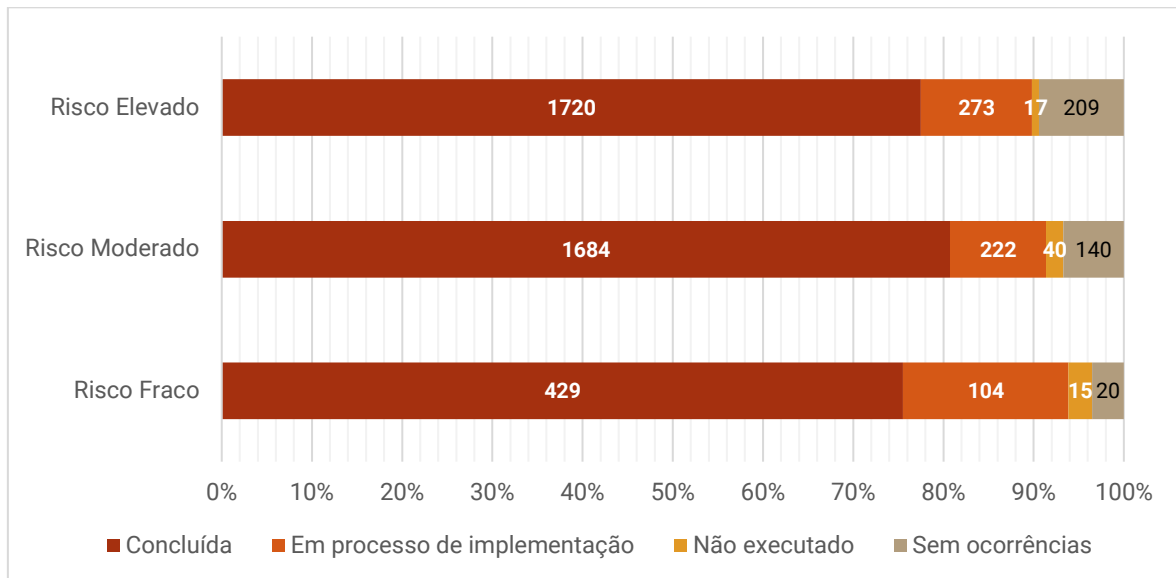


Gráfico 9 – Estado de implementação das medidas aplicáveis, por nível de risco

Da análise do gráfico, verifica-se que a maior parte das medidas foi já concluída, independentemente do nível de risco associado, evidenciando um progresso generalizado na sua implementação. Por seu turno, observa-se que as medidas em processo de implementação ou não executadas estão, em maior proporção, associadas a riscos de nível fraco. Este dado sugere que a gestão de riscos elevados e moderados tem sido priorizada, mas é fundamental manter a atenção às ações relacionadas com o risco fraco.

Em suma, a prevenção do risco no Município de Leiria apresenta elevados níveis de eficácia, com a maioria das medidas implementadas ou em fase de implementação. De seguida, será realizar uma análise detalhada por área geral, a fim de identificar zonas de maior risco e necessidade de atuação.

B) ARMAZÉM

Esta secção apresenta a análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Armazém".

O universo inicial de análise consistiu em 215 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas não aplicáveis: 14 medidas, que não se aplicam ao contexto das UOs;
- Respostas inválidas: 11 medidas, cujas respostas apresentavam inconsistências;
- Sem resposta: 2 medidas, para as quais não foi possível obter resposta dos responsáveis.

Assim, o universo final para análise foi reduzido a **188 medidas**, que constituem a base para a presente avaliação. O estado de implementação dessas medidas é ilustrado no **Gráfico 10**:



Gráfico 10 – Estado de implementação das medidas da área "Armazém"

Verifica-se que maior parte das medidas da área "Armazém" foi implementada, resultando em 164 implementações completas, o que representa 87% do total de medidas aplicáveis. Este cenário é bastante positivo, pois apenas 1% (2 medidas) foram classificadas como "Não executadas".

A categoria "Em processo de implementação" compreende 12 medidas, representando 7% do total de medidas aplicáveis. O **Gráfico 11** apresenta o grau de implementação⁴ destas medidas:

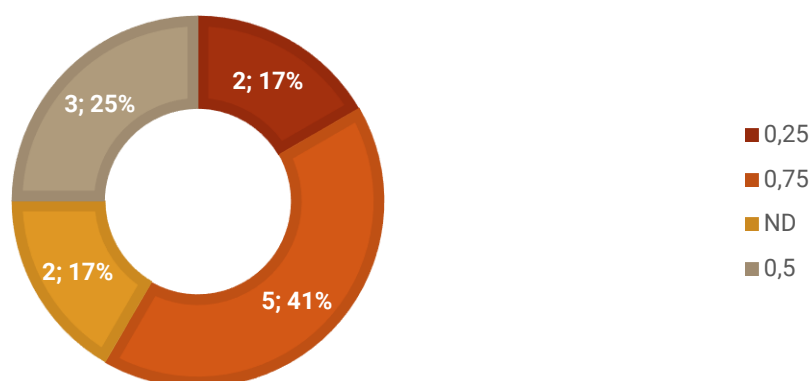


Gráfico 11 – Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Armazém"

Da análise dos dados apresentados, verifica-se que a maior parte das medidas estão em estágios intermediários a avançados de implementação, com 5 medidas já com um grau de implementação de 75%. No entanto, também existem 3 medidas com um grau de implementação de 50%, o que indica que ainda há trabalho por concluir. Adicionalmente, há algumas medidas (2) em estágio inicial de implementação (25%) e um número pequeno (2) com o grau de implementação indefinido (ND), o que sugere a necessidade de um

⁴ As percentagens apresentadas nos rótulos encontram-se em formato absoluto, correspondentes, respetivamente, a 0,25 - 25%, 0,5 - 50% e 0,75 - 75%.

acompanhamento mais rigoroso para garantir o progresso dessas ações.

Importa, também, apurar a data prevista de implementação das medidas não implementadas ou em processo de implementação. Da análise à base de dados, verifica-se que todas as medidas (14) apresentavam como data-limite de implementação 22 de setembro de 2023⁵, verificando-se que, na sua totalidade, não apresentam data prevista de implementação, por não ter sido aposta pelos respondentes.

Uma vez que o universo apurado apresentava medidas de risco fraco e risco moderado, apresenta-se no **Gráfico 12** a distribuição do estado de implementação das mesmas por nível de risco:

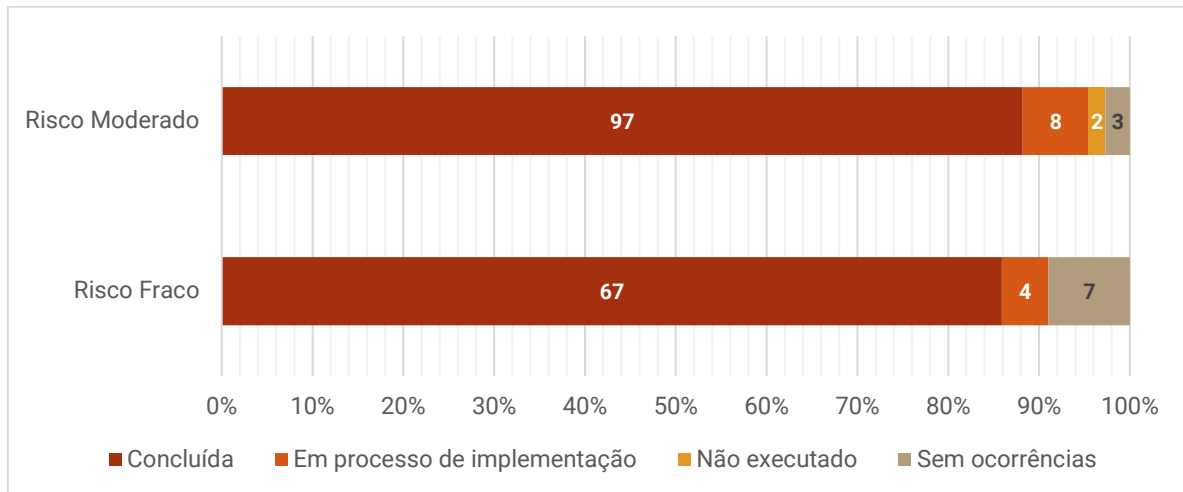


Gráfico 12 – Estado de implementação das medidas da área “Armazém”, por nível de risco

No geral, observa-se que, independentemente do nível de risco, a vasta maioria das medidas se encontra implementada. O reduzido número de medidas não implementadas (2) visa mitigar riscos de nível moderado, sugerindo a necessidade de maior atenção nesta área.

Importa, ainda, analisar o progresso no estado de implementação das medidas, face à avaliação anual de 2023. Como existe uma discrepância no total de medidas entre os dois períodos (171 em 2023 e 188 em 2024)⁶, optou-se por se utilizar as **percentagens relativas ao total de medidas em cada momento**. Isso permite uma análise mais justa da evolução no estado de implementação, independentemente das mudanças no número total de medidas. O **Gráfico 13** apresenta a análise comparativa do estado de implementação das medidas da área “Armazém”, entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024:

⁵ A referência à data de 22 de setembro de 2023 ocorrerá em todas as medidas cuja implementação deveria ter sido imediata, tendo-se estabelecido um prazo de um mês após a aprovação do PPRG, por motivos de razoabilidade.

⁶ As divergências identificadas nas várias áreas devem-se, em grande parte, a ajustes na base de dados, que incluíram correções pontuais relativas à aplicabilidade das medidas e à invalidação de respostas dúbias, tanto na avaliação anterior quanto na presente. Além disso, deve ser considerado o maior número de respostas na presente avaliação, o que também pode contribuir para essas variações.

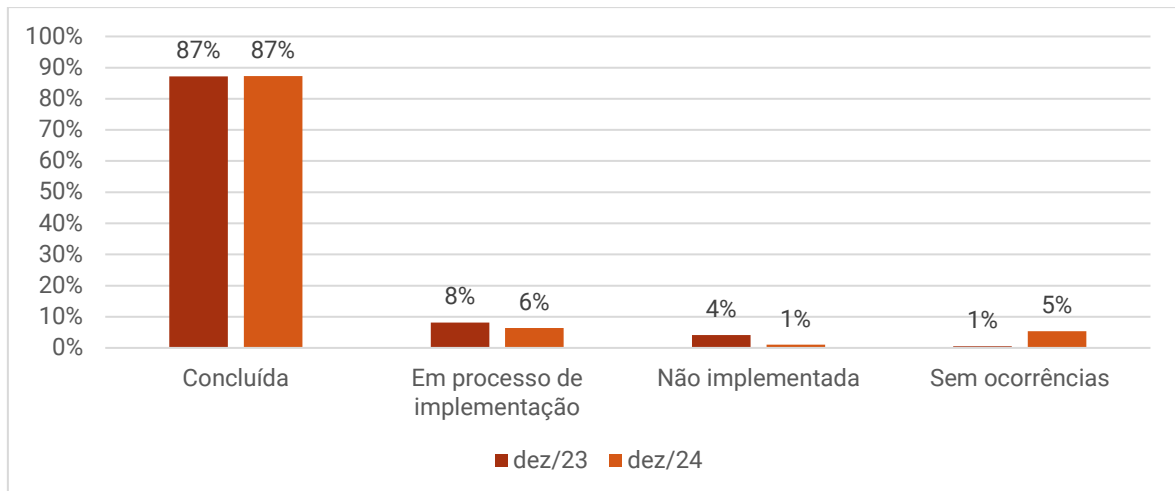


Gráfico 13 – Comparação do estado de implementação das medidas da área “Armazém”, entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024

O Gráfico 13 revela que a percentagem de medidas concluídas permaneceu constante em 87%. No entanto, embora a percentagem não tenha variado, o número absoluto de medidas concluídas aumentou de 149 para 164, demonstrando um progresso contínuo. A percentagem de medidas em processo de implementação diminuiu ligeiramente, passando de 8% para 6%, indicando que algumas ações anteriormente em curso foram concluídas. A percentagem de medidas não implementadas também registou uma redução, de 4% para 1%, refletindo uma melhoria na execução das ações previstas. Por fim, a percentagem de medidas sem ocorrências aumentou de 1% para 5%, sugerindo que, ao longo do período analisado, um número maior de medidas não necessitou de implementação ou ação.

Em síntese, a análise das medidas da área “Armazém” evidencia um desempenho globalmente positivo, com um nível de implementação já bastante consolidado. Verifica-se um esforço relevante por parte dos serviços na concretização das ações previstas, embora subsistam algumas situações que carecem de maior atenção, nomeadamente no que respeita ao acompanhamento do grau de execução de medidas em curso e à clarificação de datas previstas de implementação. A evolução face à avaliação anterior demonstra progresso, mas reforça, também, a importância de manter um acompanhamento contínuo e orientado para a melhoria da eficácia na gestão do risco.

As observações dos serviços evidenciam um compromisso com a implementação das medidas e com a conformidade face aos princípios de economia, eficiência e eficácia. A maioria dos processos segue os trâmites legais e cumpre as normas internas, como a segregação de funções e o controlo de bens e materiais. Ainda que sejam apontadas limitações relacionadas com a escassez de recursos humanos ou com a especificidade de alguns meios, é referido um esforço contínuo para assegurar o bom uso dos bens e a transparência na gestão. Destacam-se igualmente ações de monitorização e sensibilização orientadas para a correta utilização dos recursos, bem como a colaboração entre unidades orgânicas e a vontade de aperfeiçoar os processos de gestão.

C) ATENDIMENTO MUNICIPAL

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Atendimento Municipal". O universo inicial de análise consistiu em 64 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas 4 medidas cujas respostas foram invalidadas, uma vez que apresentavam inconsistências.

Após essas exclusões, o universo final para análise foi de **60 medidas**. O **Gráfico 14** ilustra o estado de implementação das mesmas:

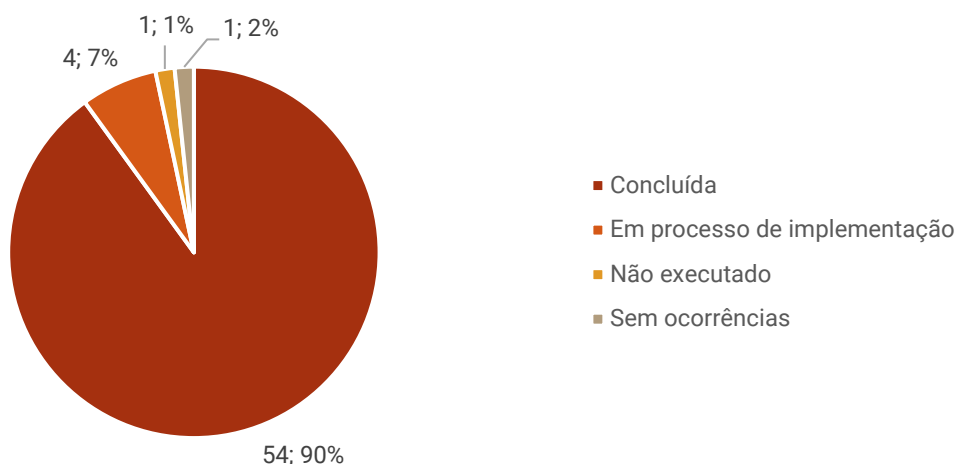


Gráfico 14 – Estado de implementação das medidas da área "Atendimento Municipal"

O gráfico revela que 90% das medidas (54 no total) já estão concluídas. Este número positivo é contrabalançado por uma taxa de não execução de 1% (1 medida).

A categoria "Em processo de implementação" compreende 4 medidas, representando 7% do total de medidas aplicáveis. O **Gráfico 15** apresenta o grau de implementação destas medidas:

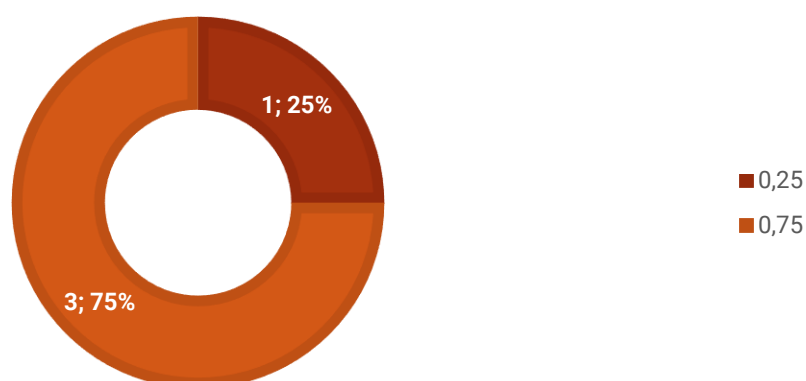


Gráfico 15 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Atendimento Municipal"

O gráfico mostra que a maioria das medidas (75%) apresenta níveis elevados de execução, com ações a atingir uma taxa de implementação de 75%. Este resultado sugere um esforço efetivo na implementação das

medidas de gestão de risco, sendo reforçado pelo facto de apenas uma medida se encontrar num estado inicial de execução (25%).

Importa, também, apurar a data prevista de implementação das medidas não implementadas ou em processo de implementação. Da análise à base de dados, verifica-se que todas as medidas (5) apresentavam como data-limite de implementação 23 de fevereiro de 2024, verificando-se que, na sua totalidade, não apresentam data prevista de implementação, por não ter sido identificada pelos respondentes.

Tendo em consideração o nível de risco, e porquanto o universo apurado apresentava medidas associadas a riscos de nível fraco e de nível moderado, apresenta-se no **Gráfico 16** a distribuição do estado de implementação das mesmas por nível de risco:

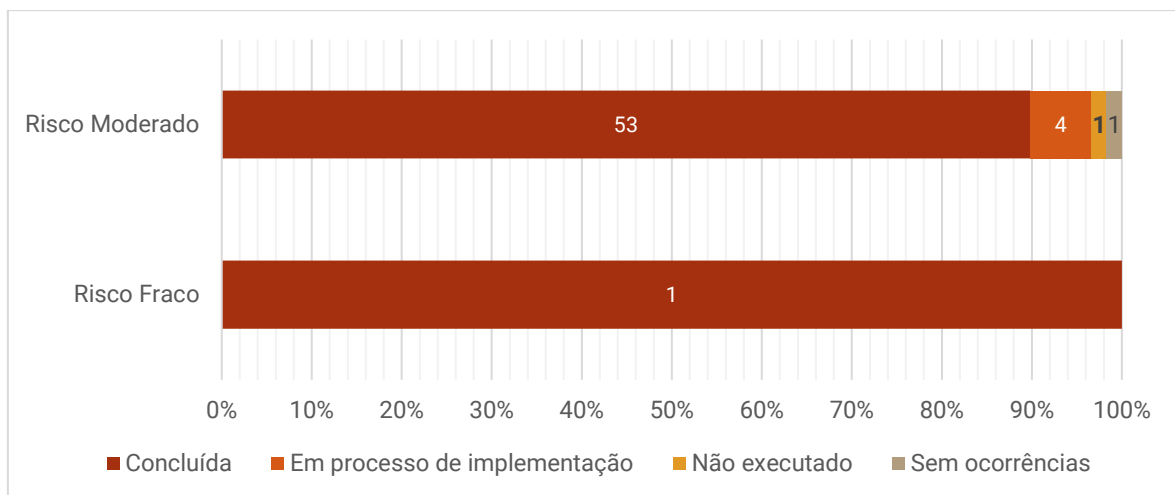


Gráfico 16 – Estado de implementação das medidas da área “Atendimento Municipal”, por nível de risco

Verifica-se que a grande maioria das medidas associadas a risco moderado e a única medida associada a risco de nível fraco já foram implementadas. No entanto, relativamente às medidas associadas a riscos de nível moderado, identificam-se 4 em processo de implementação e uma cuja implementação ainda não foi iniciada, o que exige um esforço adicional para garantir a sua execução.

Importa, ainda, analisar o progresso no estado de implementação das medidas, face à avaliação anual de 2023. Como existe uma discrepância no total de medidas entre os dois períodos (54 em 2023 e 60 em 2024), optou-se, mais uma vez, por se utilizar as **percentagens relativas ao total de medidas em cada momento**. O **Gráfico 17** apresenta a análise comparativa do estado de implementação das medidas da área “Atendimento Municipal”, entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024:

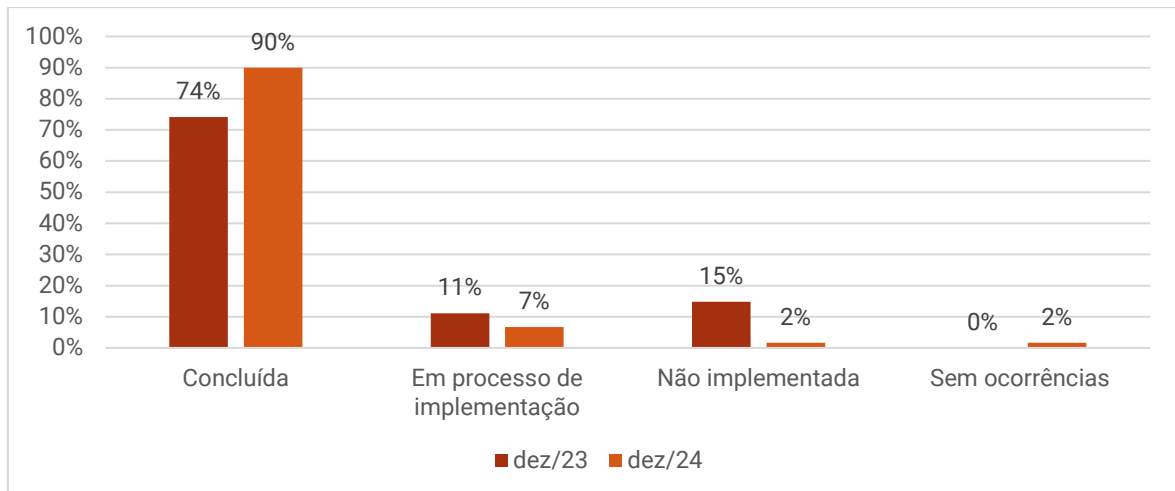


Gráfico 17 – Comparação do estado de implementação das medidas da área “Atendimento Municipal”, entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024

O gráfico revela que a percentagem de medidas concluídas aumentou significativamente, passando de 74% para 90%. O número absoluto de medidas concluídas também cresceu, de 40 para 54, evidenciando um progresso contínuo. A percentagem de medidas em processo de implementação diminuiu ligeiramente, passando de 11% para 7%, indicando que várias ações anteriormente em curso foram concluídas. A percentagem de medidas não implementadas registou uma redução considerável, de 15% para 2%, refletindo uma melhoria significativa na execução das ações previstas. Por fim, a percentagem de medidas sem ocorrências aumentou de 0% para 2%, sugerindo que, ao longo do período analisado, foram identificadas medidas que não necessitaram de implementação ou ação.

Em termos globais, a análise às medidas da área “Atendimento Municipal” revela uma evolução positiva e um esforço evidente na concretização das ações previstas. Verifica-se uma melhoria na execução das medidas face à avaliação anterior, bem como uma redução das situações pendentes, o que demonstra o compromisso dos serviços com a gestão do risco e a melhoria contínua. Ainda que subsistam algumas ações em curso, os resultados obtidos refletem um caminho consistente no sentido da consolidação de práticas alinhadas com os objetivos do PPRG.

As observações dos serviços evidenciam um compromisso consistente com a gestão das reclamações, assente num esforço contínuo para assegurar um processo organizado e eficaz. Em várias unidades orgânicas, foram designados responsáveis com atenção dedicada à análise e encaminhamento das reclamações, de acordo com as especificidades de cada área. A existência de procedimentos claros, como a validação de respostas e a utilização de fluxogramas, contribui para a transparência e uniformidade no tratamento das situações reportadas. Destaca-se ainda a adoção de ferramentas de gestão, como sistemas de controlo de filas e de monitorização de prazos, que garantem maior celeridade na resposta. A formação contínua dos trabalhadores e a análise individualizada das situações reforçam a adequação das respostas e o compromisso com a melhoria dos processos e a satisfação dos cidadãos.

D) AUDITORIA E BOA CONDUTA

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Auditoria e Boa Conduta". O universo inicial de análise consistiu em 604 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas não aplicáveis: 2 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs;
- Respostas inválidas: 9 medidas que apresentavam inconsistências;
- Sem resposta: 15 medidas das quais não foi possível obter uma resposta dos responsáveis.

Após essas exclusões, o universo final para análise foi de **578 medidas**. O **Gráfico 18** ilustra o estado de implementação das mesmas:

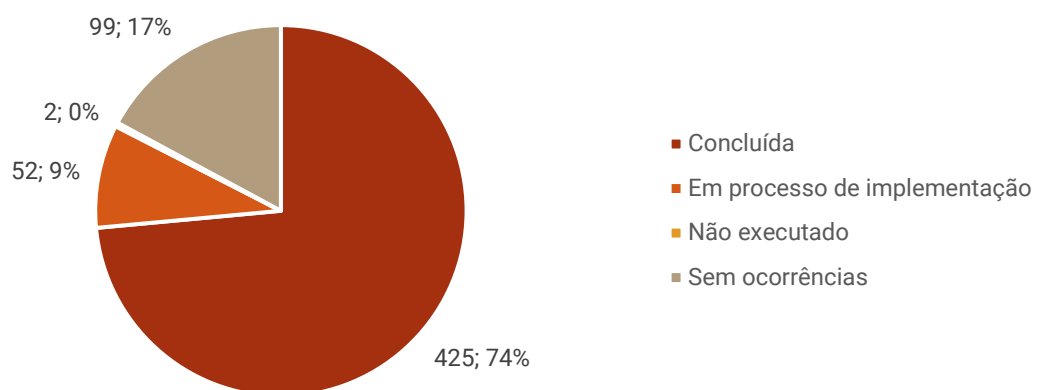


Gráfico 18 – Estado de implementação das medidas da área "Auditoria e Boa Conduta"

A análise do Gráfico 18 evidencia que a maioria das medidas relacionadas à área "Auditoria e Boa Conduta" foi implementada. Das 578 medidas identificadas, 425 (74%) encontram-se concluídas, o que representa uma taxa de implementação significativa. Apenas 2 medidas (menos de 1%) permanecem não implementadas, o que reflete um nível de execução globalmente elevado. Por outro lado, um número considerável de medidas, 99 (17%), foi registado como sem ocorrências, sugerindo que não houve necessidade de execução dessas ações até ao momento.

A categoria "Em processo de implementação" compreende 52 medidas, representando 9% do total de medidas aplicáveis. O **Gráfico 19** apresenta o grau de implementação destas medidas:

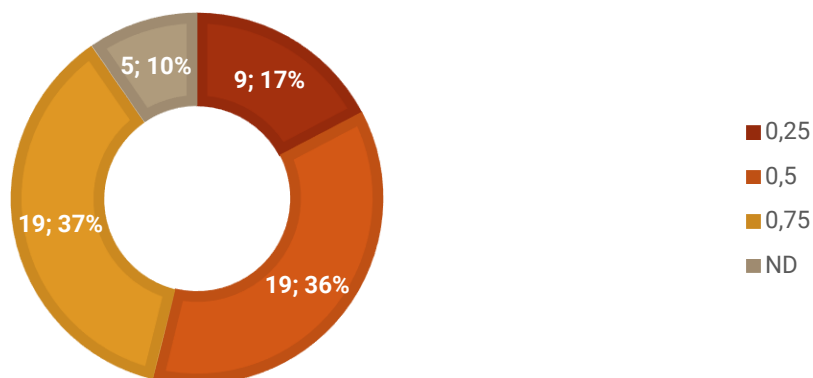


Gráfico 19 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Auditoria e Boa Conduta"

O gráfico revela que a maioria das medidas (73%) apresenta níveis elevados de execução, com 36% delas a atingir uma taxa de implementação de 75%. Esta proporção sugere um forte empenho na implementação das medidas. No entanto, observa-se que 10% das medidas identificadas como em execução não têm a percentagem de execução determinada, uma vez que os respondentes não forneceram essa informação. Esta falta de clareza pode limitar a capacidade de acompanhamento adequado do progresso de algumas medidas.

Para as medidas não implementadas ou em processo de implementação, o **Gráfico 20** mostra as datas previstas de implementação comparadas com as datas-limite estabelecidas no PPRG:

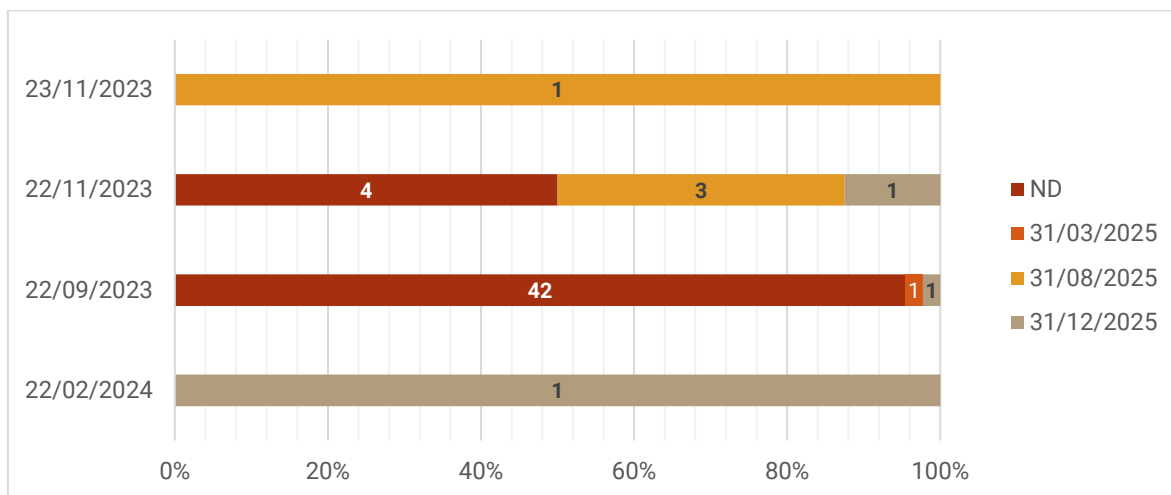


Gráfico 20 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Auditoria e Boa Conduta"

A análise demonstra que a maioria das medidas não executadas ou em processo de implementação (46 de 54) não apresenta previsão de data para conclusão. Apesar desse cenário, existe uma indicação positiva de que todas as medidas com prazos específicos estão previstas para implementação ao longo do presente ano.

Tendo em consideração o nível de risco, apresenta-se no **Gráfico 21** a análise do estado de implementação das medidas:

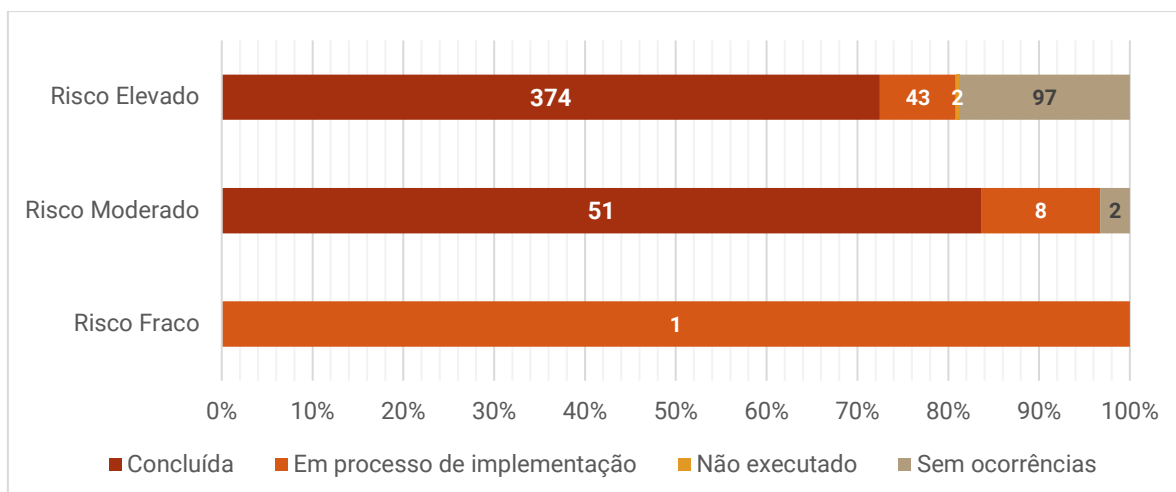


Gráfico 21 - Estado de implementação das medidas da área "Auditoria e Boa Conduta", por nível de risco

O gráfico revela que a maioria das medidas analisadas está associada a um elevado nível de risco. Dado o nível de risco envolvido, é crucial a rápida implementação das medidas que ainda não foram executadas ou que estão em processo de implementação. A grande maioria das medidas associadas ao risco elevado já foi implementada, o que demonstra um esforço significativo na execução das ações de gestão de risco. As medidas associadas ao risco moderado apresentam uma proporção considerável de ações concluídas, embora ainda existam algumas em processo de implementação. O risco fraco, por sua vez, está representado por uma única medida, que se encontra atualmente em processo de implementação.

Importa, ainda, analisar o progresso no estado de implementação das medidas, face à avaliação anual de 2023. Como existe uma discrepância no total de medidas entre os dois períodos (535 em 2023 e 578 em 2024), optou-se por se utilizar as percentagens relativas ao total de medidas em cada momento. O **Gráfico 22** apresenta a análise comparativa do estado de implementação das medidas da área "Auditoria e Boa Conduta", entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024:

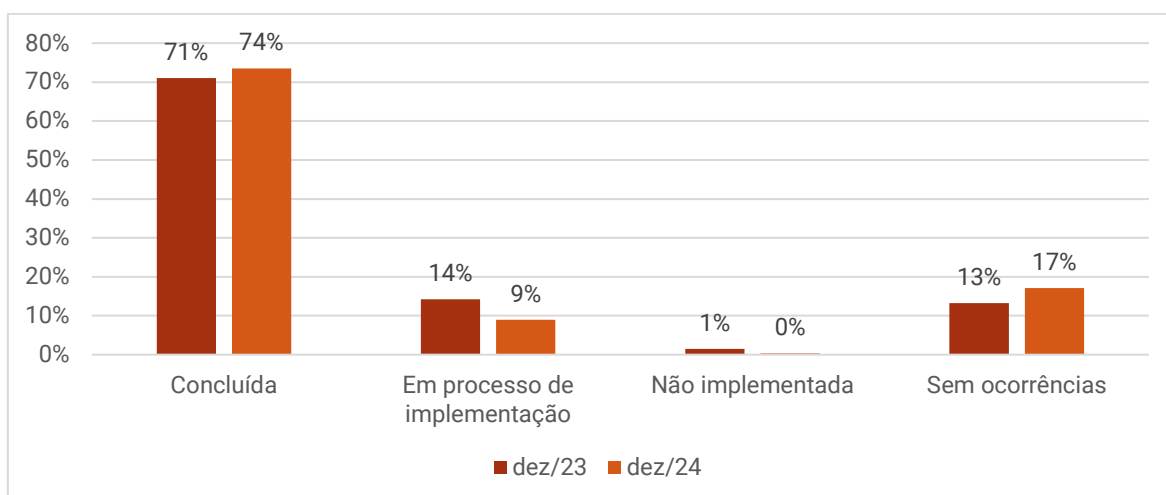


Gráfico 22 - Comparação do estado de implementação das medidas da área "Auditoria e Boa Conduta", entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024

O gráfico mostra uma ligeira subida na percentagem de medidas concluídas, passando de 71% em dezembro de 2023 para 74% em dezembro de 2024. Em termos absolutos, o número de medidas concluídas

aumentou de 380 para 425. Em contrapartida, a percentagem de medidas em processo de implementação diminuiu de 14% para 9%, o que indica que várias ações foram finalizadas ao longo deste período. Houve também uma redução na percentagem de medidas não implementadas, de 1,5% para 0,3%, o que é um dado bastante positivo, uma vez que se encontram apenas duas ações por iniciar o processo de implementação. Por fim, a percentagem de medidas sem ocorrências aumentou de 13% para 17%, sugerindo que não houve necessidade de implementar essas medidas até ao momento.

Em síntese, a análise das medidas da área “Auditoria e Boa Conduta” evidencia um progresso assinalável na execução das ações previstas, particularmente no que se refere às associadas a riscos elevados. Verifica-se um esforço consistente por parte dos serviços no cumprimento das medidas, ainda que subsistam situações em que a ausência de informação sobre o grau de implementação ou a previsão temporal possa dificultar o acompanhamento. A consolidação das práticas implementadas e o reforço do registo sistemático das ações em curso assumem-se, assim, como aspetos fundamentais para a continuidade da melhoria na gestão do risco nesta área.

As observações dos serviços demonstram um compromisso com a conformidade face às medidas previstas, evidenciado pela adoção contínua de procedimentos e práticas de controlo. A maioria das unidades orgânicas referiu não ter identificado situações que justificassem a comunicação de riscos associados à gestão ou à corrupção. Sempre que surgiram potenciais riscos, foi assinalada a adoção de medidas corretivas adequadas. As respostas indicam que a implementação das medidas se encontra em curso, com vários serviços já a aplicar práticas de transparência e controlo interno. Destacam-se igualmente ações de formação e sensibilização, com foco no cumprimento de prazos e na melhoria dos procedimentos. A colaboração com a Auditoria Interna é referida como eficaz, tendo sido aplicadas recomendações sempre que necessário. É ainda mencionado o cumprimento das normas do Código de Conduta, nomeadamente através da implementação de declarações de inexistência de conflitos de interesses em procedimentos de contratação pública.

E) AUXÍLIOS E BENEFÍCIOS FISCAIS

Nesta secção, analisamos a implementação das medidas do PPRG na área “Auxílios e Benefícios Fiscais”. Inicialmente, o universo consistia em 267 medidas, mas algumas foram excluídas pelas seguintes razões:

- Medidas não aplicáveis: 4 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs;
- Respostas inválidas: 3 medidas apresentavam inconsistências.

O universo final para análise foi, portanto, de **260 medidas**. O **Gráfico 23** apresenta o estado de implementação das mesmas:

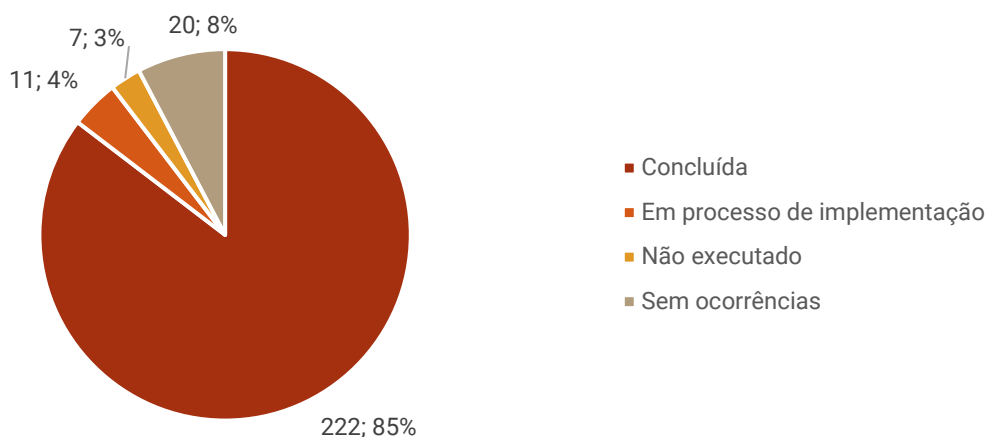


Gráfico 23 - Estado de implementação das medidas da área "Auxílios e Benefícios Fiscais"

A análise revela um progresso significativo na implementação das medidas analisadas. Das medidas, 222 (85%) encontram-se concluídas, o que demonstra um elevado nível de execução. Apenas 7 medidas (3%) permanecem não implementadas, representando uma parcela reduzida das ações planeadas. Além disso, 20 medidas (8%) foram classificadas como sem ocorrências, o que indica que não houve necessidade de execução dessas medidas até ao momento.

A categoria "Em processo de implementação" compreende 11 medidas, representando 4% do total de medidas aplicáveis. O **Gráfico 24** apresenta o grau de implementação destas medidas:

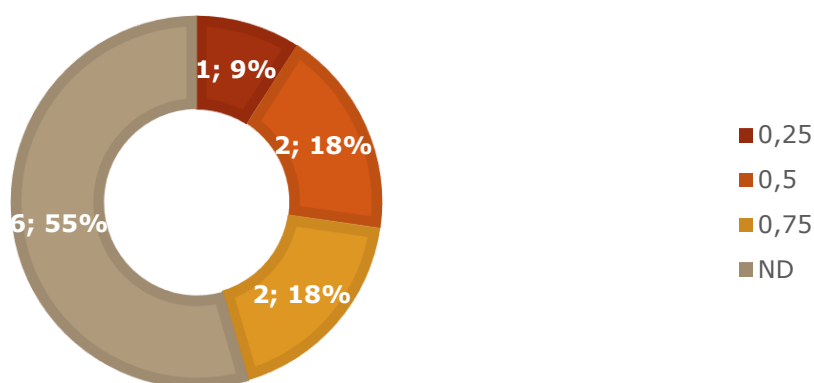


Gráfico 24 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Auxílios e Benefícios Fiscais"

Das 11 medidas em processo de implementação, mais de metade (55%) não teve o grau de implementação especificado, o que pode dificultar o acompanhamento e a avaliação do estado de implementação das ações em curso. As restantes estão distribuídas entre diferentes estágios de execução, com algumas em estado mais avançado e uma ainda em fase inicial.

Importa também apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em processo de implementação, com o objetivo de determinar o número de medidas que possuem datas de previsão de implementação em comparação com as datas estabelecidas no PPRG. Da análise à base de dados, verifica-se

que todas as 18 medidas já haviam ultrapassado o prazo de implementação a 31 de dezembro de 2024. Verifica-se, ainda, que as medidas não apresentam uma data prevista de implementação, uma vez que esta não foi definida pelos respondentes.

O **Gráfico 25** apresenta a análise do estado de implementação das medidas, considerando o nível de risco:

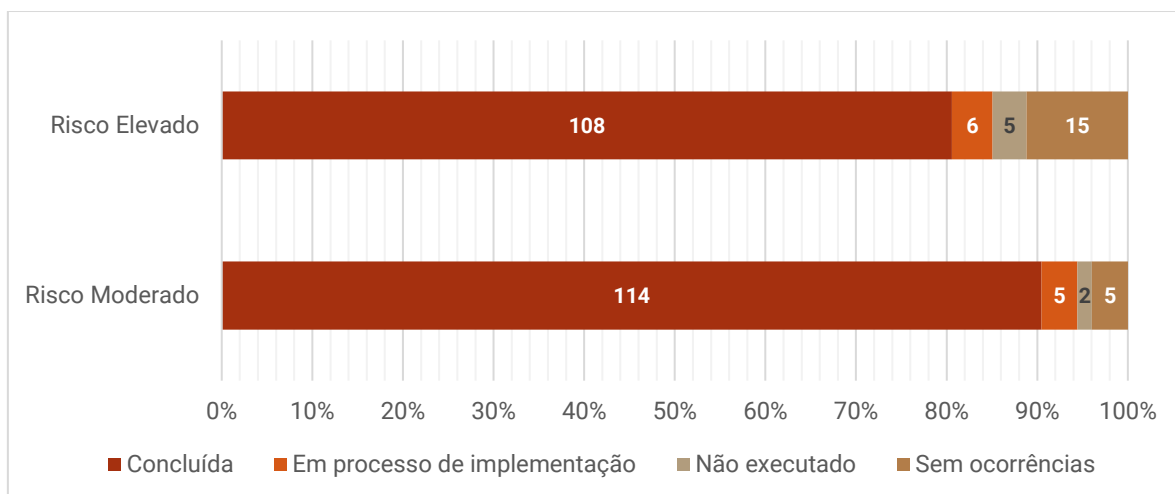


Gráfico 25 - Estado de implementação das medidas da área "Auxílios e Benefícios Fiscais", por nível de risco

O gráfico mostra que a maioria das medidas, tanto associadas a risco moderado quanto a risco elevado, já foi concluída. O número de medidas não implementadas associadas a ambos os riscos é baixo. As medidas em processo de implementação são poucas em ambos os casos, o que indica um bom progresso na execução das ações.

Importa, ainda, analisar o progresso no estado de implementação das medidas, face à avaliação anual de 2023. Como existe uma discrepância no total de medidas entre os dois períodos (218 em 2023 e 260 em 2024), optou-se por se utilizar as percentagens relativas ao total de medidas em cada momento. O **Gráfico 26** apresenta a análise comparativa do estado de implementação das medidas da área "Auxílios e Benefícios Fiscais", entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024:

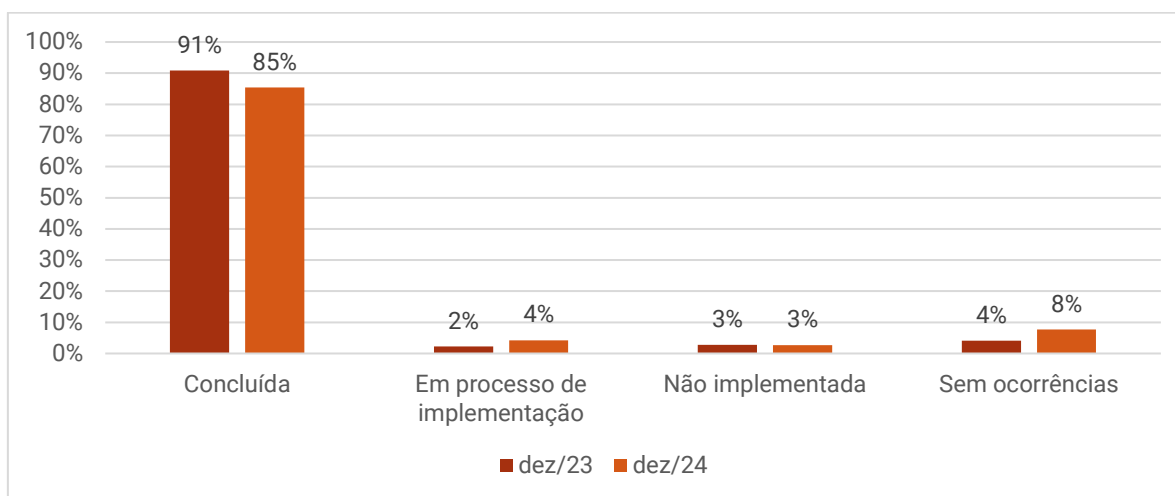


Gráfico 26 - Comparação do estado de implementação das medidas da área "Auxílios e Benefícios Fiscais", entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024



O gráfico revela uma ligeira diminuição na percentagem de medidas concluídas, que passou de 91% em dezembro de 2023 para 85% em dezembro de 2024. Este decréscimo deve-se ao aumento do total de medidas analisadas, uma vez que o número absoluto de medidas concluídas subiu de 198 para 222. A percentagem de medidas em processo de implementação aumentou de 2% para 4%, o que indica que novas medidas estão a ser implementadas. A percentagem de medidas não implementadas manteve-se em 3%, um valor reduzido. Por outro lado, a percentagem de medidas classificadas como "Sem ocorrências" subiu de 4% para 8%, sugerindo que as medidas não necessitaram de ser implementadas.

A análise da área "Auxílios e Benefícios Fiscais" evidencia um desempenho global positivo, refletindo o esforço dos serviços na concretização das medidas previstas. Apesar de algumas limitações no registo de informação relativa ao grau de implementação e à previsão temporal de conclusão, observa-se uma dinâmica de execução consistente, tanto nas medidas associadas a riscos elevados como moderados. A comparação com a avaliação anterior permite confirmar uma evolução estável, sendo recomendável manter o acompanhamento próximo das ações em curso, de forma a assegurar a sua efetiva conclusão e reforçar a eficácia na gestão dos riscos identificados.

As observações dos serviços evidenciam um acompanhamento contínuo da implementação das medidas, com os procedimentos a seguir os trâmites legais e os regulamentos aplicáveis. Alguns serviços referem a utilização de *checklists* para validação documental, como as declarações de não dívida, e a conformidade dos processos com a norma de controlo interno. É também mencionado o esforço de melhoria na aplicação de determinadas medidas, nomeadamente através da adoção de ferramentas de apoio e da revisão de procedimentos internos.

F) CONTRATAÇÃO PÚBLICA

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Contratação Pública". O universo inicial de análise consistiu em 876 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas não aplicáveis: 15 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs;
- Respostas inválidas: 5 medidas que apresentavam inconsistências;
- Sem resposta: 11 medidas das quais não foi possível obter uma resposta dos responsáveis.

Após essas exclusões, o universo final para análise foi de **845** medidas. O **Gráfico 27** ilustra o estado de implementação das mesmas:

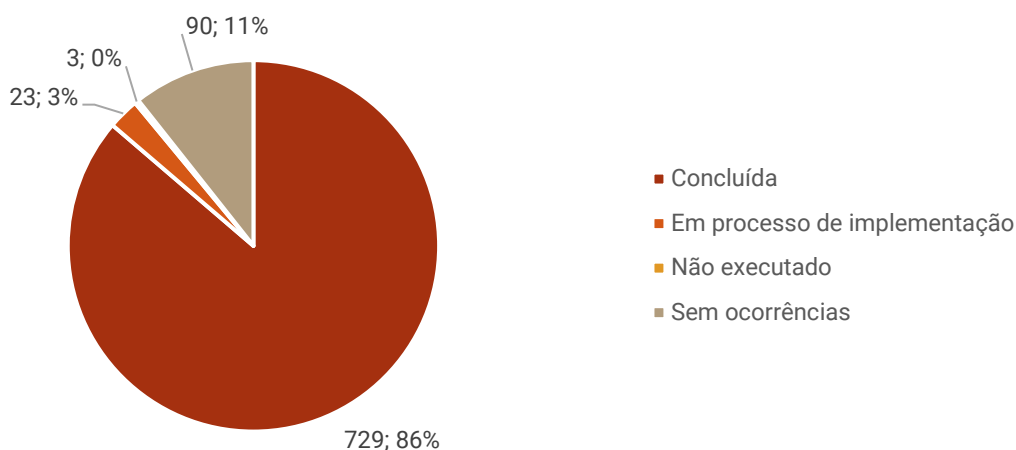


Gráfico 27 - Estado de implementação das medidas da área "Contratação Pública"

A análise revela um progresso significativo na implementação das medidas na área "Contratação Pública". Das 845 medidas identificadas, 729 (86%) encontram-se concluídas, o que representa uma taxa de execução robusta. Apenas 3 medidas (menos de 1%) permanecem não implementadas, um indicador positivo de cumprimento. Por outro lado, 90 medidas (11%) foram classificadas como "Sem ocorrências", sugerindo que não houve necessidade de implementação dessas medidas até o momento.

A categoria "Em processo de implementação" compreende 23 medidas, representando 3% do total de medidas aplicáveis. O **Gráfico 28** apresenta o grau de implementação destas medidas:

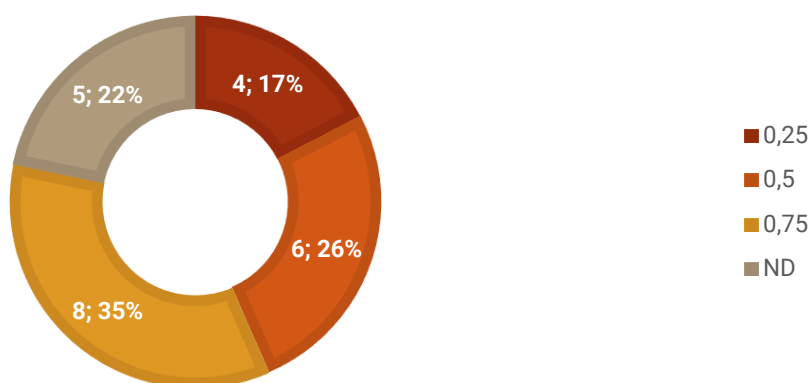


Gráfico 28 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Contratação Pública"

Da análise, verifica-se que 43% das medidas apresentam elevados níveis de execução (75% e 50%). Embora isso reflita um esforço significativo na implementação das medidas de gestão de risco, é importante destacar que 35% das medidas ainda apresentam baixo nível de execução. Além disso, 22% das medidas "Em processo de implementação" não possuem informações suficientes para avaliar o seu estado, o que dificulta o acompanhamento do progresso dessas ações.

Para determinar a previsão de implementação das medidas não executadas ou em processo de implementação, o **Gráfico 29** apresenta uma análise que relaciona as datas previstas no PPRG com as datas

de implementação indicadas pelos respondentes:

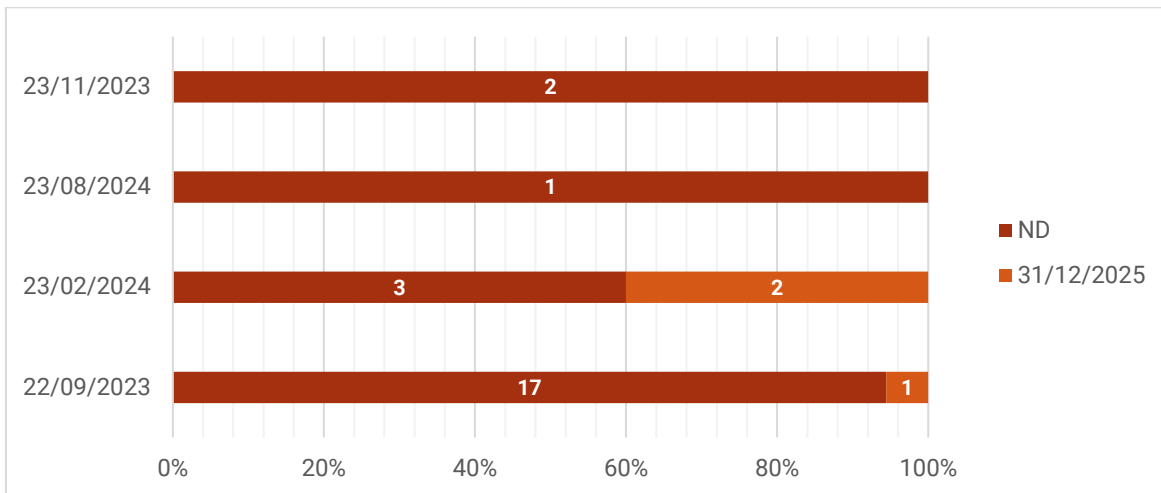


Gráfico 29 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Contratação Pública"

Da análise, conclui-se que, das 26 medidas não executadas ou em processo de implementação, todas já ultrapassaram a data-limite de implementação. Para a maioria dessas medidas (23), não foi apresentada uma previsão de novas datas. As restantes possuem uma previsão de implementação até 31 de dezembro de 2025.

Considerando o nível de risco, apresenta-se no **Gráfico 30** a análise do estado de implementação das medidas, devendo ter-se em especial consideração que todas as analisadas se encontram associadas a níveis de risco elevado ou moderado:

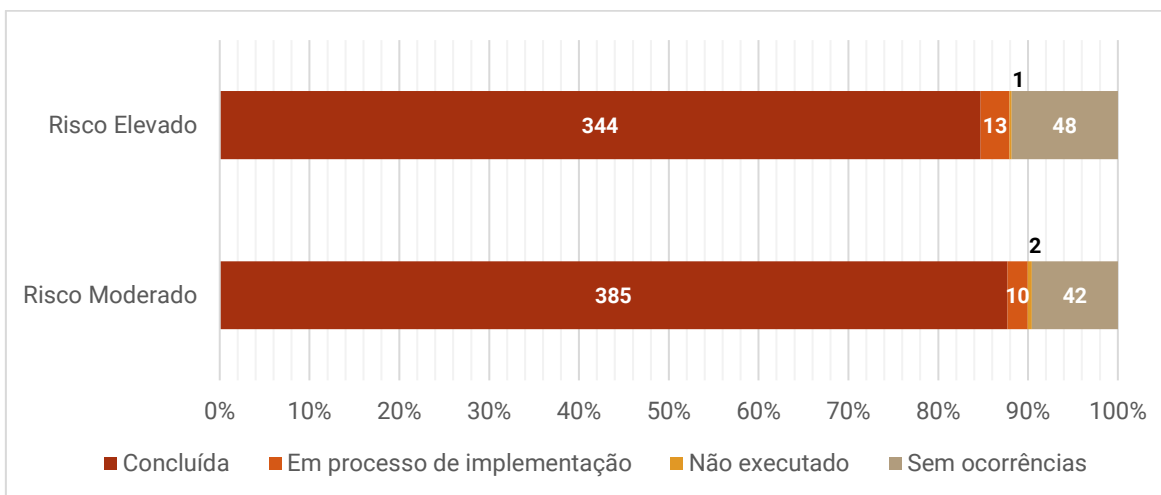


Gráfico 30 - Estado de implementação das medidas da área "Contratação Pública", por nível de risco

O gráfico mostra que a maioria das medidas, independentemente do nível de risco, estão concluídas ou em fase de conclusão. Há um pequeno número de medidas que ainda se encontram em implementação ou cuja implementação ainda não se iniciou, sendo este um aspeto que merece atenção para garantir a eficácia do processo de implementação das medidas de gestão de risco.

Importa, ainda, analisar o progresso no estado de implementação das medidas, face à avaliação anual de 2023. Como existe uma ligeira discrepância no total de medidas entre os dois períodos (843 em 2023 e 845 em

2024), optou-se por utilizar as percentagens relativas ao total de medidas em cada momento. O **Gráfico 31** apresenta a análise comparativa do estado de implementação das medidas da área “Contratação Pública”, entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024:

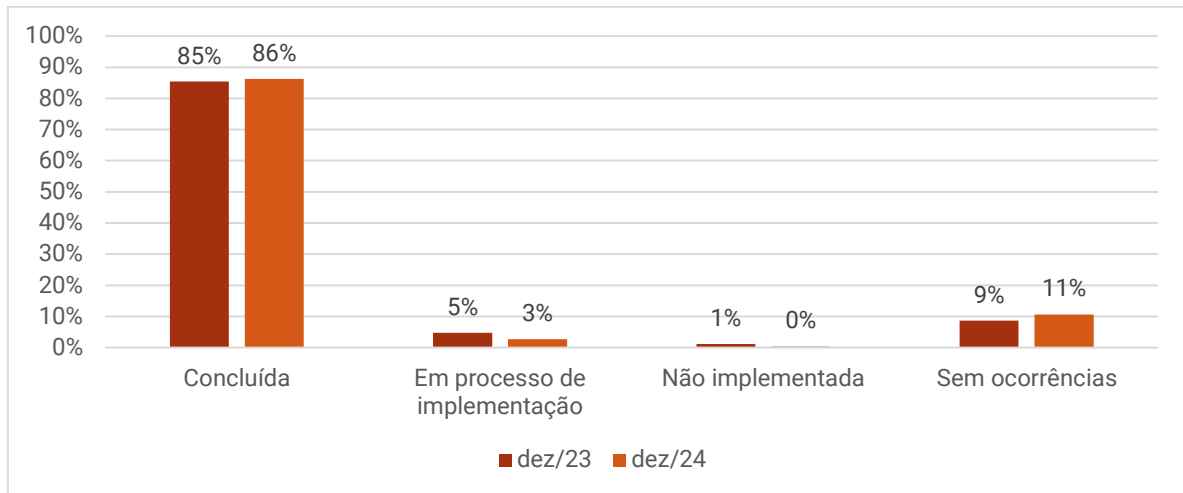


Gráfico 31 - Comparação do estado de implementação das medidas da área “Contratação Pública”, entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024

O gráfico revela um ligeiro aumento na percentagem de medidas concluídas, que passou de 85% em dezembro de 2023 para 86% em dezembro de 2024. Este aumento é igualmente refletido em termos absolutos, com o número de medidas concluídas a passar de 720 para 729. A percentagem de medidas em processo de implementação diminuiu de 5% para 3%, indicando que várias ações foram concluídas durante o período. A percentagem de medidas não implementadas também registou uma redução, de 1,2% para 0,4%, o que é um reflexo positivo do progresso nas implementações.

A implementação das medidas da área “Contratação Pública” revela um desempenho consolidado e um compromisso generalizado com o cumprimento das ações previstas. Ainda que a maioria das medidas já se encontre concluída, subsistem situações que requerem acompanhamento, sobretudo no que se refere à ausência de previsão temporal para algumas ações em curso. A totalidade das medidas está associada a níveis de risco elevado ou moderado, o que reforça a necessidade de manter um acompanhamento próximo da execução, assegurando a sua plena concretização e contribuindo para o fortalecimento dos mecanismos de controlo e de prevenção de riscos nesta área crítica.

As observações dos serviços evidenciam um esforço consistente na implementação e monitorização dos processos de contratação pública, com os procedimentos a seguirem, na generalidade, os trâmites e regulamentos aplicáveis. É referida a aplicação de medidas como a fundamentação das propostas de aquisição, a definição de critérios objetivos de adjudicação e a preferência por concursos públicos. Destaca-se também a preocupação com a formação e sensibilização dos técnicos, bem como o tratamento rigoroso das situações excecionais, devidamente fundamentadas. Apesar de alguns desafios, nomeadamente ao nível dos recursos humanos, os serviços indicam que as ações têm vindo a ser desenvolvidas dentro dos prazos e com foco na melhoria contínua. É ainda assinalada a utilização de mecanismos de controlo de saldos, como a ficha da empreitada e avaliações periódicas, e o estabelecimento claro de medidas de fiscalização e sanções, aplicadas em conformidade com os cadernos de encargos sempre que se verifica incumprimento.

G) FISCALIZAÇÃO

Esta secção apresenta uma análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área “Fiscalização”. O universo inicial de análise consistiu em 11 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas não aplicáveis: 1 medida que não se aplicava ao contexto das UOs;
- Respostas inválidas: 1 medida que apresentava inconsistências.

Após essas exclusões, o universo final para análise foi de **9 medidas**. O **Gráfico 32** ilustra o estado de implementação das mesmas:

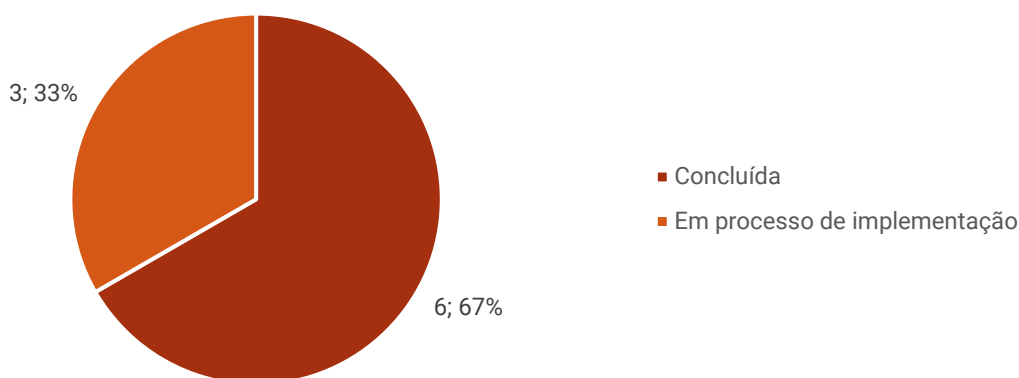


Gráfico 32 - Estado de implementação das medidas da área “Fiscalização”

Conforme demonstrado no gráfico, a maioria das medidas (dois terços) encontra-se implementada, enquanto uma parte significativa (um terço) ainda está em processo de implementação. Embora seja positivo que não haja medidas sem qualquer nível de execução, é importante dar atenção especial às ações que ainda estão em execução, para garantir o seu avanço e conclusão. A avaliação do grau de implementação das medidas em processo de implementação é apresentada no **Gráfico 33**:

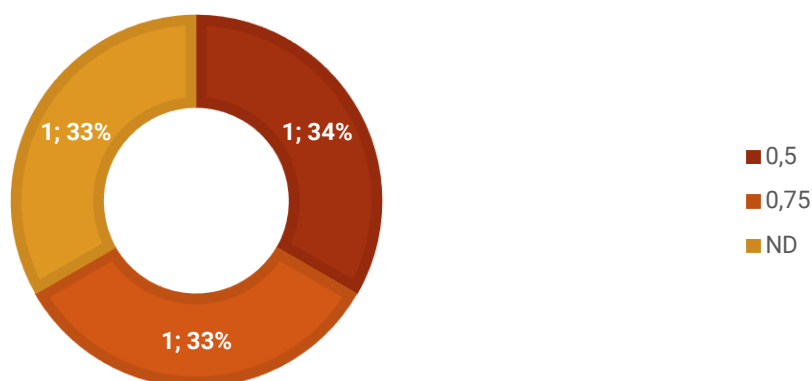


Gráfico 33 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Fiscalização”

Da análise do gráfico, constata-se que cada uma das três medidas apresenta um grau de implementação distinto, o que pode refletir diferentes desafios ou prioridades na sua execução.

Importa também apurar a data prevista de implementação das medidas em execução, com o objetivo de determinar quantas medidas têm datas de previsão de implementação em comparação com as datas estabelecidas no PPRG. Da análise à base de dados, conclui-se que todas as medidas em processo de implementação já ultrapassaram a data-limite de implementação, sem que tenham sido definidas novas previsões pelos respondentes.

O **Gráfico 34** ilustra a análise do estado de implementação das medidas considerando o nível de risco:

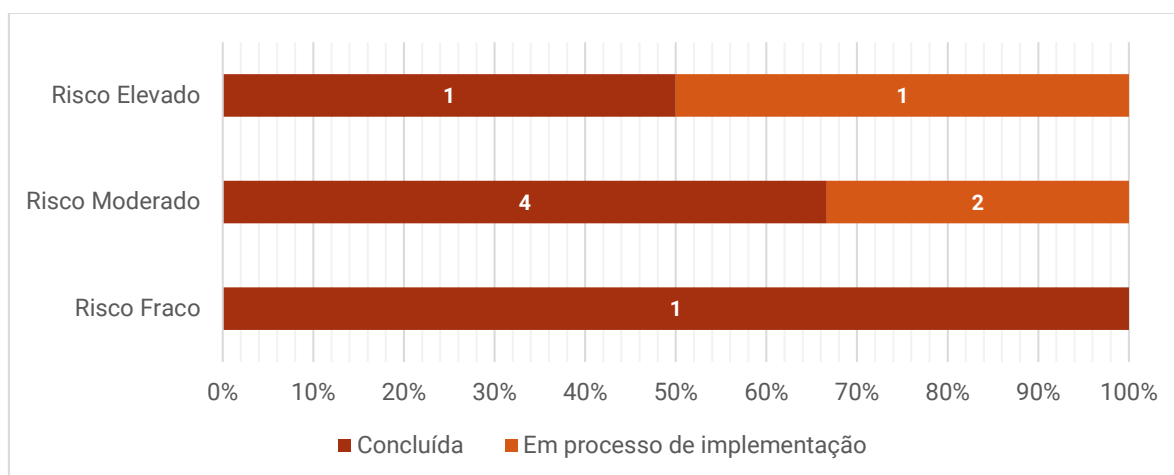


Gráfico 34 – Estado de implementação das medidas da área “Fiscalização”, por nível de risco

Da análise do gráfico, conclui-se que as medidas em processo de implementação visam mitigar riscos de grau elevado ou moderado. Dada a natureza desses riscos, é essencial acelerar os procedimentos para garantir a implementação completa das medidas, assegurando assim uma gestão de riscos eficaz e segura.

Importa, ainda, analisar o progresso no estado de implementação das medidas, face à avaliação anual de 2023. O **Gráfico 35** apresenta a análise comparativa do estado de implementação das medidas da área “Fiscalização”, entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024:

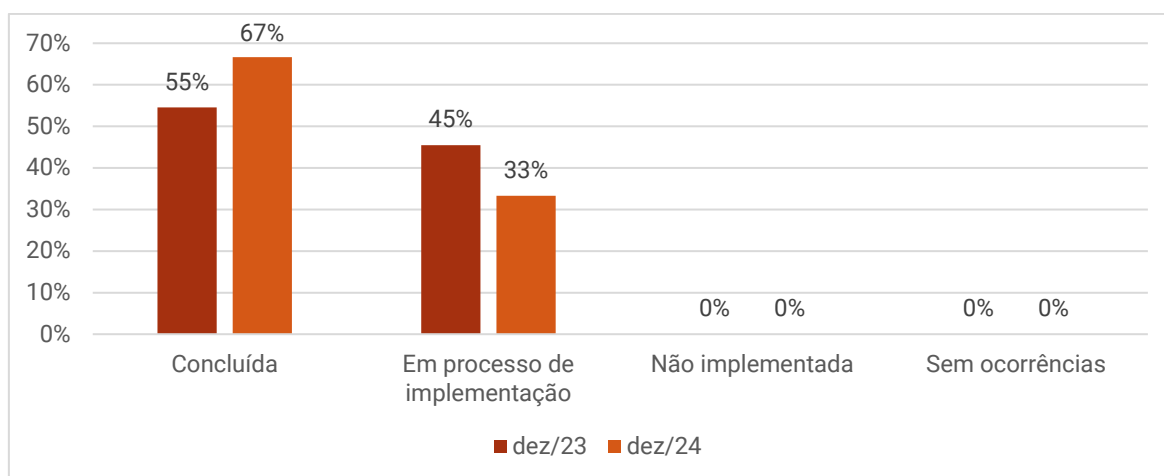


Gráfico 35 - Comparação do estado de implementação das medidas da área “Fiscalização”, entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024

O Gráfico 35 evidencia um aumento na percentagem de medidas concluídas, que passou de 55% em dezembro de 2023 para 67% em dezembro de 2024. No entanto, essa alteração deve-se à diminuição das medidas em análise, uma vez que o número absoluto de medidas concluídas se manteve em 6. A percentagem de medidas em processo de implementação também reduziu, de 45% para 33%, o que se explica igualmente pela redução do número total de medidas em análise.

A análise da área “Fiscalização” evidencia um avanço na execução das medidas previstas, com destaque para a concretização de grande parte das ações. No entanto, subsistem medidas em fase de implementação que, por estarem associadas a riscos de grau elevado ou moderado e já terem ultrapassado o prazo definido, requerem atenção redobrada. A ausência de previsões atualizadas para a sua conclusão reforça a necessidade de um acompanhamento mais próximo, de forma a garantir a efetiva execução das medidas e a salvaguarda dos objetivos do PPRG nesta área sensível.

As observações dos serviços referem que, com a entrada em vigor do Simplex Urbanístico, deixou de ser obrigatório o registo no livro de obra. Em 2024, foram realizadas diversas ações de fiscalização, acompanhadas da elaboração de relatórios semanais. A comunicação das diligências e das medidas de tutela depende de outras Unidades Orgânicas, estando ainda alguns planos em fase de elaboração. Os serviços indicam que o plano de formação para 2024 contempla ações nas áreas de fiscalização e controlo. É também mencionada a possibilidade de utilização da aplicação de Fiscalização e Contraordenações para monitorizar as ações realizadas, bem como a efetivação da rotatividade dos elementos no final de cada ciclo avaliativo.

H) GESTÃO FINANCEIRA

A presente secção analisa o estado de implementação das medidas do PPRG na área “Gestão Financeira”. O universo inicial consistia em 495 medidas, mas após um processo de expurgação, o universo final para análise foi de **425 medidas**, conforme detalhado a seguir:

- Medidas não aplicáveis: 51 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs;
- Respostas inválidas: 13 medidas apresentavam inconsistências;
- Sem resposta: 6 medida não teve resposta dos responsáveis.

O **Gráfico 36** ilustra o estado de implementação das mesmas:

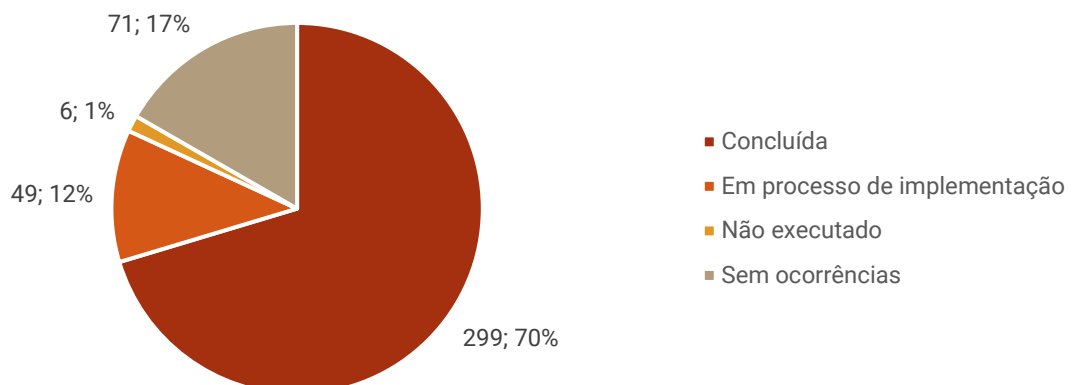


Gráfico 36 - Estado de implementação das medidas da área “Gestão Financeira”

Das 425 medidas analisadas, 299 (70%) foram concluídas, refletindo um progresso considerável na implementação das ações previstas. Apenas 6 medidas (1%) não foram implementadas, o que é considerado positivo, dado o baixo número de ações pendentes. Além disso, 71 medidas (17%) foram classificadas como "Sem ocorrências", sugerindo que não houve necessidade de as aplicar até o momento.

A categoria "Em processo de implementação" compreende 49 medidas, representando 12% do total de medidas aplicáveis, indicando que há um conjunto de iniciativas que permanecem em desenvolvimento. O **Gráfico 37** apresenta o grau de implementação destas medidas:

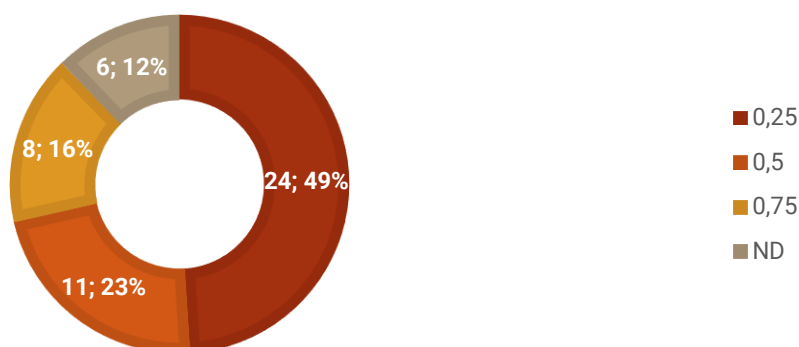


Gráfico 37 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Gestão Financeira"

Verifica-se uma diversidade de graus de execução, com uma tendência mais acentuada para um nível de execução de 25%, representando cerca de 50% das situações (24 das 49 medidas). Além disso, 12% das medidas identificadas como 'Em processo de implementação' não apresentam um grau de execução, o que dificulta a avaliação do seu estado de implementação.

Importando também apurar a data prevista de implementação das medidas não implementadas ou em processo de implementação, apresenta-se no **Gráfico 38** os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação face às datas previstas no PPRG:

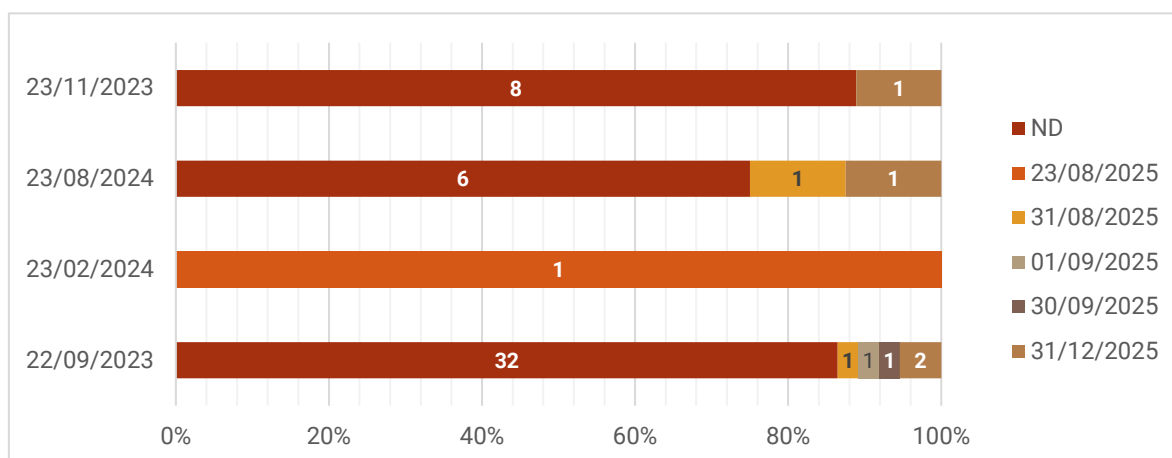


Gráfico 38 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Gestão Financeira"

Da análise ao gráfico, conclui-se que todas as medidas em implementação ou não implementadas já ultrapassaram a data-limite de implementação. A maioria dessas medidas (46 de 55) não tem um prazo definido para a sua conclusão. As restantes medidas apresentam datas previstas de implementação ao longo deste ano, sendo que o maior número delas (4) está previsto para ser implementado até 31 de dezembro de 2025.

Tendo em consideração o nível de risco, apresenta-se no **Gráfico 39** a análise do estado de implementação das medidas:

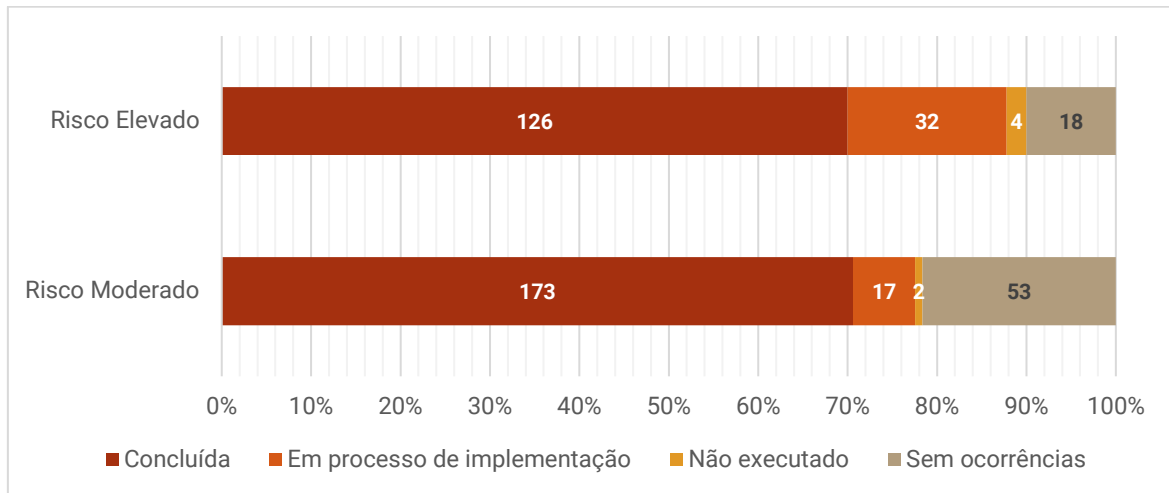


Gráfico 39 - Estado de implementação das medidas da área "Gestão Financeira", por nível de risco

A maioria das medidas, tanto para o risco elevado quanto para o moderado, foi concluída, refletindo um bom nível de execução. No entanto, ainda há algumas medidas em processo de implementação, particularmente no risco elevado, indicando que algumas ações estão em andamento. O número de medidas não executadas é reduzido, o que é um indicador positivo do progresso geral. Por outro lado, um número significativo de medidas foi classificado como "Sem ocorrências", o que sugere que, em alguns casos, a implementação das ações não foi necessária até o momento. O gráfico destaca a necessidade de manter o foco nas ações em implementação, para garantir a conclusão total das medidas.

Importa, ainda, analisar o progresso no estado de implementação das medidas, face à avaliação anual de 2023. Como existe uma discrepância no total de medidas entre os dois períodos (387 em 2023 e 425 em 2024), optou-se por utilizar as percentagens relativas ao total de medidas em cada momento. O **Gráfico 40** apresenta a análise comparativa do estado de implementação das medidas da área "Gestão Financeira", entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024:

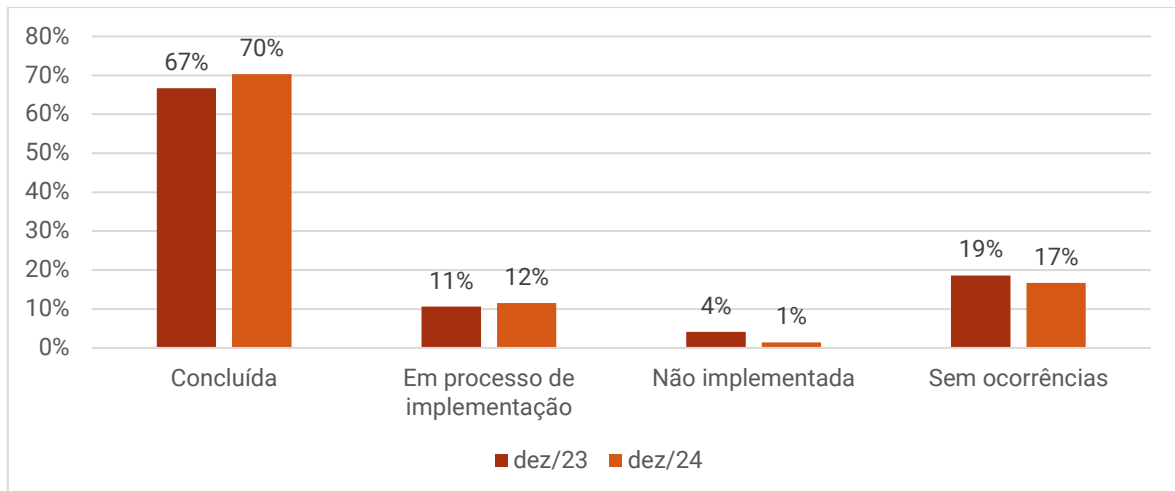


Gráfico 40 - Comparação do estado de implementação das medidas da área "Gestão Financeira", entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024

O gráfico revela um aumento na percentagem de medidas concluídas, que passou de 67% em dezembro de 2023 para 70% em dezembro de 2024. Este aumento é também refletido no número total de medidas concluídas, que subiu de 258 para 299. A percentagem de medidas em processo de implementação teve um ligeiro aumento, passando de 11% para 12%, o que indica que mais ações estão em desenvolvimento. A percentagem de medidas não implementadas diminuiu de 4% para 1%, refletindo um progresso positivo no processo de implementação. Por outro lado, a percentagem de medidas classificadas como "Sem ocorrências" diminuiu de 19% para 17%, sugerindo que algumas ações permaneceram sem necessidade de implementação até ao momento.

A análise da área "Gestão Financeira" demonstra um progresso assinalável na execução das medidas previstas, refletindo o esforço dos serviços na consolidação de práticas alinhadas com os princípios de boa gestão. Embora subsistam ações em curso, muitas das quais já ultrapassaram os prazos inicialmente definidos, a tendência revela uma evolução positiva. A necessidade de reforçar o acompanhamento das medidas em implementação, sobretudo nas associadas a riscos mais elevados, permanece essencial para garantir a plena execução das ações e a eficácia dos mecanismos de controlo financeiro.

As observações dos serviços evidenciam uma gestão financeira cuidadosa e sistemática, com destaque para a implementação de processos eficientes e a monitorização rigorosa dos fluxos financeiros. É referido que a elaboração do orçamento é feita em articulação com as diferentes UOs, tendo por base as suas necessidades. A formação contínua é também valorizada, estando previstas ações específicas para 2024. Os serviços indicam que a cobrança de receita é gerida de forma eficiente, com controlo das faturas, dos processos de arrecadação e acompanhamento da execução contratual. No que respeita a dívidas e garantias, é apontado um controlo adequado, com aplicação dos procedimentos definidos em caso de incumprimento. Relativamente à gestão de candidaturas e financiamentos, as UOs referem estar atentas às oportunidades de apoio e asseguram a submissão atempada das candidaturas sempre que aplicável.

I) GESTÃO PROCESSUAL

Nesta secção, analisamos a implementação das medidas do PPRG na área "Gestão Processual". Inicialmente, o universo consistia em 1.678 medidas, mas algumas foram excluídas pelas seguintes razões:

- Medidas não aplicáveis: 34 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs;
- Respostas inválidas: 33 medidas apresentavam inconsistências;
- Sem resposta: 30 medidas não tiveram resposta dos responsáveis.

O universo final para análise foi, portanto, de **1.581 medidas**. O **Gráfico 41** ilustra o estado de implementação das mesmas:

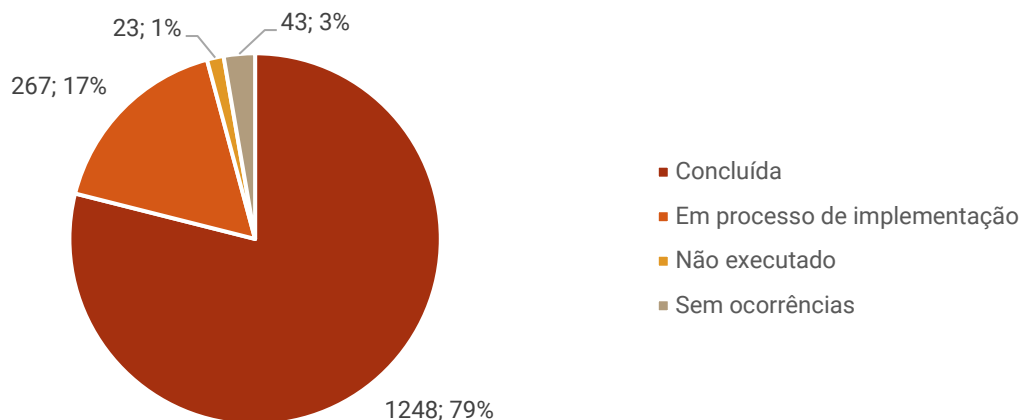


Gráfico 41 - Estado de implementação das medidas da área "Gestão Processual"

Das 1.581 medidas analisadas, 1.248 (79%) encontravam-se concluídas, demonstrando um progresso significativo na implementação das ações previstas. Um total de 23 medidas (1%) não iniciou ainda o processo de implementação, representando uma pequena parte do total das ações. Além disso, 43 medidas (3%) foram classificadas como sem ocorrências, indicando que não houve necessidade de as aplicar até ao momento.

A categoria "Em processo de implementação" compreende 267 medidas, representando 17% do total de medidas aplicáveis, sugerindo que há um número considerável de iniciativas em fase de desenvolvimento. O **Gráfico 42** apresenta o grau de implementação destas medidas:

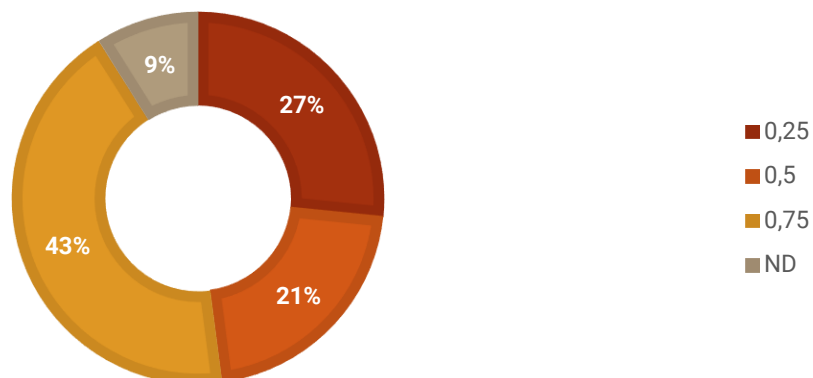


Gráfico 42 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Gestão Processual"

Verifica-se que a maioria das medidas (48%) apresenta níveis de execução mais reduzidos (50% ou menos), embora se observe que um número considerável (43%) já tenha uma elevada taxa de execução (75%). Além

disso, 9% das medidas identificadas como “Em processo de implementação” não têm grau de execução especificado, o que dificulta a avaliação do seu progresso.

Importando também apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em processo de implementação, apresenta-se no **Gráfico 43** os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação face às datas previstas no PPRG:

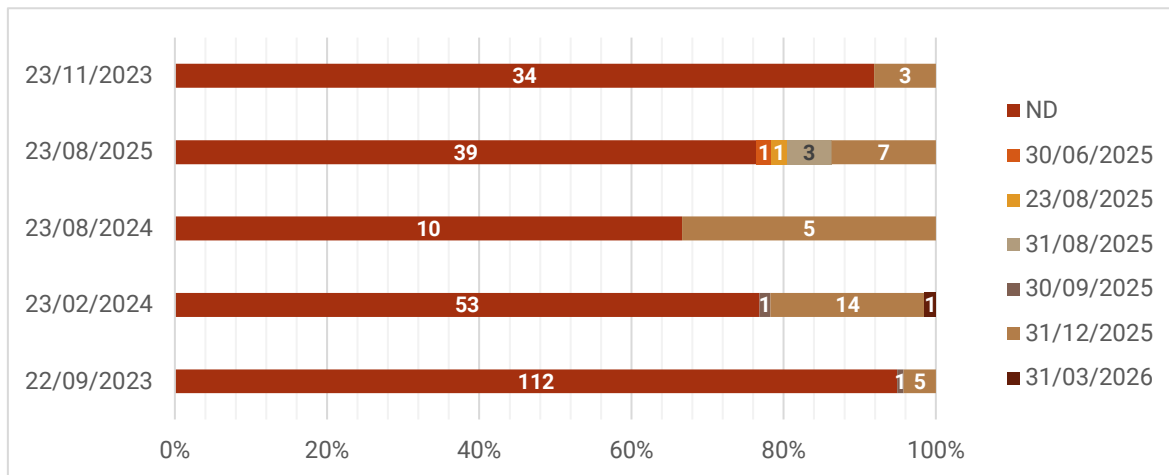


Gráfico 43 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área “Gestão Processual”

A análise revelou que, à data de 31 de dezembro de 2024, apenas 51 medidas das 290 ainda estavam dentro do prazo de execução, sendo que a avaliação dessas deverá ser remetida para uma análise posterior. A grande maioria (239 medidas) encontra-se, portanto, fora da data-limite para implementação. Dessas, a maior parte (209) não tem uma data prevista para implementação, o que impossibilita a avaliação do seu progresso. As restantes medidas estão previstas para implementação ao longo do presente ano, exceto uma, cuja implementação está prevista apenas para março de 2026.

Tendo em consideração o nível de risco, apresenta-se no **Gráfico 44** a análise do estado de implementação das medidas:

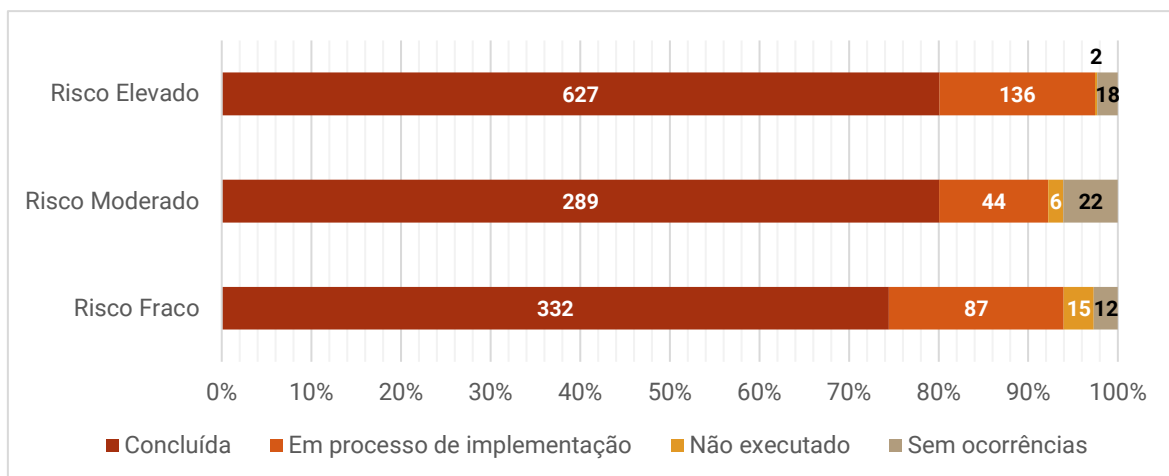


Gráfico 44 - Estado de implementação das medidas da área “Gestão Processual”, por nível de risco

Da análise do gráfico, verifica-se que a maioria das medidas associadas a risco elevado foi concluída, representando uma parte significativa do total de medidas, com uma percentagem mais elevada de conclusão em comparação com os outros níveis de risco. Embora o número de medidas em processo de implementação seja considerável, especialmente no risco elevado, a quantidade de medidas não executadas permanece baixa em todos os níveis. As medidas classificadas como “Sem ocorrências” variam entre os diferentes níveis de risco, sendo especialmente altas para o risco moderado. Estes resultados indicam um bom nível de execução das medidas, com foco principal na finalização das ações ainda em andamento e na minimização das não executadas.

Importa, ainda, analisar o progresso no estado de implementação das medidas, face à avaliação anual de 2023. Como existe uma discrepância no total de medidas entre os dois períodos (1.463 em 2023 e 1.581 em 2024), optou-se por utilizar as percentagens relativas ao total de medidas em cada momento. O **Gráfico 45** apresenta a análise comparativa do estado de implementação das medidas da área “Gestão Processual”, entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024:

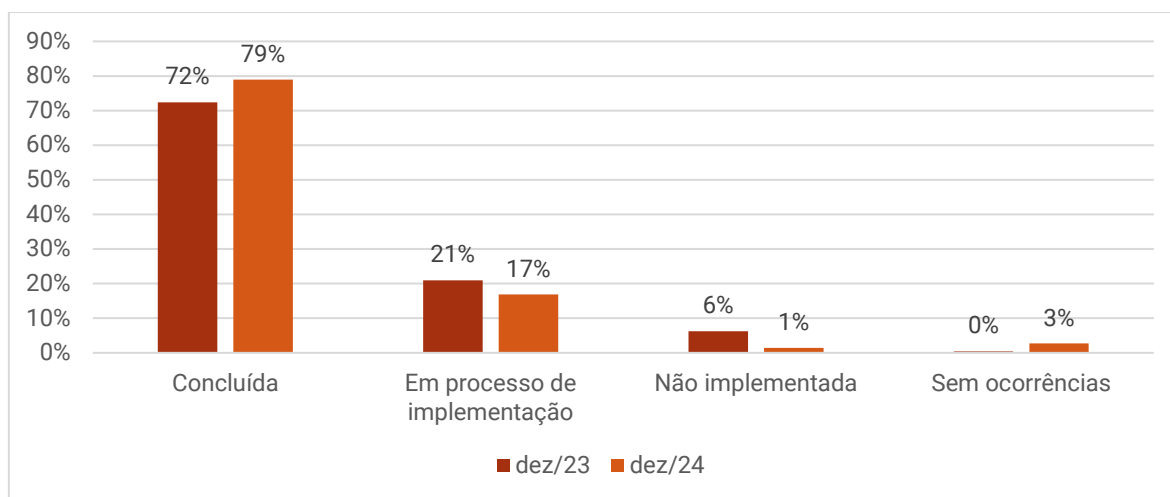


Gráfico 45 - Comparação do estado de implementação das medidas da área “Gestão Processual”, entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024

O gráfico evidencia um ligeiro aumento na percentagem de medidas concluídas, que passou de 72% em dezembro de 2023 para 79% em dezembro de 2024. Este aumento deve-se ao crescimento do número absoluto de medidas concluídas, que subiu de 1.059 para 1.248. A percentagem de medidas em processo de implementação diminuiu ligeiramente, de 21% para 17%, indicando que algumas ações já foram concluídas. A percentagem de medidas não implementadas diminuiu de 6% para 1%, o que reflete um progresso bastante positivo. Além disso, a percentagem de medidas “Sem ocorrências” aumentou de 0,7% para 2,7%, sugerindo que algumas medidas permanecem inativas por não haver necessidade de implementação.

A análise da área “Gestão Processual” demonstra um progresso expressivo na concretização das medidas previstas, com especial destaque para a execução das ações associadas a riscos mais elevados. Ainda que subsistam várias medidas em fase de implementação, verifica-se um esforço relevante no sentido da sua conclusão. A ausência de datas previstas para parte das medidas pendentes constitui um fator a acompanhar, exigindo atenção no planeamento e no registo da informação. No geral, os resultados revelam um caminho consistente, sustentado por práticas de melhoria contínua e alinhado com os objetivos definidos no âmbito do PPRG.

Os serviços referem estar a implementar diversas medidas de normalização e controlo interno, com destaque para a criação e revisão de fluxogramas, manuais e instruções de trabalho, visando reforçar a eficácia dos procedimentos administrativos. As unidades orgânicas sublinham o compromisso com o cumprimento de prazos e da tramitação definida, apesar das limitações associadas à escassez de recursos humanos e à literacia digital de alguns trabalhadores. É igualmente assinalado o esforço de desmaterialização dos processos, com foco na identificação clara dos responsáveis, na verificação da conformidade legal e na introdução de circuitos de dupla verificação. Embora reconheçam desafios na implementação integral de certas medidas, os serviços reiteram a sua determinação em alcançar os objetivos estabelecidos.

J) JURÍDICA

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Jurídica". O universo inicial de análise consistiu em 282 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas não aplicáveis: 3 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs;
- Respostas inválidas: 13 medidas que apresentavam inconsistências;
- Sem resposta: 4 medidas das quais não foi possível obter uma resposta dos responsáveis.

Após essas exclusões, o universo final para análise foi de **262 medidas**. O **Gráfico 46** ilustra o estado de implementação das mesmas:

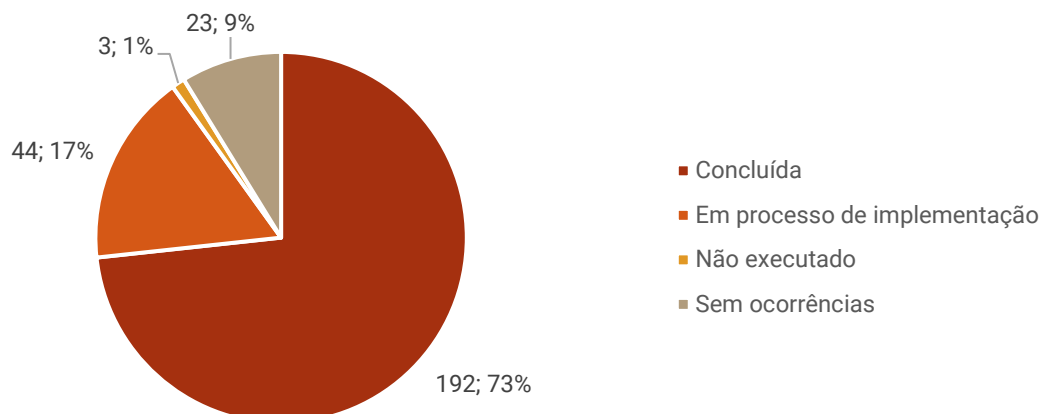


Gráfico 46 - Estado de implementação das medidas da área "Jurídica"

Das 262 medidas analisadas, 192 foram concluídas, representando aproximadamente 73% das ações planeadas, o que demonstra um compromisso significativo com a execução das medidas. A quantidade de medidas não implementadas é relativamente baixa, totalizando apenas 3 (1%), o que é um sinal positivo de que a maioria das ações está a ser realizada. Por outro lado, 23 medidas (9%) foram classificadas como "Sem ocorrências", o que pode indicar que não houve necessidade de aplicação ou que as condições necessárias para a sua implementação ainda não se concretizaram.

A categoria "Em processo de implementação" compreende 44 medidas, representando 17% do total de medidas aplicáveis, refletindo o contínuo avanço na área. O **Gráfico 47** apresenta o grau de implementação destas medidas:

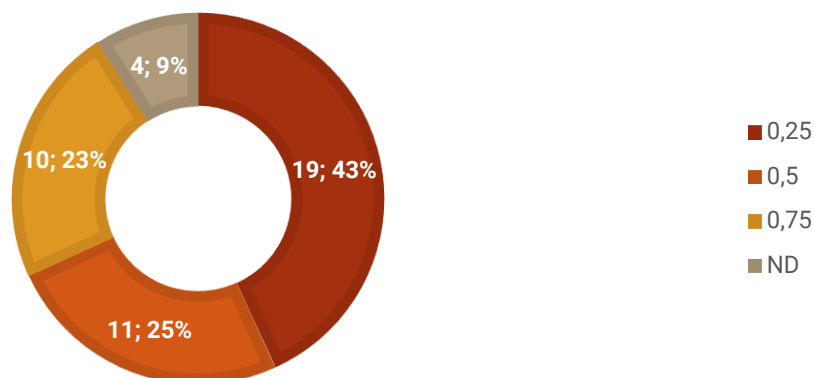


Gráfico 47 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Jurídica"

Do gráfico, destaca-se que a maioria das medidas (68%) tem níveis de execução reduzidos (50% ou menos). Adicionalmente, 9% das medidas identificadas como "Em processo de implementação" não apresentam um grau de implementação definido, o que dificulta a avaliação do seu progresso.

Importando também apurar a data prevista de implementação das medidas não implementadas ou em processo de implementação, apresenta-se no **Gráfico 48** os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação face às datas previstas no PPRG:

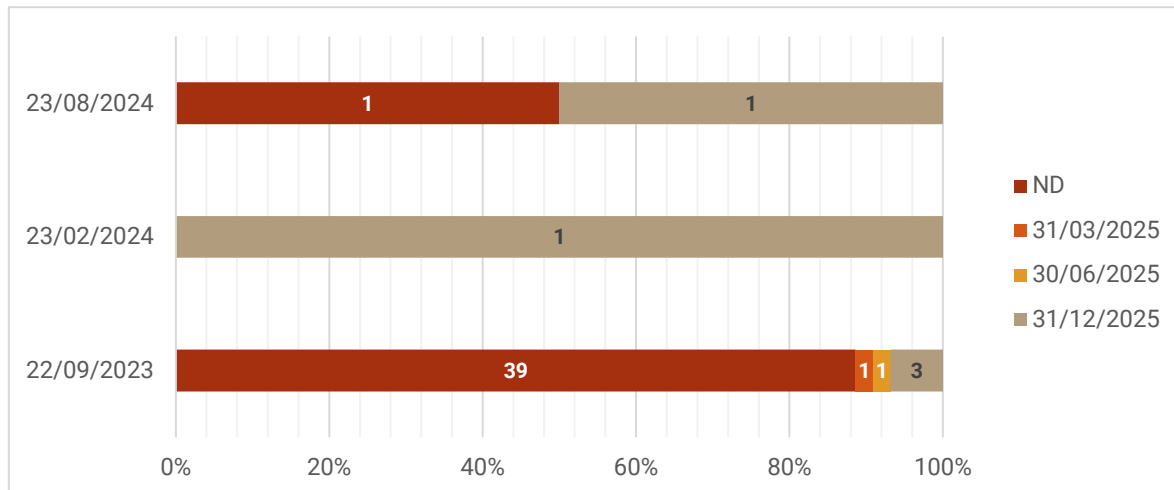


Gráfico 48 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Jurídica"

A análise do gráfico mostra que a totalidade das medidas já ultrapassou o prazo de execução à data de 31 de dezembro de 2024, sendo que apenas 7 têm previsão de implementação, sendo a mesma ao longo do ano de 2025.

Tendo em consideração o nível de risco, apresenta-se no **Gráfico 49** a análise do estado de implementação das medidas:

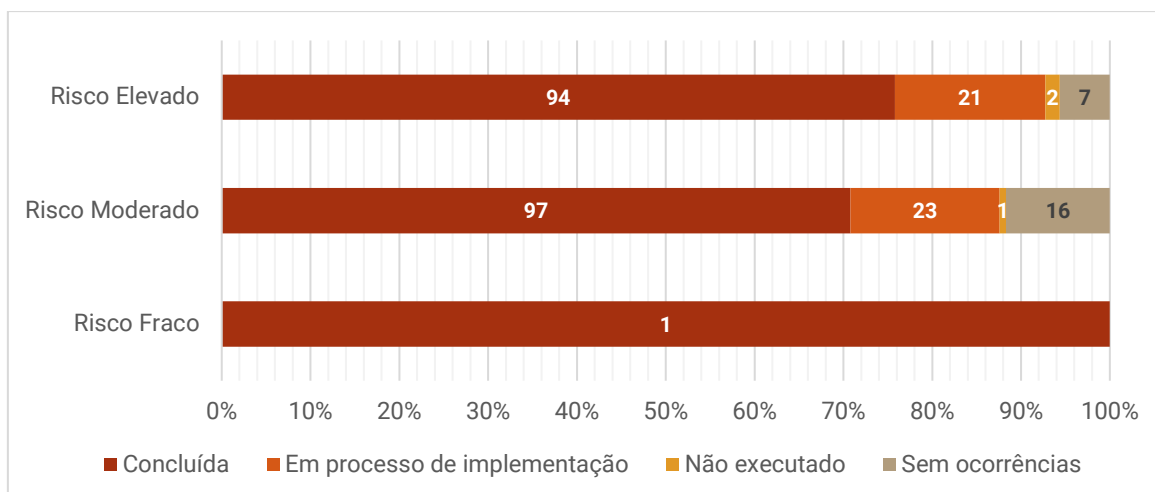


Gráfico 49 - Estado de implementação das medidas da área "Jurídica", por nível de risco

Conclui-se que a maioria das medidas relacionadas com riscos elevados ou moderados já está implementada ou em processo de implementação, o que é positivo face aos baixos níveis de não execução. No entanto, persiste um número considerável de medidas que ainda estão em execução, exigindo atenção para garantir uma gestão eficaz do risco.

É importante analisar o progresso no estado de implementação das medidas em relação à avaliação anual de 2023. Dado que existe uma discrepância no total de medidas entre os dois períodos (228 em 2023 e 262 em 2024), optou-se por se utilizar as percentagens relativas ao total de medidas em cada momento. O **Gráfico 50** apresenta a análise comparativa do estado de implementação das medidas da área "Jurídica", entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024:

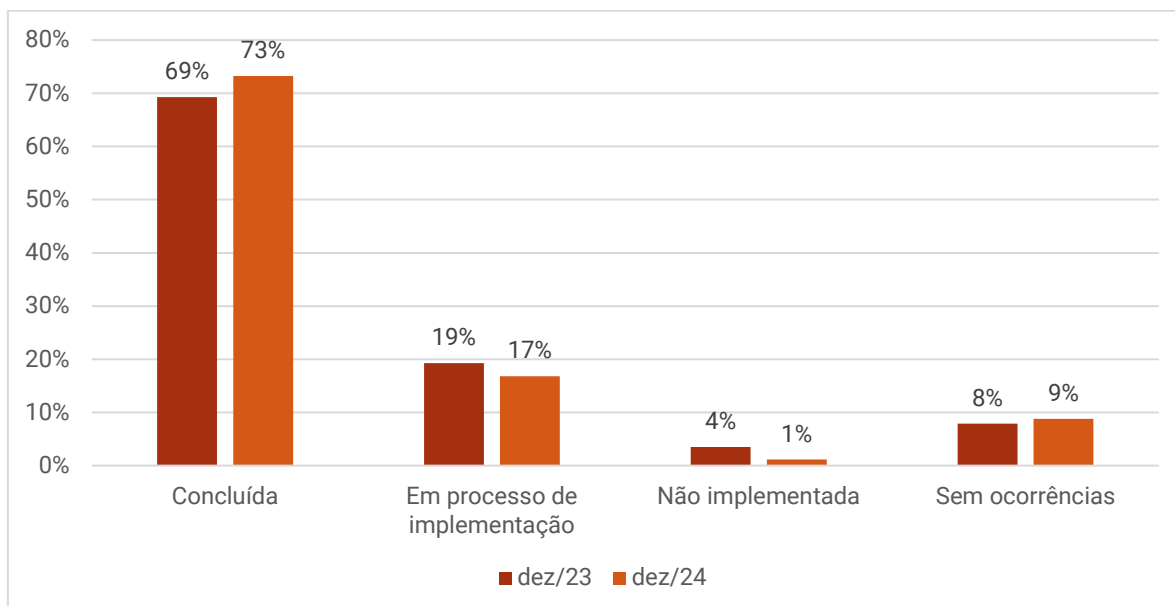


Gráfico 50 - Comparação do estado de implementação das medidas da área "Jurídica", entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024

O gráfico evidencia um ligeiro aumento na percentagem de medidas concluídas, que passou de 69% em dezembro de 2023 para 73% em dezembro de 2024. Este aumento reflete um crescimento no número absoluto

de medidas concluídas, que subiu de 158 para 192. Por outro lado, a percentagem de medidas em processo de implementação diminuiu ligeiramente, de 19% para 17%, indicando que um número menor de ações está em desenvolvimento. A percentagem de medidas não implementadas também registou uma redução, passando de 4% para 1%, o que é um sinal positivo de progresso. A percentagem de medidas “Sem ocorrências” aumentou de 8% para 9%, sugerindo que algumas medidas permanecem inativas, possivelmente devido à ausência de necessidade de implementação.

A análise da área “Jurídica” evidencia um nível de implementação globalmente positivo, com a maioria das medidas já concluídas ou em fase de execução. Os serviços demonstram um compromisso com o cumprimento das ações previstas, ainda que persistam desafios associados ao registo de informação sobre o progresso e à definição de prazos de implementação para algumas medidas. A redução do número de ações não executadas e a estabilização dos níveis de execução refletem uma evolução favorável, sendo recomendável manter o acompanhamento próximo das medidas em curso, especialmente as associadas a riscos mais elevados, para garantir a sua concretização plena.

As observações dos serviços evidenciam diversas ações em curso na área jurídica, com destaque para a implementação de procedimentos e a atualização contínua de regulamentos municipais, como os relativos ao MIMO e às Taxas. É referida a regularidade das atas da Câmara Municipal, com validação atempada nas reuniões seguintes, o que demonstra eficiência no cumprimento de prazos. A DICAJ tem centralizado a elaboração e revisão de regulamentos, bem como a desmaterialização de processos, nomeadamente de contraordenação, responsabilidade civil e danos no património. Os serviços indicam ainda a adoção de instruções de trabalho e de mecanismos de dupla verificação para assegurar a conformidade legal. No entanto, assinalam que a escassez de recursos humanos tem condicionado áreas como o controlo de prazos e a gestão de processos de cobrança contenciosa, prevendo-se a conclusão dessas ações em 2025.

K) PATRIMÓNIO

Esta secção aborda a análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área “Património”. O universo inicial de análise consistiu em 150 medidas, porém algumas foram excluídas para fins desta avaliação. Foram retiradas as seguintes categorias:

- Medidas não aplicáveis: 10 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs;
- Respostas inválidas: 3 medidas que apresentavam inconsistências;
- Sem resposta: 4 medidas das quais não foi possível obter uma resposta dos responsáveis.

Após essas exclusões, o universo final para análise foi de **133 medidas**. O **Gráfico 51** ilustra o estado de implementação das mesmas:

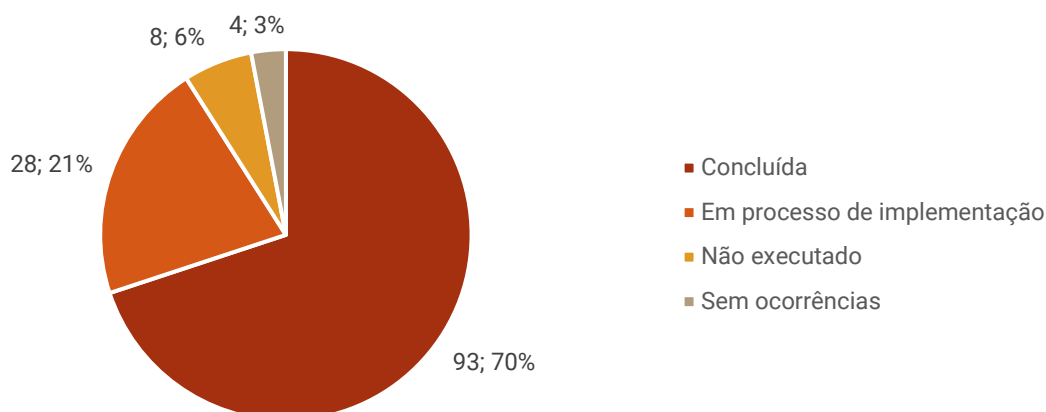


Gráfico 51 - Estado de implementação das medidas da área "Património"

Das 133 medidas analisadas, 93 foram concluídas, o que representa uma percentagem de 70% de ações implementadas com sucesso. Este resultado é encorajador, indicando um progresso significativo na execução das medidas previstas. No entanto, 8 medidas permanecem não implementadas, o que destaca a necessidade de uma análise mais aprofundada para compreender os fatores que estão a impedir a sua conclusão.

A categoria "Em processo de implementação" compreende 28 medidas, representando 21% do total de medidas aplicáveis. O **Gráfico 52** apresenta o grau de implementação destas medidas:

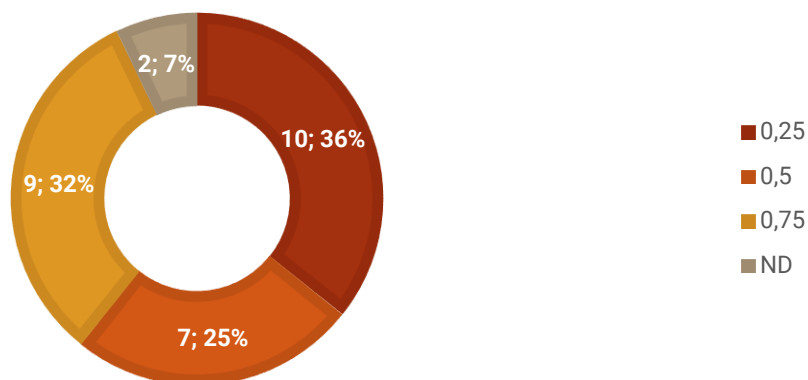


Gráfico 52 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Património"

O gráfico revela uma diversidade de graus de implementação, com predominância de medidas com um grau de execução de 25% (10 em 28). Isso sugere que muitas medidas ainda estão em estágios iniciais de execução. Essa situação deve ser examinada para identificar oportunidades de melhoria. Não obstante, 32% das medidas já se encontram numa fase avançada de implementação (72%).

Importando também apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em processo de implementação, apresenta-se no **Gráfico 53** os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação face às datas previstas no PPRG:

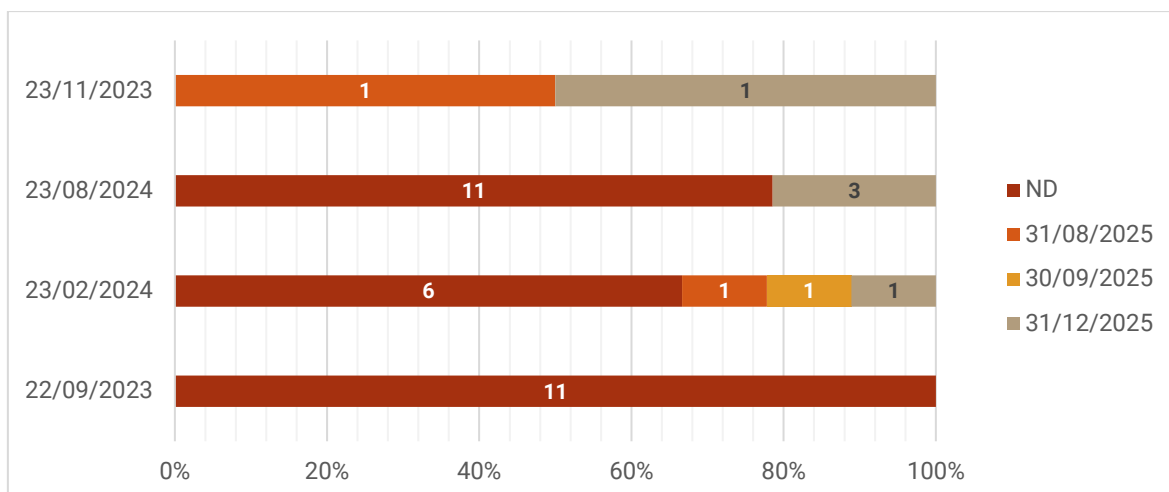


Gráfico 53 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Património"

Da análise ao gráfico, conclui-se que todas as medidas não executadas ou em processo de implementação estavam fora do prazo para implementação à data de 31 de dezembro de 2024. A maioria dessas medidas (28 de 36) não apresenta um prazo definido para implementação, o que sugere a necessidade de uma análise mais detalhada para identificar as razões da demora. Para as restantes medidas, foi definido um prazo de implementação entre agosto e dezembro de 2025.

Tendo em consideração o nível de risco, apresenta-se no **Gráfico 54** a análise do estado de implementação das medidas:

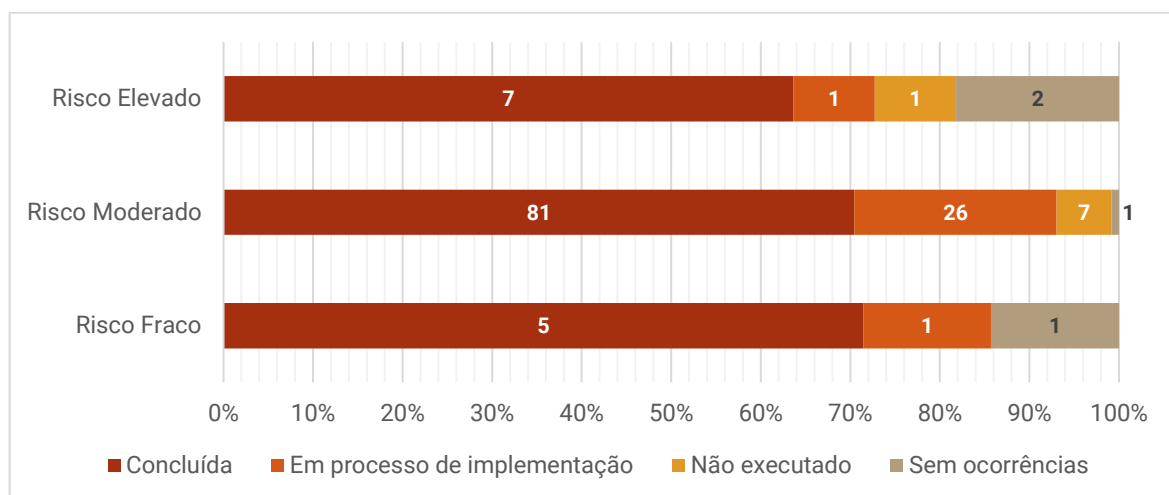


Gráfico 54 - Estado de implementação das medidas da área "Património", por nível de risco

A maioria das medidas tem como objetivo mitigar riscos moderados. A maior parte das ações, independentemente do nível de risco, já foi implementada, refletindo um progresso significativo. No entanto, no que diz respeito aos riscos moderados, existem 26 medidas em processo de implementação e 7 medidas cuja execução ainda não foi iniciada, o que requer atenção imediata para garantir a sua implementação.

É importante analisar o progresso no estado de implementação das medidas em relação à avaliação anual de 2023. Dado que existe uma ligeira discrepância no total de medidas entre os dois períodos (126 em 2023 e

133 em 2024), optou-se por utilizar as percentagens relativas ao total de medidas em cada momento. O **Gráfico 55** apresenta a análise comparativa do estado de implementação das medidas da área “Património”, entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024:

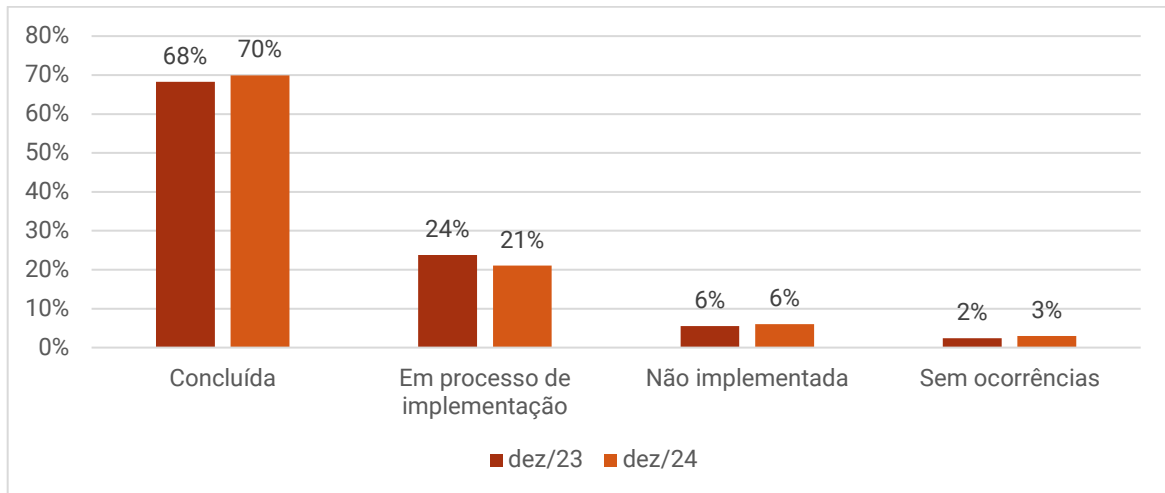


Gráfico 55 - Comparação do estado de implementação das medidas da área “Património”, entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024

O gráfico evidencia um ligeiro aumento na percentagem de medidas concluídas, que passou de 68% em dezembro de 2023 para 70% em dezembro de 2024, refletindo também um aumento no número absoluto de medidas concluídas, de 86 para 93. As medidas em processo de implementação apresentaram um decréscimo, passando de 24% para 21%, o que sugere a conclusão de algumas ações que estavam em andamento. Por outro lado, a percentagem de medidas não implementadas manteve-se estável. Estes resultados indicam a necessidade de continuar a monitorizar e intervir, a fim de garantir o cumprimento das medidas que ainda não foram implementadas.

A análise da área “Património” revela um progresso assinalável na execução das medidas previstas, com a maioria já implementada ou em fase de desenvolvimento. Contudo, subsistem ações que não foram iniciadas ou que permanecem em estágios iniciais, exigindo um acompanhamento mais próximo para garantir a sua conclusão. A ausência de prazos definidos para a implementação de várias dessas medidas constitui uma limitação à monitorização eficaz do seu avanço, pelo que importa reforçar o planeamento e a priorização das intervenções pendentes, sobretudo naquelas associadas a riscos de nível moderado.

Os serviços referem um trabalho contínuo na área “ Património”, destacando a criação e atualização de uma base de dados para regularização dos bens do Município, do ponto de vista jurídico e contabilístico. A inventariação está em curso, embora a etiquetagem apresente atrasos devido à falta de recursos humanos. É também mencionada a monitorização dos contratos de cedência de imóveis. Apesar dos constrangimentos existentes, os serviços asseguram a gestão do património, incluindo a manutenção de sistemas, o acompanhamento das obras e a comunicação das conclusões de empreitadas. Referem ainda a execução de medidas de autoproteção nos edifícios municipais e a adaptação de aplicações tecnológicas.

L) RECURSOS HUMANOS

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Recursos Humanos". O universo inicial de análise consistiu em 846 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas não aplicáveis: 502 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs, mas também no período em análise;
- Respostas inválidas: 8 medidas que apresentavam inconsistências.

Após essas exclusões, o universo final para análise foi de **336 medidas**. O **Gráfico 56** ilustra o estado de implementação das mesmas:

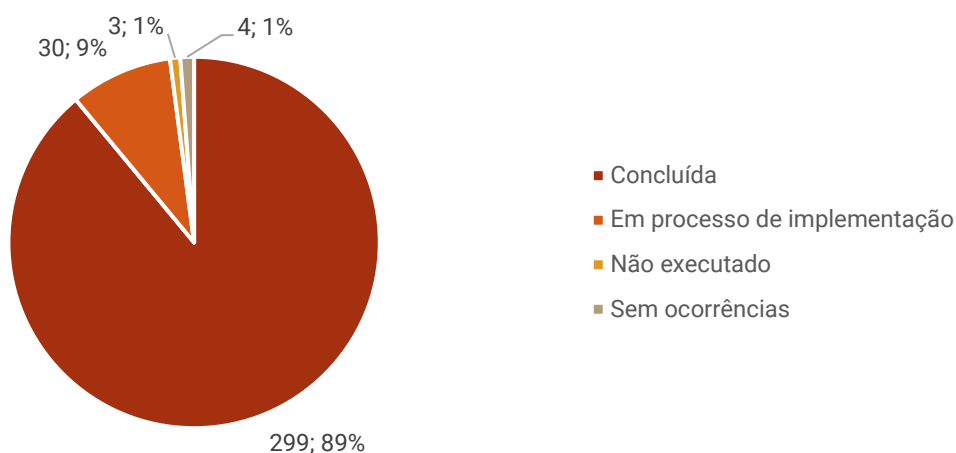


Gráfico 56 - Estado de implementação das medidas da área "Recursos Humanos"

Da análise do gráfico, constata-se que a maioria das medidas (89%) foi implementada, e apenas 3 medidas ficaram por implementar. As demais medidas ainda estão em processo de implementação (9%) ou não ocorreram circunstâncias que determinasse a sua aplicação (1%). A avaliação do grau de implementação das medidas em processo de implementação é apresentada no **Gráfico 57**:

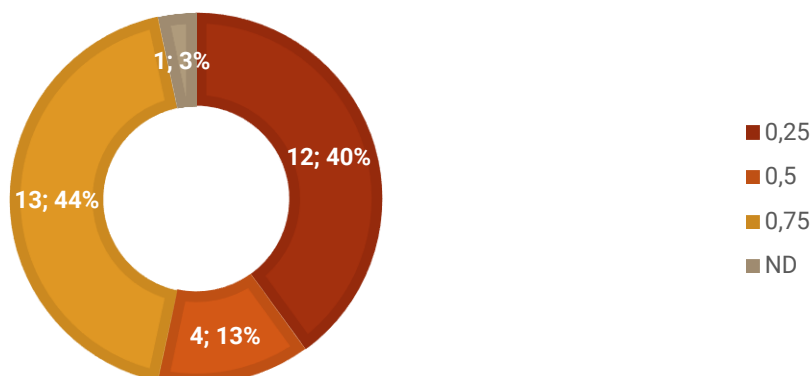


Gráfico 57 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Recursos Humanos"

O gráfico mostra que a maioria das medidas (57%) apresenta um grau de implementação elevado (50% ou superior) enquanto 12 (40%) se apresenta com 25% de implementação. Para uma das medidas, não foi indicado o grau de implementação, o que inviabiliza a análise do seu progresso.

Importando também apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em processo de implementação, apresenta-se no **Gráfico 58** os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação face às datas previstas no PPRG:

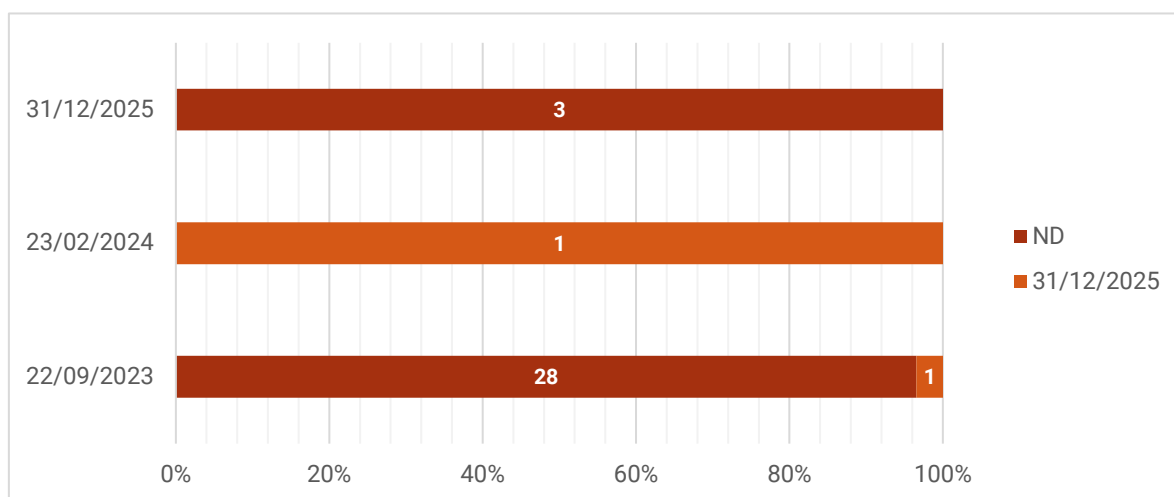


Gráfico 58 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Recursos Humanos"

Ora, da análise ao gráfico verifica-se que a maioria das medidas (30 de 33) já havia ultrapassado o prazo previsto de implementação à data de 31 de dezembro de 2024, sendo que apenas para 2 delas foi dada uma nova previsão de execução, para o final do presente ano. As 3 medidas restantes estavam dentro do prazo para implementação à data da avaliação, pelo que se remete a sua análise para avaliação posterior.

Tendo em consideração o nível de risco, apresenta-se no **Gráfico 59** a análise do estado de implementação das medidas:

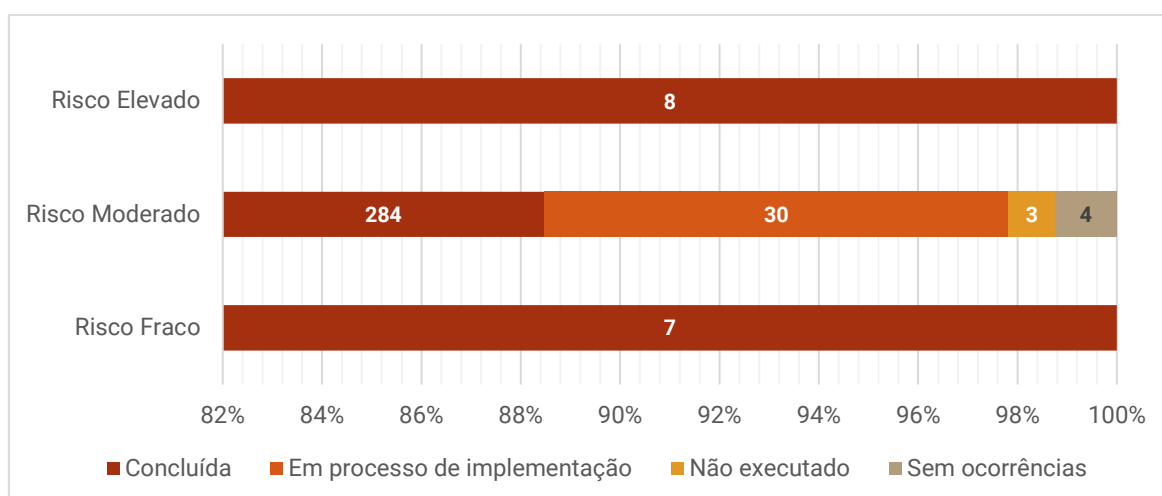


Gráfico 59 - Estado de implementação das medidas da área "Recursos Humanos", por nível de risco

O cenário é positivo, com todas as medidas que visam mitigar riscos de grau elevado já concluídas, restando por executar medidas de risco inferior, nomeadamente de risco moderado. A referida situação é demonstrativa de uma adequada gestão de risco na presente área. Realça-se, igualmente, que as únicas medidas cuja execução ainda não iniciou visam mitigar riscos de grau moderado, devendo, no entanto, ter-se as mesmas em especial consideração na mobilização dos esforços necessários à sua concretização.

É importante analisar o progresso no estado de implementação das medidas em relação à avaliação anual de 2023. Dado que existe uma discrepância no total de medidas entre os dois períodos (308 em 2023 e 336 em 2024), optou-se por utilizar as percentagens relativas ao total de medidas em cada momento. O **Gráfico 60** apresenta a análise comparativa do estado de implementação das medidas da área “Recursos Humanos”, entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024:

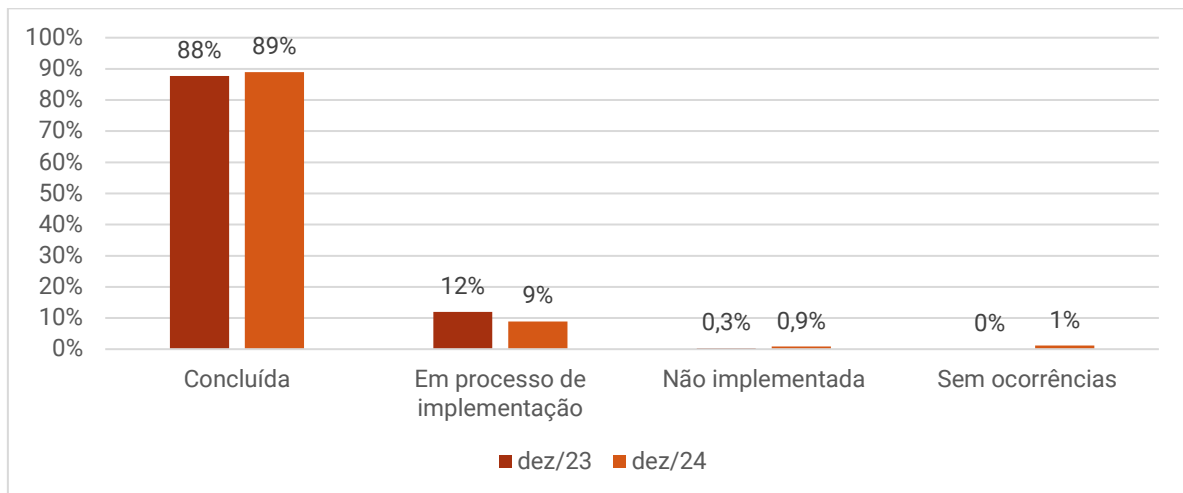


Gráfico 60 - Comparação do estado de implementação das medidas da área “Recursos Humanos”, entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024

O gráfico evidencia uma ligeira subida na percentagem de medidas concluídas, que passou de 88% em dezembro de 2023 para 89% em dezembro de 2024. Esta evolução reflete o aumento no número absoluto de medidas concluídas, de 270 para 299. Por sua vez, a percentagem de medidas em processo de implementação diminuiu de 12% para 9%, sugerindo a conclusão de ações anteriormente em andamento. Por outro lado, a percentagem de medidas não implementadas subiu ligeiramente de 0,3% para 0,9%, refletindo um aumento no número de ações pendentes, de 1 para 3 medidas. Estes resultados indicam a necessidade de monitorização e intervenção para garantir o cumprimento das medidas ainda não implementadas.

A análise da área “Recursos Humanos” revela um elevado grau de concretização das medidas previstas, com destaque para a total execução das ações associadas a riscos mais elevados. As medidas ainda em curso ou por implementar incidem sobre riscos de grau moderado, exigindo, por isso, atenção acrescida. Apesar de alguns atrasos e da ausência de previsão temporal para determinadas ações, os serviços demonstram um empenho consistente na operacionalização das medidas, sendo essencial manter o acompanhamento próximo das que permanecem em aberto, garantindo o reforço contínuo da gestão de risco nesta área.

As observações dos serviços referem ações em curso, como a utilização da Intranet e de plataformas digitais para reforçar a comunicação interna e acompanhar os procedimentos concursais, operacionalizados desde 2022. Destacam-se também ciclos de formação dirigidos a eleitos, membros dos GAP/GAV e novos

trabalhadores, abrangendo temas como assiduidade, faltas e segurança no trabalho. O plano de recrutamento para 2024 foi definido com base nas necessidades reportadas pelas UO. Apesar da escassa rotatividade de trabalhadores, motivada pela limitação de recursos humanos, é promovida a polivalência de funções. As necessidades formativas são identificadas nas avaliações de desempenho. A assiduidade é gerida digitalmente, com validação hierárquica e do GAV. Em 2023/2024, foi promovida formação específica para avaliadores, com vista à uniformização de critérios e definição de objetivos claros e mensuráveis.

M) SISTEMAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Sistemas e Tecnologias da Informação". O universo de análise consistiu em **28 medidas**. O **Gráfico 61** ilustra o estado de implementação das mesmas:

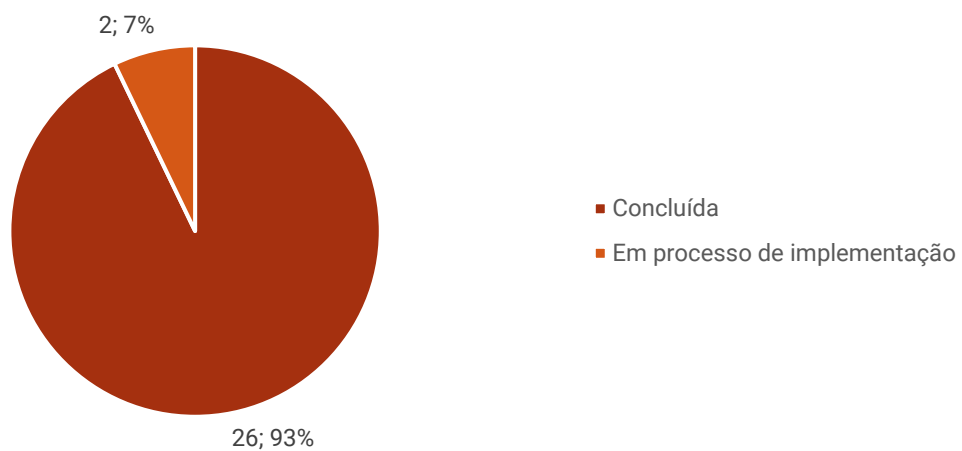


Gráfico 61 - Estado de implementação das medidas da área "Sistemas e Tecnologias da Informação"

Dentre as 61 medidas analisadas, 26 foram concluídas, o que representa uma taxa de sucesso de 93% na execução das ações previstas. Este resultado é encorajador, evidenciando um forte progresso na mitigação dos riscos identificados neste domínio. Além das medidas concluídas, 2 encontram-se em processo de implementação, sugerindo que a organização está ativamente a trabalhar para finalizar as ações pendentes. As medidas em causa prendem-se com a revisão da Norma de Controlo Interno, que se encontra em curso.

A elevada percentagem de medidas implementadas reflete um compromisso significativo com a melhoria dos sistemas e processos tecnológicos, fundamentais para o suporte das operações organizacionais. Contudo, é importante continuar a monitorizar o progresso das medidas em desenvolvimento para garantir que sejam concluídas em tempo útil e que todos os riscos sejam efetivamente abordados.

A análise ao grau de implementação das duas medidas em processo de implementação permitiu concluir que ambas apresentam uma taxa de execução de 50%. Mais se verificou que, embora a 31 de dezembro de 2024, ambas as medidas tivessem já ultrapassado o prazo previsto para implementação, ambas se preveem executadas até 31 de agosto de 2025.

Tendo em consideração o nível de risco, apresenta-se no **Gráfico 62** a análise do estado de implementação das medidas:

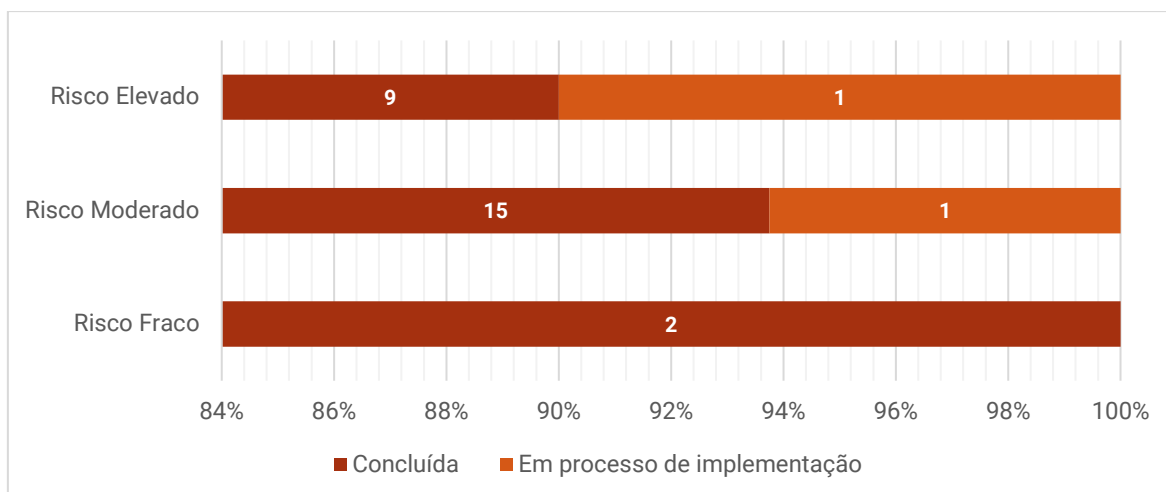


Gráfico 62 - Estado de implementação das medidas da área "Sistemas e Tecnologias da Informação", por nível de risco

Sem prejuízo dos bons resultados gerais a que já supra se aludiu, deve ter-se em especial atenção que as medidas que permanecem em processo de implementação estão associadas a riscos de grau superior (elevado e moderado), pelo que se deverá atender à rápida implementação das mesmas.

É fundamental analisar o progresso no estado de implementação das medidas em comparação com a avaliação anual de 2023. Dada a ligeira discrepância no total de medidas entre os dois períodos (25 em 2023 e 28 em 2024), optou-se por utilizar as percentagens relativas ao total de medidas em cada momento. O **Gráfico 63** apresenta a análise comparativa do estado de implementação das medidas na área "Sistemas e Tecnologias da Informação", entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024:

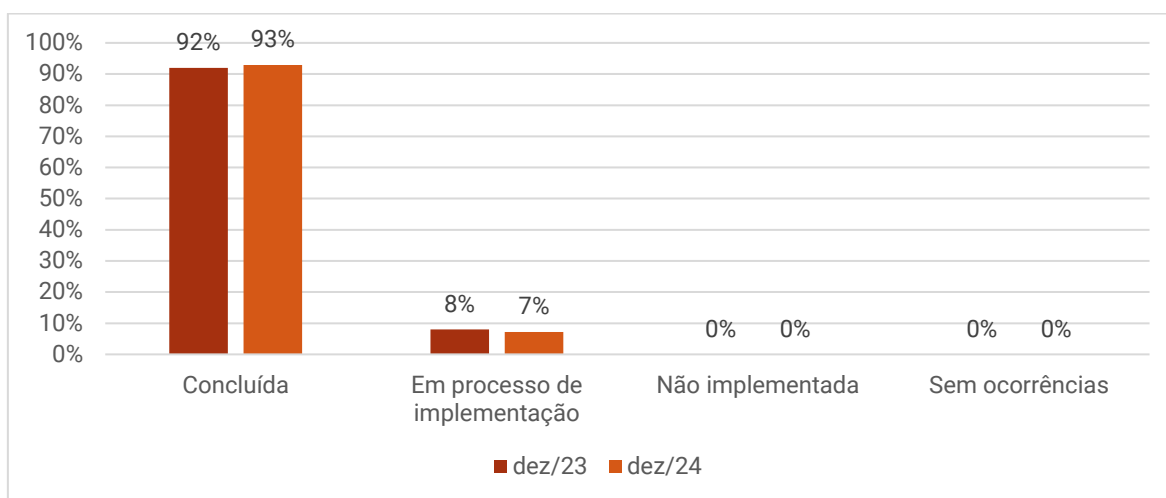


Gráfico 63 - Comparação do estado de implementação das medidas da área "Sistemas e Tecnologias da Informação", entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024

O Gráfico 63 evidencia uma ligeira subida na percentagem de medidas concluídas, que passou de 92% em dezembro de 2023 para 93% em dezembro de 2024, refletindo o aumento em termos absolutos das medidas concluídas, de 23 para 26. Por outro lado, a percentagem de medidas em processo de implementação diminuiu de 8% para 7%, embora o número total de medidas nesta fase tenha permanecido o mesmo (2). Estes resultados indicam a necessidade de uma monitorização cuidadosa e de intervenções para garantir a

implementação das medidas ainda pendentes.

A análise da área “Sistemas e Tecnologias da Informação” demonstra um desempenho muito positivo, refletindo um forte compromisso dos serviços com a modernização tecnológica e a mitigação dos riscos identificados. As medidas em curso, embora em número reduzido, estão associadas a riscos mais elevados, o que reforça a importância de assegurar a sua implementação em tempo útil. A manutenção deste nível de desempenho dependerá da continuidade do acompanhamento técnico e da priorização das ações pendentes, assegurando a consolidação dos progressos já alcançados.

As observações dos serviços evidenciam avanços na área da segurança e melhoria tecnológica, com destaque para ações regulares de sensibilização sobre segurança da informação e a disponibilização da Política de Segurança na Intranet. A DISTI tem reforçado o controlo de acessos, limitando a instalação de *software* a administradores aplicativos e promovendo políticas rigorosas, como a exigência de senhas complexas. A inventariação e etiquetagem de equipamentos está em curso, acompanhada de auditorias para eliminar dispositivos não autorizados. Os serviços referem ainda a aposta na formação contínua e na gestão eficiente de contratos de *software* e manutenção, contribuindo para a operacionalidade e otimização dos sistemas municipais.

N) TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área “Transferência de Competências”. O universo inicial de análise consistiu em 59 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas não aplicáveis: 1 medida que não se aplicava ao contexto das UOs;
- Respostas inválidas: 3 medidas que apresentavam inconsistências;
- Sem resposta: 1 medida da qual não foi possível obter uma resposta dos responsáveis.

Após essas exclusões, o universo final para análise foi de **54 medidas**. O **Gráfico 64** ilustra o estado de implementação das mesmas:

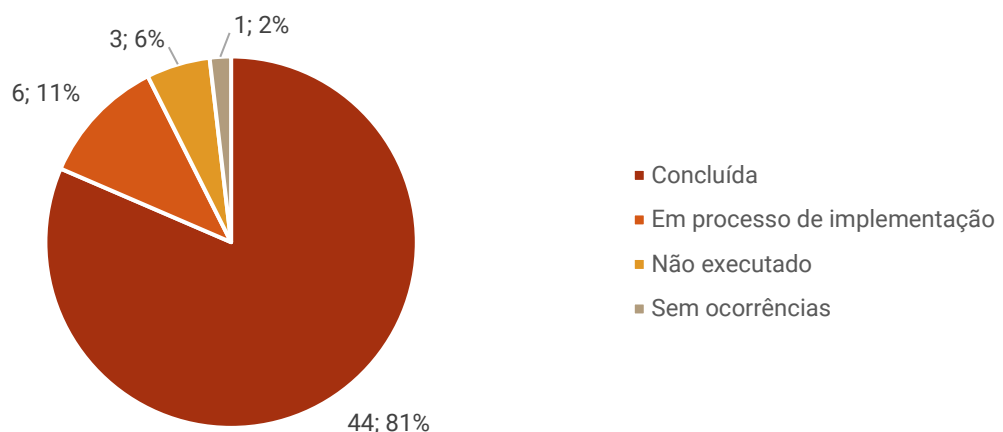


Gráfico 64 - Estado de implementação das medidas da área “Transferência de Competências”

Das 54 medidas analisadas, 44 foram concluídas, o que resulta numa taxa de implementação de 81% das ações. Este resultado é bastante positivo e reflete um forte empenho na implementação das iniciativas

estabelecidas para mitigar os riscos identificados nesta área. Além das medidas concluídas, 6 estão atualmente em processo de implementação, indicando que a organização continua a trabalhar na finalização das ações pendentes. As restantes 3 ainda não iniciaram o processo de implementação, o que torna fundamental continuar a monitorizar as medidas em falta para garantir a sua conclusão em tempo útil.

A avaliação do grau de implementação das medidas em processo de implementação é apresentada no **Gráfico 65**:

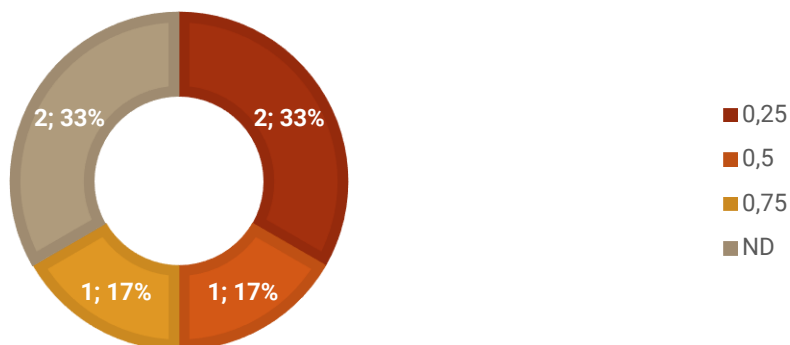


Gráfico 65 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Transferência de Competências"

Verifica-se que uma percentagem significativa das medidas ainda se encontra numa fase inicial, com metade delas a apresentar uma taxa de execução igual ou inferior a 50%. Além disso, em dois casos, não foi possível avaliar o grau de implementação devido à falta de informações. Esses elementos sugerem que há margem para melhorias. De facto, apenas uma das medidas em processo de implementação se encontra num estágio avançado.

Importando também apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em processo de implementação, apresenta-se no **Gráfico 66** os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação face às datas previstas no PPRG:

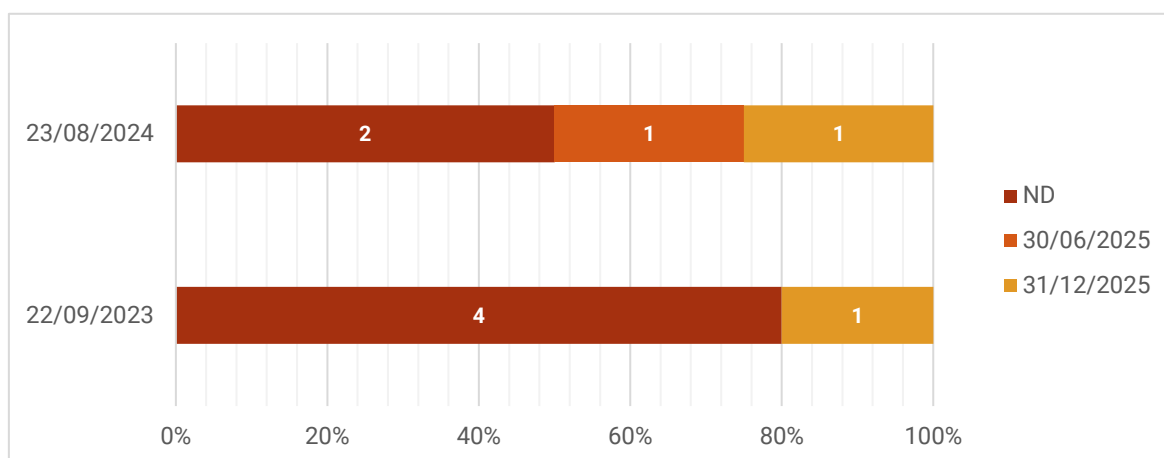


Gráfico 66 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Transferência de Competências"

A análise revela que todas as medidas não executadas ou em processo de implementação já haviam ultrapassado o prazo previsto para implementação até à data de 31 de dezembro de 2024. Para a maioria dessas medidas (6 de 9), não foi possível obter uma previsão de execução, uma vez que os respondentes não forneceram essa informação. Apenas 3 medidas estão previstas para implementação entre 30 de junho e 31 de dezembro de 2025.

Tendo em consideração o nível de risco, apresenta-se no **Gráfico 67** abaixo a análise do estado de implementação das medidas:

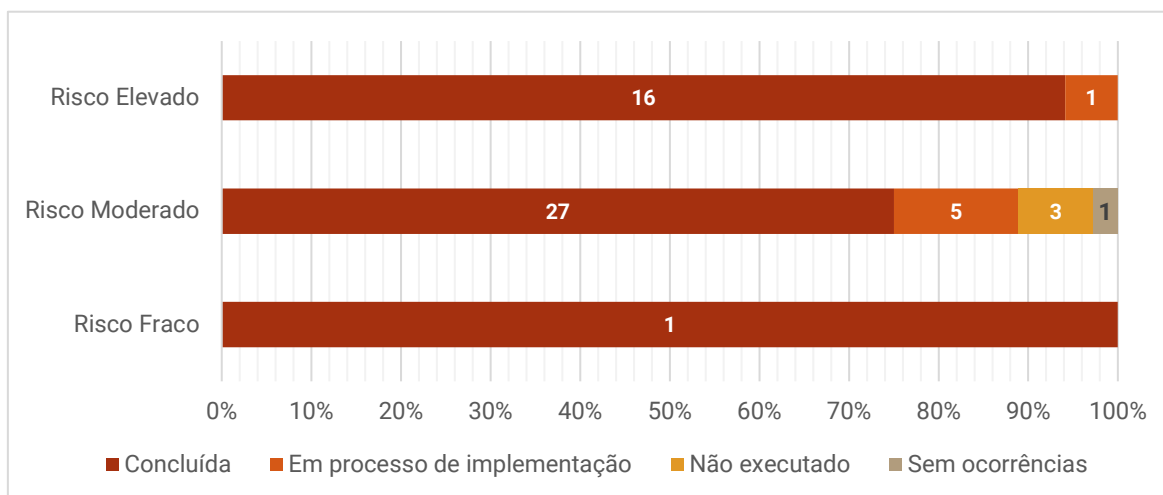


Gráfico 67 - Estado de implementação das medidas da área "Transferência de Competências", por nível de risco

Como aspeto positivo, é possível destacar que, na área "Transferência de Competências", não existem medidas não executadas associadas a riscos de grau elevado. No entanto, uma medida permanece em execução, o que exige uma conclusão imediata. Contudo, há 8 medidas em processo de implementação (5) ou ainda não executadas (3) associadas a riscos de grau moderado. Embora o cenário geral seja positivo, a concretização da medida em curso associada a risco elevado deve ser considerada prioritária, a fim de garantir a melhor prevenção e mitigação dos riscos municipais.

É fundamental analisar o progresso no estado de implementação das medidas em comparação com a avaliação anual de 2023. Dada a ligeira discrepância no total de medidas entre os dois períodos (56 em 2023 e 54 em 2024), optou-se por utilizar as percentagens relativas ao total de medidas em cada momento. O **Gráfico 68** apresenta a análise comparativa do estado de implementação das medidas na área "Transferência de Competências", entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024:

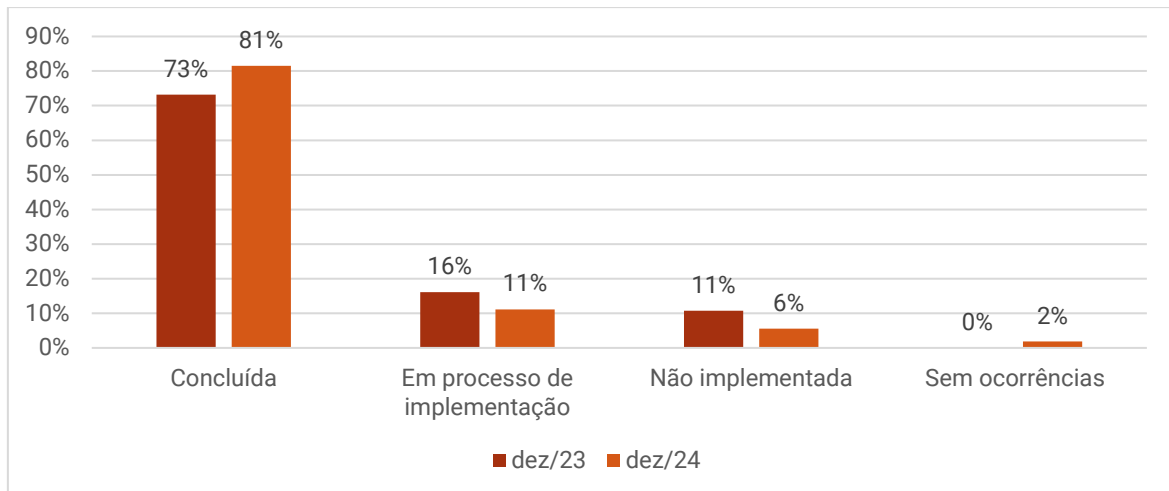


Gráfico 68 - Comparação do estado de implementação das medidas da área "Transferência de Competências", entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024

O gráfico evidencia um aumento na percentagem de medidas concluídas, que passou de 73% em dezembro de 2023 para 81% em dezembro de 2024. Este aumento deve-se principalmente ao crescimento no número de medidas concluídas, que subiu de 41 para 44. Por outro lado, diminuiu a percentagem de medidas em processo de implementação (de 16% para 11%) e sem implementação iniciada (de 11% para 6%), sugerindo que algumas medidas foram concluídas durante este período. No entanto, ainda persiste a necessidade de monitorização cuidadosa e intervenções para garantir a implementação das medidas pendentes.

A área "Transferência de Competências" evidencia um progresso assinalável na execução das medidas previstas, refletindo o empenho dos serviços na mitigação dos riscos identificados. Ainda que a maioria das ações esteja concluída, subsistem algumas medidas em desenvolvimento, particularmente associadas a riscos de grau moderado, e uma medida em curso relacionada com risco elevado, cuja conclusão deverá ser priorizada. A ausência de previsão para a execução de parte das medidas pendentes reforça a necessidade de monitorização contínua, de forma a assegurar a sua concretização em tempo útil e a garantir a eficácia global do plano.

As observações dos serviços evidenciam um esforço consistente na continuidade e melhoria das operações nesta área. Destacam-se boas práticas de articulação entre unidades orgânicas, em particular nos domínios da saúde e educação, com acompanhamento regular da transferência de bens, elaboração de relatórios e comunicação com entidades como a DGAL. Referem-se ainda vistorias físicas e financeiras regulares em contratos interadministrativos, assegurando o cumprimento dos procedimentos. A DIF demonstra compromisso com a transparência, através de reportes mensais e relatórios anuais publicamente acessíveis. A implementação de metodologias de coordenação e o planeamento das necessidades de recrutamento contribuem para uma gestão eficaz das competências transferidas.

O) URBANISMO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Urbanismo e Ordenamento do Território". O universo de análise consistiu em 106 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas não aplicáveis: 3 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs;
- Respostas inválidas: 1 medida que apresentava inconsistências.

Após essas exclusões, o universo final para análise foi de **102 medidas**. O **Gráfico 69** ilustra o estado de implementação das mesmas:

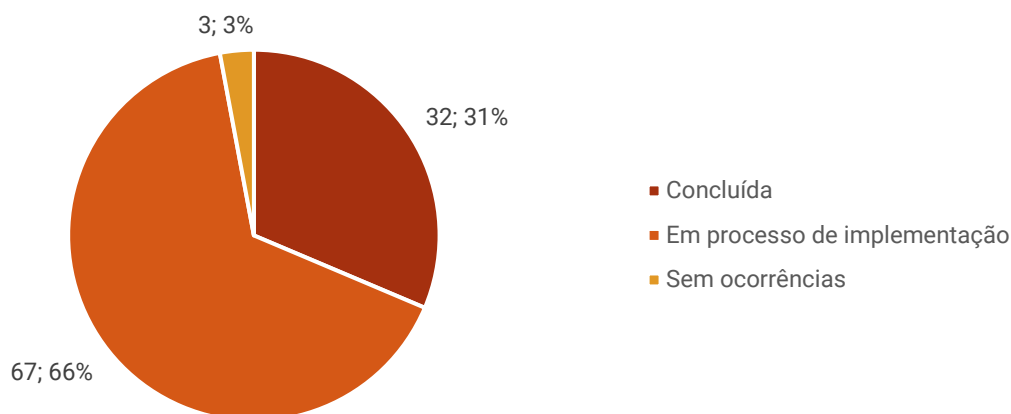


Gráfico 69 - Estado de implementação das medidas da área "Urbanismo e Ordenamento do Território"

Das 102 medidas analisadas, 32 foram concluídas, o que representa uma taxa de execução de 31%, um número inferior ao esperado. No entanto, 67 medidas (66%) estão atualmente em processo de implementação, o que indica que a organização continua a trabalhar ativamente para concluir as ações pendentes. Por outro lado, apenas 3 medidas não tiveram a implementação iniciada, o que é um dado positivo. Esse progresso parcial sublinha a importância de continuar a monitorizar e apoiar o avanço das medidas em curso, a fim de garantir a sua conclusão eficaz e a mitigação dos riscos associados.

A avaliação do grau de implementação das medidas em processo de implementação é apresentada na **Gráfico 70**:

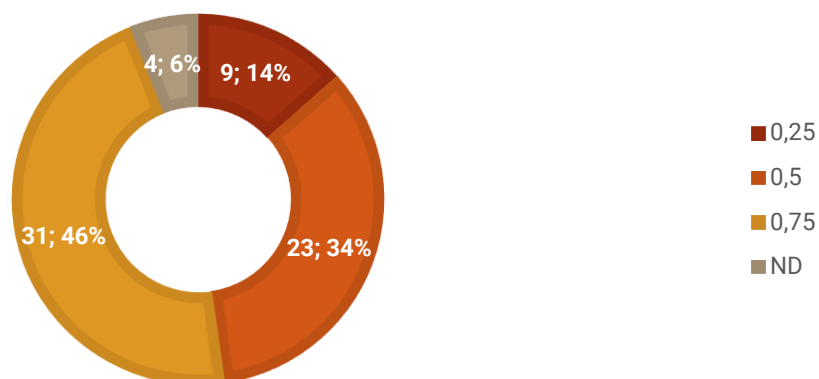


Gráfico 70 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Urbanismo e Ordenamento do Território"

Verifica-se que uma grande parcela das medidas (46%) apresenta uma elevada taxa de execução (75%).

Quanto às restantes, embora se observe um número considerável de medidas ainda a meio do processo de implementação (34%), é relevante destacar que apenas 14% das medidas se encontram em fase embrionária, com uma taxa de execução de 25%. Além disso, não foi fornecido o grau de implementação de 4 medidas, o que dificulta a avaliação do seu progresso.

Importa, também, apurar a data prevista de implementação das medidas não implementadas ou em processo de implementação. Da análise à base de dados, verifica-se que todas as medidas (67) tinham já ultrapassado a data-limite de implementação a 31 de dezembro de 2024. Além disso, nenhuma delas apresenta data prevista de implementação, por não ter sido indicada pelos respondentes.

Tendo em consideração o nível de risco, apresenta-se no **Gráfico 71** infra a análise do estado de implementação das medidas:

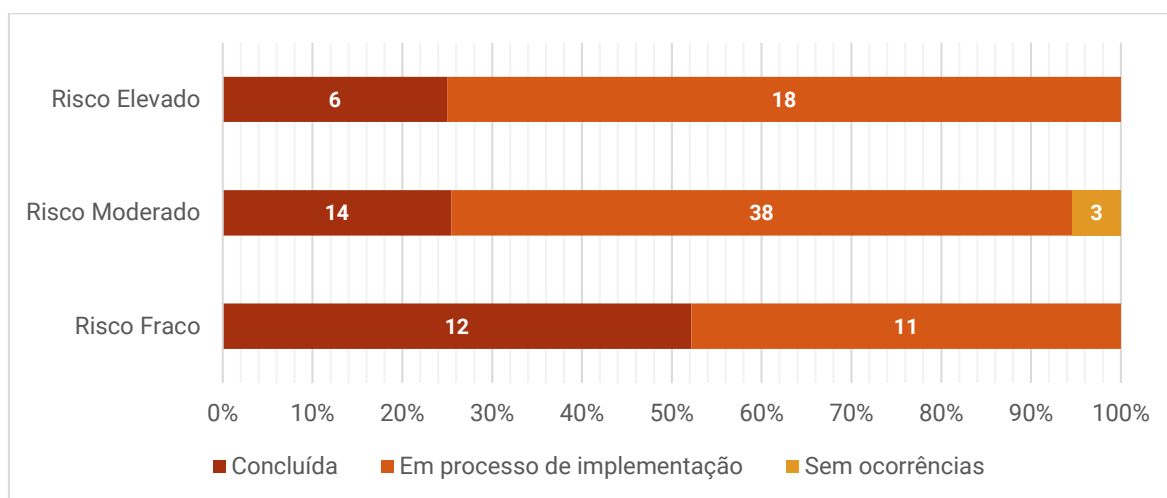


Gráfico 71 - Estado de implementação das medidas da área "Urbanismo e Ordenamento do Território", por nível de risco

O gráfico mostra que a maioria das medidas que visam responder a riscos de grau elevado ainda está em execução, destacando a necessidade de atenção urgente, considerando a importância da sua implementação imediata. Uma elevada percentagem das medidas associadas a riscos de grau moderado (38 medidas) também permanece em processo de implementação, exigindo esforços adicionais para garantir a sua conclusão.

É essencial analisar o progresso no estado de implementação das medidas em comparação com a avaliação anual de 2023. Uma vez que existe uma ligeira discrepância no total de medidas nos dois períodos (97 medidas em 2023 e 102 em 2024), para garantir a consistência da análise, foram utilizadas as percentagens relativas ao estado de implementação. O **Gráfico 72** apresenta a análise comparativa das medidas na área "Urbanismo e Ordenamento do Território", entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024:

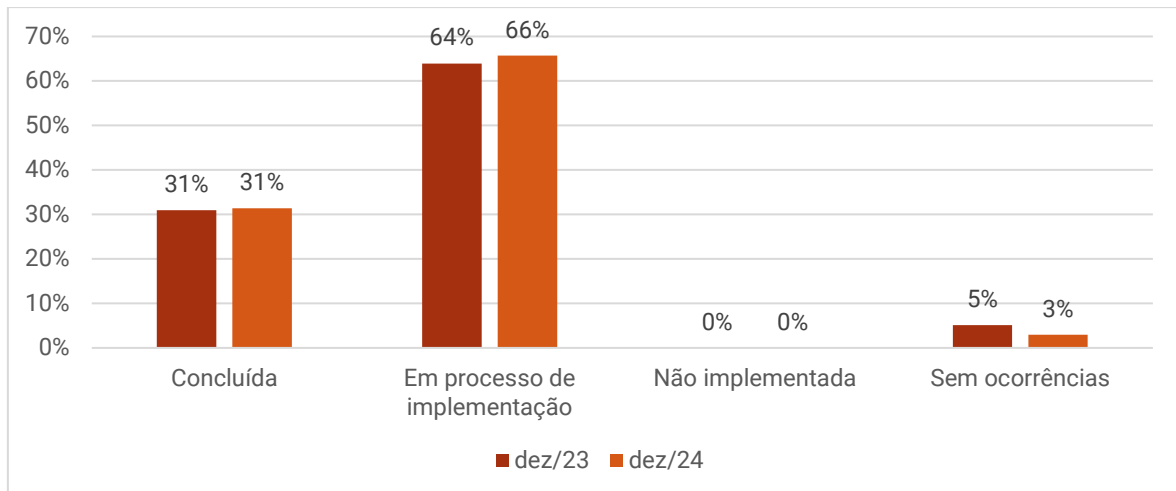


Gráfico 72 - Comparação do estado de implementação das medidas da área "Urbanismo e Ordenamento do Território", entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024

O gráfico evidencia que a percentagem de medidas concluídas permaneceu inalterada, fixando-se em 31% nos dois períodos. De igual modo, a percentagem de medidas em processo de implementação manteve-se estável, com 64% em 2023 e 66% em 2024. Estes resultados indicam que não houve grandes alterações no estado de implementação, com a maioria das medidas ainda em desenvolvimento, sublinhando a necessidade de uma monitorização contínua e esforços adicionais para garantir a conclusão das medidas pendentes.

Apesar de uma taxa de implementação ainda aquém do desejável, observa-se um esforço significativo por parte dos serviços na concretização das medidas previstas nesta área, com a maioria das ações em fase de execução. As dificuldades observadas, nomeadamente o atraso face ao prazo definido e a ausência de previsões atualizadas, reforçam a necessidade de acompanhamento regular e de apoio técnico, de forma a assegurar o avanço sustentado das medidas. A atenção deve centrar-se, em especial, nas ações associadas a riscos de grau elevado e moderado, cuja conclusão é essencial para a robustez do sistema de gestão de risco.

Segundo as observações dos serviços, a área tem registado avanços relevantes na digitalização de processos e na adaptação à legislação vigente. Destacam-se a desmaterialização de procedimentos, o uso contínuo de plataformas de consulta *online* e a disponibilização de fluxos de trabalho estruturados. A monitorização diária das alterações legislativas e a revisão regular dos procedimentos têm assegurado o cumprimento normativo. A realização sistemática de vistorias e a regularização dos processos urbanísticos contribuem para a transparência e qualidade do serviço. A capacidade de adaptação às exigências, como no levantamento cadastral das novas ARUs, e a automatização de operações, como o pagamento por referência multibanco, refletem um esforço contínuo de eficiência.

P) SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Situações de Emergência". O universo inicial de análise consistiu em 14 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foi expurgada uma medida, considerada não aplicável, pelo que o universo final consistiu em **13 medidas**.

Primeiramente, importará reiterar o já mencionado no ponto A) do Capítulo II do presente relatório. Ou seja, por forma a evitar distorções nos dados, na presente área geral foi apenas considerada a MSE1, correspondente ao risco SE1. Os riscos SE2 a SE26 e as correspondentes medidas aplicáveis, MSE2 a MSE27, foram excluídos,

porquanto a sua aplicação pressupõe a existência de uma situação de emergência, a qual não ocorreu.

A medida MSE1 prevê a criação de um Plano de Gestão de Situações de Emergência, a ser implementado em todo o Município de Leiria, com participação de diversas UOs. Este plano visa abordar o risco de falta de planeamento e de normas e regras de procedimento para minimizar o impacto de situações de emergência, com risco de grau moderado.

Neste sentido, o estado geral de implementação desta medida consta no **Gráfico 73**:

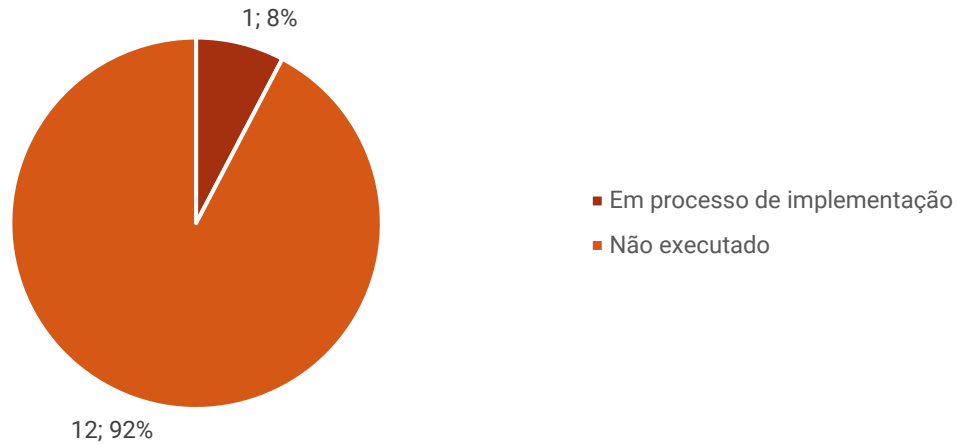


Gráfico 73 - Estado de implementação das medidas da área "Situações de Emergência"

Verifica-se que a medida se encontra maioritariamente não executada, com um único respondente a indicar um grau de execução de 25%. Neste sentido, confirmou a Divisão Financeira que havia já sido solicitado parecer à CCDR-Centro sobre o procedimento de realização de despesas urgentes e inadiáveis decorrentes de incêndios rurais, cuja informação seria integrada no Plano de Gestão de Situações de Emergência.

Considerando que, à data da avaliação (31 de dezembro de 2024), a medida já se encontra fora do prazo de execução, importa perceber se foi indicada uma nova data para a sua plena implementação. A maior parte das respostas (10 em 13) não apresentava data para o efeito. As restantes 3 preveem que a implementação seja concluída entre 30 de agosto e 31 de dezembro do ano corrente.

Em suma, a análise à área "Situações de Emergência" evidencia que, apesar de existirem algumas iniciativas pontuais que demonstram a intenção de avançar com a operacionalização da única medida aplicável, como a solicitação de pareceres específicos, verifica-se que o processo se encontra globalmente em atraso. A ausência de prazos definidos por grande parte dos serviços reforça a necessidade de reforçar a articulação entre as unidades orgânicas envolvidas, de forma a assegurar a concretização da medida e, com isso, garantir uma resposta mais eficaz e coordenada em cenários de emergência.

IV. CONCLUSÕES

O presente relatório analisa a implementação das medidas do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (PPRG) do Município de Leiria, sendo fundamental para garantir a sua eficácia e promover uma cultura de integridade e transparência na gestão pública. A contínua avaliação e monitorização do PPRG são essenciais para assegurar a eficácia das ações adotadas e fortalecer a confiança da comunidade nas instituições públicas.

A avaliação anual respeitante a 2024 do PPRG do Município de Leiria abrangeu 5.695 medidas. Apesar das dificuldades iniciais observadas na avaliação, que incluíram lapsos e erros de interpretação, os procedimentos corretivos aplicados pela DIA contribuíram para a melhoria da qualidade dos dados e a precisão das informações. Para uma avaliação mais precisa, a análise apresentada neste relatório desconsiderou as medidas sem resposta, as não aplicáveis e as respostas inválidas (*vide* Tabela 2), incidindo, assim, sobre 86% das medidas previstas no PPRG.

A análise realizada ao estado de implementação das medidas evidencia um compromisso significativo por parte dos serviços na concretização das ações delineadas, com destaque para a elevada percentagem de medidas concluídas (79%). A execução revela-se particularmente robusta nas áreas associadas a riscos mais elevados, o que demonstra uma adequada priorização das intervenções com maior impacto na mitigação dos riscos identificados.

A análise por área geral permite identificar tendências relevantes. Observa-se um desempenho consolidado em áreas como Contratação Pública, Gestão Processual, Auditoria e Boa Conduta, Recursos Humanos e Sistemas e Tecnologias da Informação, que evidenciam taxas de execução elevadas e uma forte consolidação das práticas de mitigação de risco. Por outro lado, áreas como Urbanismo e Ordenamento do Território e Situações de Emergência apresentam níveis mais reduzidos de implementação, sendo necessário reforçar a monitorização e o apoio técnico para garantir a conclusão das medidas pendentes, em especial as associadas a riscos de grau mais elevado.

Ainda que os resultados sejam, em geral, positivos, subsistem desafios relacionados com a conclusão de medidas em processo de implementação, sobretudo nas áreas com maior volume de ações em curso ou em que se registam atrasos face aos prazos previstos. A ausência de previsão temporal para algumas dessas medidas dificulta o acompanhamento e exige uma atenção redobrada na monitorização e planeamento das ações pendentes.

Verifica-se, igualmente, a existência de um número residual de medidas não implementadas (1%), cuja análise poderá contribuir para a identificação de constrangimentos operacionais ou necessidades de reforço técnico. Adicionalmente, a identificação de respostas inválidas e a ausência de resposta em alguns casos reforçam a importância de continuar a sensibilizar os serviços para a qualidade do reporte e para a centralidade da informação no acompanhamento estratégico da implementação do PPRG.

Por fim, destaca-se o papel fundamental das observações dos serviços, que permitiram contextualizar a execução das medidas, dar visibilidade às boas práticas em curso e evidenciar áreas em que a atuação tem sido sistemática e orientada para a melhoria contínua. A consolidação dos avanços verificados dependerá, assim, da continuidade dos esforços em curso, do reforço da articulação interna e do acompanhamento sistemático das ações ainda em desenvolvimento.



PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES

Considerando os resultados apresentados no presente Relatório de Avaliação Anual de 2024, e caso haja concordância com o seu conteúdo, propõe-se a sua submissão à aprovação da Câmara Municipal. Aprovado o relatório, deverá o mesmo, nos termos dos n.os 6, 7 e 9 do artigo 6.º do RGPC:

- a) Ser disseminado a todo o universo do Município de Leiria, através da sua publicitação na *intranet* e na página oficial do Município, no prazo de 10 dias;
- b) Ser comunicado ao Ministério da Coesão Territorial, à Inspeção-Geral de Finanças e ao Mecanismos Nacional Anticorrupção, este último através da Plataforma RGPC, no prazo de 10 dias.

Sem prejuízo do exposto, e face aos resultados obtidos, recomenda-se ainda que, após aprovação do presente Relatório:

- a) Na informação da sua disponibilização na *intranet*, seja solicitado a todos os dirigentes, membros de gabinetes e restantes responsáveis que:
 - Procedam à análise do relatório e enviem à DIA quaisquer observações adicionais ou pedidos de esclarecimentos;
 - Verifiquem as medidas que lhes incumbem, iniciando os respetivos procedimentos de implementação dentro do prazo previsto no Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, ou, se ultrapassado, no mais curto prazo possível;
 - Reforcem o papel dos interlocutores designados, promovendo a sua atuação proativa na articulação com as respetivas unidades orgânicas, na verificação da exequibilidade das medidas em curso e no reporte atempado de constrangimentos à DIA;
- b) A DIA promova uma maior personalização da plataforma eletrónica de gestão do risco, em articulação com a empresa responsável pelo seu desenvolvimento, tendo em conta a sua autonomia técnica;
- c) A DIA priorize a continuidade da revisão da Norma de Controlo Interno, considerando que a sua conclusão é essencial para a implementação de várias medidas associadas a riscos de grau elevado.

À consideração do Responsável pelo Cumprimento Normativo, Senhor Presidente da Câmara Municipal.

A chefe da Divisão de Auditoria

(Em regime de substituição – Despacho n.º 181/2021, de 22 de dezembro)

Despacho:

Concordo com o teor do presente relatório, bem como com as propostas e recomendações constantes no mesmo. Proceder às diligências necessárias.

O Responsável pelo Cumprimento Normativo



ANEXOS

ANEXO I – CORRESPONDÊNCIA ENTRE ÁREAS FUNCIONAIS E UNIDADES ORGÂNICAS E DEFINIÇÃO DOS RESPECTIVOS RESPONSÁVEIS

NO	Gabinete / Departamento / Divisão / Unidade	Responsável UO	Responsável verificação	Responsável realização
----	---	----------------	-------------------------	------------------------

Presidência - Dr. Gonçalo Lopes

1	Gabinete de Apoio à Presidência (GAP)	Gonçalo Lopes	Cecília Pedrosa	
2	Divisão de Auditoria (DIA)	Patrícia Alves		
3	Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DICRP)	João Morgadinho		
4	Divisão de Fiscalização Geral (DIFG)	João Carlos Pinto		
5	Departamento de Contratação Pública e Gestão de Contratos (DECPGC)	Márcio Serrano	Cristiana Gaspar	
6	Divisão de Contratação Pública (DICP)	Márcio Serrano	Cristiana Gaspar	
7	Divisão de Apoio à Gestão de Contratos (DIAGC)	Márcio Serrano	Cristiana Gaspar + Mário Canário	
8	Departamento Financeiro e Jurídico (DEFJ)	Sofia Pereira	Juliana Marcelino	
9	Divisão Financeira (DIF)	Nélia Pascoal		
10	Divisão de Contencioso e Apoio Jurídico (DICAJ)	Leonor Correia		
11	Divisão de Património Municipal (DIPM)	Sofia Pereira	Juliana Marcelino	
12	Departamento de Desenvolvimento Territorial (DEDT)	Sandra Macedo		
13	Divisão de Projetos e Inovação Urbana (DIPIU)	Sandra Macedo		
14	Divisão de Planeamento e Ordenamento do Território (DIPOT)	Paulo Pinheiro		
15	Unidade de Regeneração Urbana (UNRU)	Marco Baptista		

GAV - Dra. Anabela Graça

16	Gabinete de Apoio à Vereação (GAV)	Anabela Graça	Pedro Cordeiro	
17	Departamento de Educação (DEE)	Paulo Felício		
18	Divisão de Gestão Escolar (DIGE)	Paulo Felício	Marlene Gomes	
19	Divisão de Programas Educativos (DIPE)	Célia Rodrigues	Sérgio Ferreira	
20	Unidade de Biblioteca Municipal (UNBM)	Victor Santos	Ângela Pereira	
21	Divisão de Ação Cultural (DIAC)	Rui Cunha	Alcina Silva	
22	Divisão de Museus e Património Cultural (DIMPC)	Catarina Carvalho	Catarina Carvalho	

GAV - Eng.º Ricardo Santos

23	Gabinete de Apoio à Vereação (GAV)	Ricardo Santos	Telma Duarte	
24	Divisão de Gestão de Empreitadas - Área 2 (DIGEMP2)	Cláudia Silva		
25	Departamento de Gestão Urbanística (DEGU)	Paulo Ramos	Diogo Baptista	
26	Divisão de Gestão Urbanística - Área 1 (DIGU1)	Paulo Ramos	Diogo Baptista	
27	Divisão de Gestão Urbanística - Área 2 (DIGU2)	Paulo Ramos	Diogo Baptista	
28	Divisão de Comércio, Serviços e Indústria (DICSI)	Eurico Matias		
29	Divisão de Apoio Técnico à Gestão Urbanística (DIATGU)	Paula Alves		
30	Unidade de Toponímia e Cadastro (UNTC)	Hélder Leitão		



NO	Gabinete / Departamento / Divisão / Unidade	Responsável UO	Responsável verificação	Responsável realização
GAV - Dra. Ana Valentim				
31	Gabinete de Apoio à Vereação (GAV)	Ana Valentim	Olga André	
32	Divisão de Desenvolvimento Social e Saúde (DIDSS)	Ana Filipa Soledade		
33	Divisão de Proteção e Saúde Animal (DIPSA)	Ana Valentim	Cláudia Bento	

GAV - Dr. Carlos Palheira				
34	Gabinete de Apoio à Vereação (GAV)	Carlos Palheira	Paulo Pinéu	
35	Departamento de Conservação e Gestão Operacional (DECGO)	Carlos Palheira	Paulo Pinéu	
36	Divisão de Manutenção do Espaço Público (DIMEP)	Carlos Palheira	Paulo Pinéu	
37	Divisão de Espaços Verdes (DIEV)	Cláudia Domingues		
38	Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária (DITSR)	Filipe Silva		
39	Divisão de Manutenção de Edifícios, Equipamentos e Sistemas (DIMEES)	Carlos Palheira	George Silva	
40	Divisão de Desporto (DID)	Pedro Roque		Catarina Rafael

GAV - Eng.º Ricardo Gomes				
41	Gabinete de Apoio à Vereação (GAV)	Ricardo Gomes	Dora Cruz	
42	Departamento de Obras Municipais (DEOM)	Cristina Silva		
43	Divisão de Gestão de Empreitadas - Área 1 (DIGEMP1)	Renato Carvalho		
44	Divisão de Licenciamentos Diversos (DILD)	Lurdes Novo	Dora Cruz	

GAV - Dra. Catarina Louro				
45	Gabinete de Apoio à Vereação (GAV)	Catarina Louro	Simone Silva	
46	Departamento de Modernização Administrativa e Qualidade (DEMAQ)	Lina Frazão		
47	Divisão de Recursos Humanos (DIRH)	Lina Frazão		
48	Unidade de Recrutamento e Apoio Técnico à Divisão de Recursos Humanos (UNRAT)	Lina Frazão	Luís Tavares	
49	Divisão Administrativa e da Qualidade (DIAQ)	Sandrina Garrucho		
50	Unidade do Arquivo Municipal (UNAM)	Miguel Narciso		
51	Divisão de Atendimento e Apoio ao Cidadão (DIAAC)	Lina Frazão		
52	Divisão de Sistemas e Tecnologias de Informação (DISTI)	Marco Ribeiro		
53	Divisão de Turismo e Eventos (DITE)	Ricardo Marques	Carla Fabião	
54	Divisão da Economia e Inovação (DIEI)	Catarina Louro	Simone Silva	
55	Divisão de Comércio e Atividades Económicas (DICAÉ)	Pedro Santos		
56	Divisão de Gestão de Fundos Estruturais (DIGFE)	Paula Gomes		

GAV - Dr. Luís Lopes				
57	Gabinete de Apoio à Vereação (GAV)	Luís Lopes	Hugo Bogalho	
58	Serviço Municipal de Proteção Civil de Leiria (SMPCL)	Luís Lopes	Ricardo Martins + Marta Silva	
59	Bombeiros Sapadores de Leiria (BSL)	Luís Lopes	José Rito	



NO	Gabinete / Departamento / Divisão / Unidade	Responsável UO	Responsável verificação	Responsável realização
60	Divisão de Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (DIADS)		Alexandra Silva	
61	Unidade de Interpretação Ambiental (UNIA)		Telma Fontes	
62	Divisão de Mobilidade e Transportes (DIMT)		Elisa Braceiro	
63	Canal de denúncias do ML	Não aplicável	Sandrina Garrucho	
64	Encarregado de Proteção de Dados	Não aplicável	Miguel Narciso	