

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ANUAL

2025

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



município de
Leiria



FICHA TÉCNICA:

TÍTULO:

Relatório de Avaliação Anual 2025 - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

ELABORAÇÃO E COORDENAÇÃO TÉCNICA:

Divisão de Auditoria e Gestão de Risco

SUPERVISÃO:

Responsável pelo Cumprimento Normativo: Gonçalo Lopes, Presidente da Câmara Municipal

DATA:

junho de 2026

VERSÃO:

Versão Final

FONTE DE DADOS:

Plataforma HER+ (Health Event & Risk Management)

APROVAÇÃO:

Câmara Municipal, em reunião de 15 de junho de 2026



ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA.....	5
I. BREVE ENQUADRAMENTO DO UNIVERSO DE DADOS	6
II. METODOLOGIA	9
A. Método de Recolha da Informação.....	9
B. Método de Tratamento da Informação.....	10
C. Principais Condicionantes da Ação	12
III. RESULTADOS.....	14
A. Panorama Geral	14
B. Armazém	16
C. Atendimento ao Múncipe	18
D. Auditoria e Boa Conduta.....	20
E. Auxílios e Benefícios Fiscais	22
F. Contratação Pública	24
G. Fiscalização	27
H. Gestão Financeira	28
I. Gestão Processual.....	31
J. Jurídica	33
K. Património.....	35
L. Recursos Humanos.....	38
M. Sistemas e Tecnologias da Informação	41
N. Transferência de Competências	42
O. Urbanismo e Ordenamento do Território	45
P. Situações de Emergência	47
IV. CONCLUSÕES	48
V. PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES	49
ANEXO I - CORRESPONDÊNCIA ENTRE ÁREAS FUNCIONAIS E UNIDADES ORGÂNICAS E DEFINIÇÃO DOS RESPETIVOS RESPONSÁVEIS.....	50



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – N.º de Riscos e Medidas por Área Geral de Atividade	6
Gráfico 2 – N.º de Riscos por Graduação do Risco	6
Gráfico 3– N.º de Riscos por Área Geral e Graduação do Risco	7
Gráfico 4 – N.º de Medidas por Graduação do Risco	7
Gráfico 5 – N.º de Medidas por Área Geral e Graduação do Risco	8
Gráfico 6 – N.º de medidas por área geral, conforme integradas na aplicação HER+	9
Gráfico 7 – Estado geral de implementação das medidas aplicáveis	15
Gráfico 8 – Estado de implementação das medidas aplicáveis, por nível de risco	15
Gráfico 9 – Estado de implementação das medidas da área “Armazém”	16
Gráfico 10 – Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Armazém”	17
Gráfico 11 – Estado de implementação das medidas da área “Armazém”, por nível de risco	17
Gráfico 12 – Estado de implementação das medidas da área “Atendimento ao Município”	18
Gráfico 13 – Estado de implementação das medidas da área “Atendimento ao Município”, por nível de risco	19
Gráfico 14 – Estado de implementação das medidas da área “Auditoria e Boa Conduta”	20
Gráfico 15 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Auditoria e Boa Conduta”	21
Gráfico 16 - Estado de implementação das medidas da área “Auditoria e Boa Conduta”, por nível de risco	21
Gráfico 17 - Estado de implementação das medidas da área “Auxílios e Benefícios Fiscais”	23
Gráfico 18 - Estado de implementação das medidas da área “Auxílios e Benefícios Fiscais”, por nível de risco	23
Gráfico 19 - Estado de implementação das medidas da área “Contratação Pública”	24
Gráfico 20 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Contratação Pública”	25
Gráfico 21 - Estado de implementação das medidas da área “Contratação Pública”, por nível de risco	26
Gráfico 22 - Estado de implementação das medidas da área “Fiscalização”	27
Gráfico 23 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Fiscalização”	27
Gráfico 24 – Estado de implementação das medidas da área “Fiscalização”, por nível de risco	28
Gráfico 25 - Estado de implementação das medidas da área “Gestão Financeira”	29
Gráfico 26 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Gestão Financeira”	29
Gráfico 27 - Estado de implementação das medidas da área “Gestão Financeira”, por nível de risco	30



Gráfico 28 - Estado de implementação das medidas da área “Gestão Processual”	31
Gráfico 29 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Gestão Processual”	32
Gráfico 30 - Estado de implementação das medidas da área “Gestão Processual”, por nível de risco	32
Gráfico 31 - Estado de implementação das medidas da área “Jurídica”	34
Gráfico 32 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Jurídica”	34
Gráfico 33 - Estado de implementação das medidas da área “Jurídica”, por nível de risco	35
Gráfico 34 - Estado de implementação das medidas da área “Património”	36
Gráfico 35 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Património”	36
Gráfico 36 - Estado de implementação das medidas da área “Património”, por nível de risco	37
Gráfico 37 - Estado de implementação das medidas da área “Recursos Humanos”	38
Gráfico 38 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Recursos Humanos”	39
Gráfico 39 - Estado de implementação das medidas da área “Recursos Humanos”, por nível de risco	40
Gráfico 40 - Estado de implementação das medidas da área “Sistemas e Tecnologias da Informação”	41
Gráfico 41 - Estado de implementação das medidas da área “Sistemas e Tecnologias da Informação”, por nível de risco	42
Gráfico 42 - Estado de implementação das medidas da área “Transferência de Competências”	43
Gráfico 43 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Transferência de Competências”	43
Gráfico 44 - Estado de implementação das medidas da área “Transferência de Competências”, por nível de risco	44
Gráfico 45 - Estado de implementação das medidas da área “Urbanismo e Ordenamento do Território”	45
Gráfico 46 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Urbanismo e Ordenamento do Território”	46
Gráfico 47 - Estado de implementação das medidas da área “Urbanismo e Ordenamento do Território”, por nível de risco	46

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição dos códigos tipificados do estado de análise da informação	12
Tabela 2 – Estado de implementação das medidas por Área Geral	14

NOTA INTRODUTÓRIA

Na sequência da Recomendação n.º 1/2009, de 1 de julho do Conselho de Prevenção da Corrupção, o Município de Leiria aprovou o seu Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas (PPRG), pela Deliberação n.º 1997/2009 da Câmara Municipal, de 29 de dezembro de 2009, que viria a ser objeto de revisão a 13 de janeiro de 2015.

A aprovação da Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024 (Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril) e a publicação do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, que instituiu o Mecanismo Nacional Anticorrupção e aprovou o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), motivaram uma reconfiguração substantiva do PPRG em 2023, garantindo a sua plena conformidade com o novo quadro jurídico-institucional.

Em cumprimento do disposto no n.º 4 do artigo 6.º do RGPC, o PPRG encontra-se sujeito a um mecanismo de controlo periódico, materializado na elaboração de relatórios de avaliação, designadamente um **relatório anual, a elaborar no mês de abril¹ do ano seguinte àquele a que respeita**, o qual deve incluir, entre outros elementos, a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas, bem como a previsão da sua plena execução.

Assim, o presente relatório apresenta a análise do estado de implementação do PPRG do Município de Leiria, referente ao **ano de 2025**, com o objetivo de avaliar sistematicamente o cumprimento das medidas por área de atuação, identificar eventuais lacunas e fornecer informação relevante para a tomada de decisão e definição de prioridades para os ciclos futuros.

O relatório encontra-se estruturado por áreas funcionais, apresentando, para cada uma delas: o universo inicial de medidas, as exclusões por não aplicabilidade ou inconsistência, o universo final considerado, bem como o estado de implementação, incluindo percentagens de conclusão, medidas em processo de implementação, não executadas e sem ocorrências. Sempre que possível, são indicados o nível de risco associado e a previsão temporal para a conclusão das medidas pendentes.

Após aprovação pela Câmara Municipal, o presente relatório será submetido na Plataforma RGPC para efeitos de comunicação ao MENAC, no prazo de 10 dias, nos termos do n.º 9 do artigo 6.º do RGPC, sendo igualmente remetido, no mesmo prazo, à Inspeção-Geral de Finanças e ao Ministério da Coesão Territorial, e objeto de divulgação interna e publicação no sítio institucional do Município, em conformidade com os n.ºs 6 e 7 do referido artigo, reforçando-se, assim, os princípios da transparência administrativa e da *accountability* pública.

¹ Refira-se, contudo, que a pedido do Município de Leiria, o MENAC determinou, **a título excecional**, o alargamento do prazo para submissão do relatório anual até ao final do mês de junho de 2026, em virtude dos constrangimentos associados à tempestade Kristin (cfr. Of.º MENAC n.º 42/2026, de 6 de março de 2026).



I. BREVE ENQUADRAMENTO DO UNIVERSO DE DADOS

O presente capítulo apresenta a análise dos riscos identificados no Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (PPRG) do Município de Leiria, bem como das medidas preventivas e mitigadoras a eles associadas.

Com base no Anexo V do PPRG, foram identificados **311 riscos**, correspondendo a **453 medidas de mitigação**, distribuídos pelas diferentes áreas gerais de atividade municipal, como ilustrado no **Gráfico 1**:

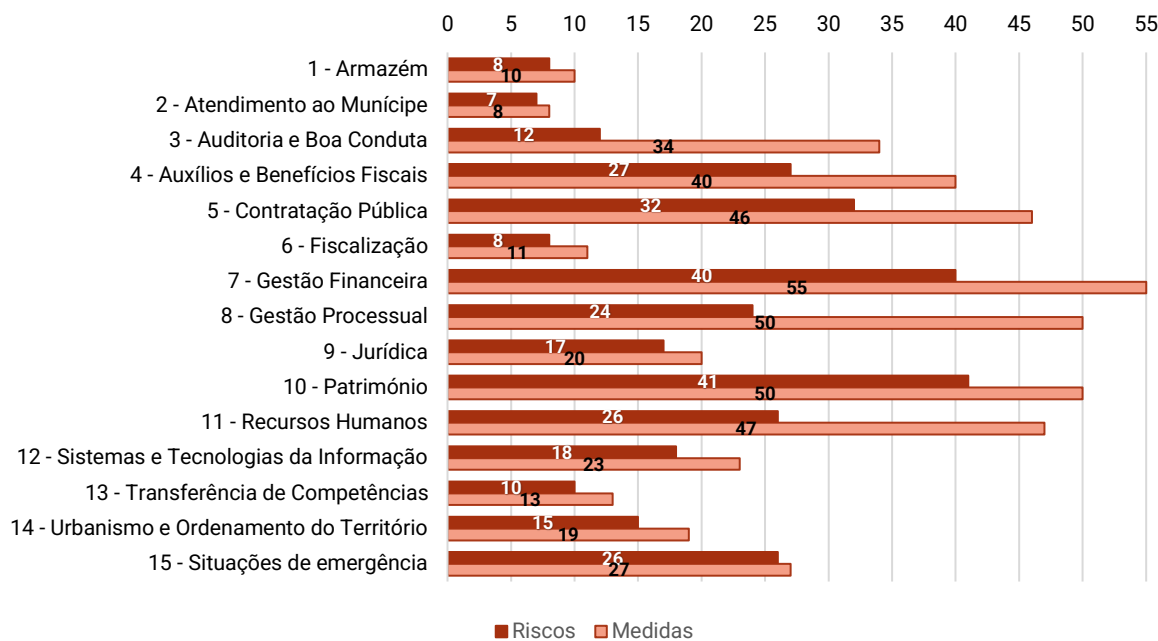


Gráfico 1 – N.º de Riscos e Medidas por Área Geral de Atividade

A análise evidencia que as áreas de **Gestão Financeira** e **Património** concentram o maior número de riscos, enquanto estas, juntamente com **Gestão Processual**, **Recursos Humanos** e **Contratação Pública**, apresentam igualmente um volume significativo de medidas de mitigação, refletindo o seu nível de exposição e a complexidade operacional envolvida.

Os riscos foram classificados de acordo com a matriz de risco prevista no Capítulo III do PPRG. A distribuição por graduação do risco encontra-se no **Gráfico 2**:

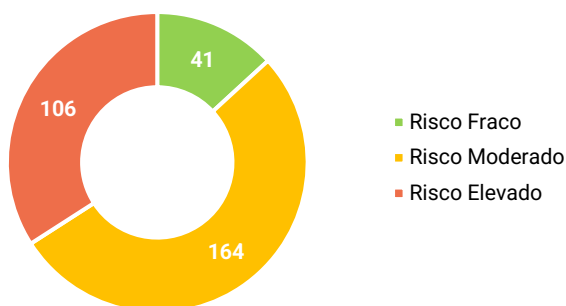


Gráfico 2 – N.º de Riscos por Graduação do Risco

Constata-se que **a maior parte dos riscos possui grau moderado**, seguindo-se os riscos de **grau elevado**, tendência consistente em diversas áreas de atividade municipal. A distribuição detalhada por área geral e graduação do risco é apresentada no **Gráfico 3**.

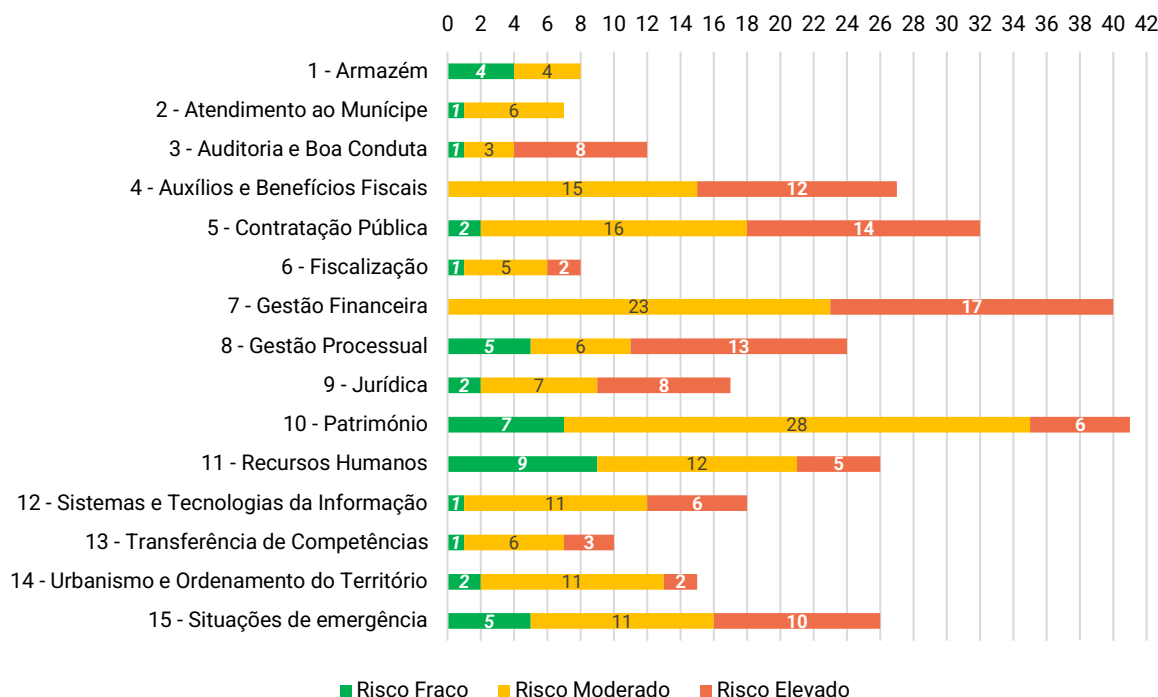


Gráfico 3– N.º de Riscos por Área Geral e Graduação do Risco

O Gráfico 3 permite identificar que as áreas de **Gestão Financeira, Contratação Pública, Gestão Processual e Auxílios e Benefícios** concentram a maioria dos riscos de grau elevado. Por outro lado, áreas como **Armazém** e **Atendimento ao Múncipe** não apresentam riscos enquadrados nesta graduação, refletindo um menor nível de criticidade operacional e exposição ao risco.

Relativamente às medidas de mitigação, a sua distribuição em função da graduação dos riscos associados é apresentada no **Gráfico 4**:

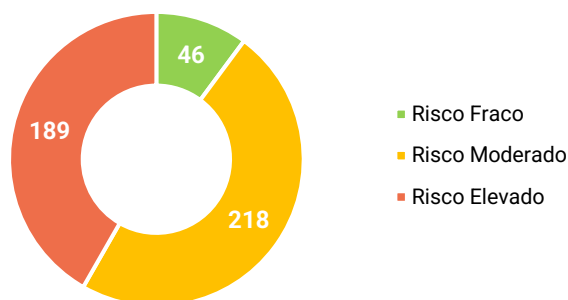


Gráfico 4 – N.º de Medidas por Graduação do Risco

Como esperado, a maior parte das medidas está associada a riscos de grau moderado, acompanhando a predominância desta categoria no universo dos riscos identificados.

O **Gráfico 5** detalha a distribuição das medidas por área geral e graduação do risco:

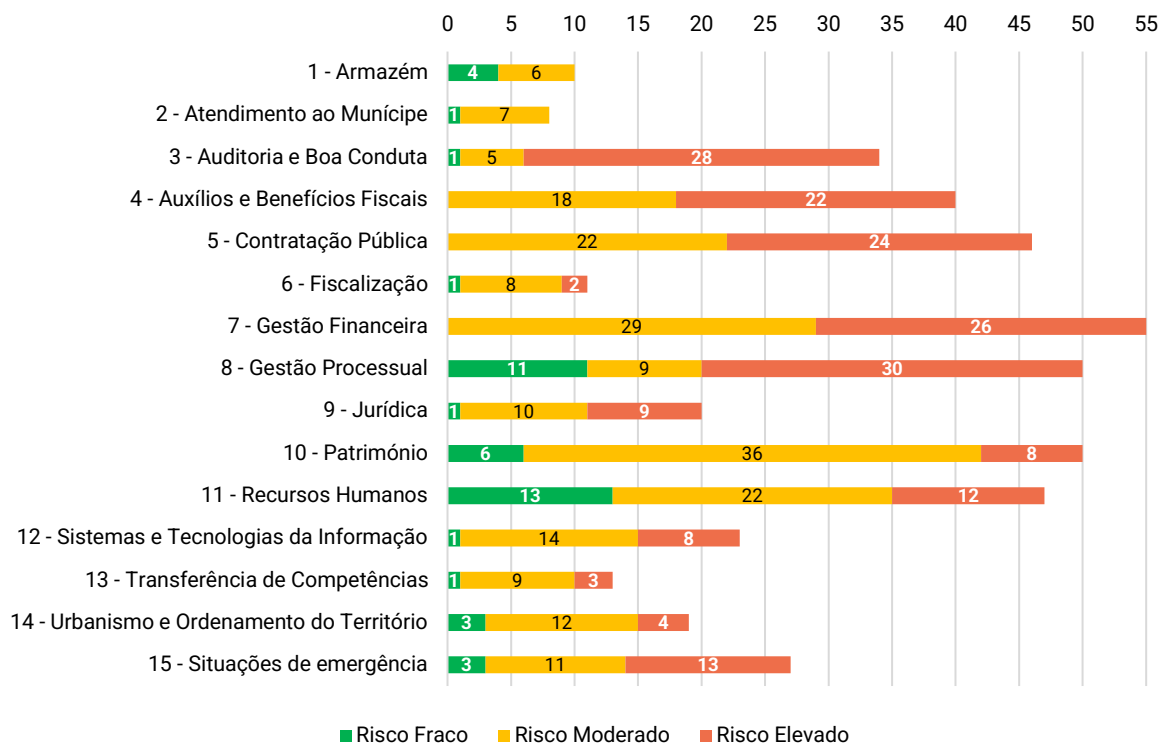


Gráfico 5 – N.º de Medidas por Área Geral e Graduação do Risco

Verifica-se que as áreas de **Gestão Processual, Auditoria e Boa Conduta, Gestão Financeira, Contratação Pública e Auxílios e Benefícios Fiscais** concentram o maior número de medidas associadas a riscos elevados, evidenciando a **densidade mais elevada de mecanismos preventivos e de controlo** nestes domínios de atividade.



II. METODOLOGIA

A. Método de Recolha da Informação

Para apoiar a gestão de riscos, o Município de Leiria implementou a plataforma eletrónica **HER+ (Health Event & Risk Management)**, desenvolvida pela empresa **RISI – Expert Software Solutions** e gerida pela **Divisão de Auditoria e Gestão de Risco (DIAGR)**. Esta ferramenta funciona como repositório central de registo dos riscos e das respetivas medidas de mitigação identificados no PPRG.

Durante a parametrização e inserção da informação na plataforma, cada medida foi associada às Unidades Orgânicas (UO) responsáveis pela sua implementação, o que resultou, inicialmente, na contabilização de **6.391 medidas**. Posteriormente, e com o objetivo de reforçar a eficácia da mitigação de riscos e a sua adequação às especificidades de cada UO, foram revistas algumas medidas, considerando-se não aplicáveis a determinadas unidades. Como resultado desse ajustamento, o universo de medidas para monitorização passou a ser de **5 555 medidas**, distribuídas pelas diferentes áreas gerais conforme ilustrado no **Gráfico 6**.

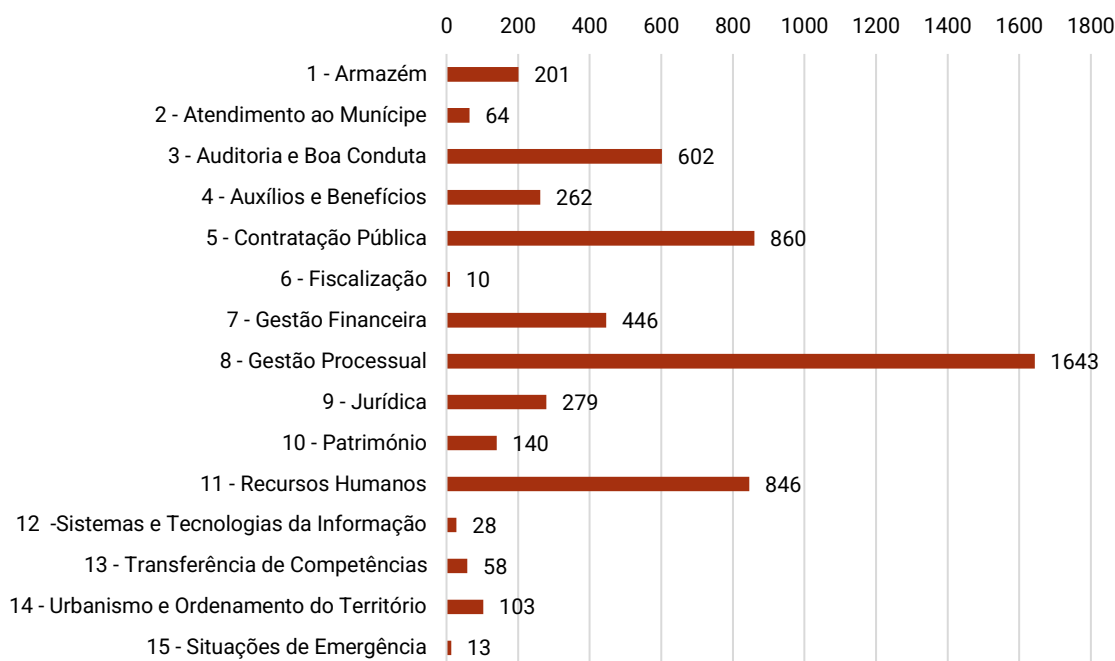


Gráfico 6 – N.º de medidas por área geral, conforme integradas na aplicação HER+

Na área de **Situações de Emergência**, apenas foi considerada a medida MSE1, associada ao risco SE1. Os riscos SE2 a SE26 e as respetivas medidas MSE2 a MSE27 foram excluídos, dado que a sua implementação depende da ocorrência de situações de emergência não verificadas em 2025.

A base de dados utilizada para efeitos da presente análise foi extraída da plataforma HER+ no dia **6 de maio de 2026**, pelas 10h30, não tendo sido consideradas quaisquer alterações introduzidas posteriormente àquela data.

No âmbito desse procedimento, foi solicitado:

- A indicação de **conclusão** das medidas implementadas, com referência à data de concretização, observações relevantes e eventual documentação comprovativa;
- A atualização do estado das medidas **não implementadas, parcialmente implementadas, não**

aplicáveis ou dependentes de circunstâncias não ocorridas em 2025, devendo ser informadas a percentagem de execução, a data previsual de implementação, fundamentação e documentação de suporte.

Para uniformizar os procedimentos, foi disponibilizado um resumo do **Manual de Procedimentos de Gestão do Risco**, bem como a gravação da sessão de esclarecimento realizada a 9 de setembro de 2024. A plataforma HER+ permitia, adicionalmente, a seleção de percentagens e estados pré-definidos para refletir o grau de execução das medidas:

- a) **Percentagens de execução:** 0%, 25%, 50%, 75% e 100%;
- b) **Estados de implementação:**
 - Em processo de implementação;
 - Não executado;
 - Não aplicável;
 - Sem ocorrências (para situações cuja execução dependesse de um facto não ocorrido no período analisado).

Quanto ao **fluxo de inserção e validação da informação**, foram seguidos procedimentos distintos consoante a UO (cfr. Anexo I):

- 31 UO: o responsável da unidade inseriu diretamente a informação;
- 16 UO: um trabalhador interlocutor registou a informação, sujeita a validação pelo dirigente da UO;
- GAP, 7 GAVs e 7 UO sem dirigente: um trabalhador acumulou as funções de interlocutor e responsável pela inserção da informação.

B. Método de Tratamento da Informação

Os dados utilizados na presente análise foram extraídos automaticamente para uma **tabela Excel**, a partir de relatório gerado pela aplicação **HER+**. Posteriormente, procedeu-se ao tratamento e consolidação da informação, visando a obtenção dos resultados apresentados no capítulo seguinte.

Durante a validação e análise dos dados, identificaram-se lapsos de preenchimento, interpretações incorretas e situações de inconsistência entre os estados de execução assinalados e as observações registadas. Para garantir a fiabilidade da análise, a DIAGR adotou os seguintes procedimentos corretivos:

- a) Além da etiqueta de **“Estado”** selecionada pelos respondentes, foram considerados o separador utilizado (“Pontos de Situação” ou “Realização”), as observações registadas e o juízo técnico da DIAGR;
- b) Sempre que não existiam observações, procedeu-se à análise conjunta entre o separador e o estado assinalado, para determinar a intenção do respondente;
- c) Foram identificadas situações de uso indevido do separador **“Realização”**, quando as observações indicavam que a medida não estava concluída, não era aplicável ou permanecia pendente;
- d) Verificou-se que algumas medidas assinaladas como implementadas nos **“Pontos de Situação”** não foram classificadas como “Concluídas” no separador **Realização**;
- e) Erros ou inconsistências evidentes foram ajustados manualmente pela DIAGR, garantindo uniformidade metodológica;

- f) Respostas consideradas inválidas incluíram medidas classificadas como **“Não aplicável”** quando efetivamente aplicáveis, ou respostas centradas na análise do risco em vez da implementação da medida;
- g) Divergências entre a etiqueta de estado e o conteúdo das observações foram invalidadas quando subsistiram dúvidas quanto ao estado real de implementação;
- h) Para as medidas **“Em processo de implementação”**, foram consideradas percentagens indicadas no separador **Realização** sempre que não existissem no separador **Pontos de Situação**;
- i) Prioritariamente, o grau de implementação foi aferido com base nas percentagens do separador **Pontos de Situação**; na ausência dessa informação, foram utilizadas as do separador **Realização**;
- j) A DIAGR recorreu ao conhecimento técnico, à análise de informação interna e publicamente disponível para validar ou invalidar respostas. Em caso de dúvida razoável, prevaleceu a informação fornecida pelos serviços.

Salvaguarda-se a possibilidade de revisão futura do estado das medidas, quer por iniciativa da DIAGR, quer na sequência da apreciação deste relatório ou do esclarecimento posterior de situações que evidenciem erro de interpretação.

Nos termos do Sistema de Avaliação do Programa de Cumprimento Normativo do Município de Leiria, aprovado pela Câmara Municipal em 27 de dezembro de 2024, as UO, Serviços e Gabinetes devem comunicar e fundamentar interrupções, temporárias ou permanentes, na aplicação das medidas do PPRG, mediante formulário criado para o efeito. Durante o período em análise **não foram registadas quaisquer comunicações**, presumindo-se assim a inexistência de interrupções relevantes na aplicação das medidas previstas.

Nos termos do mesmo documento, os resultados de auditorias ou avaliações específicas relacionadas com a gestão de riscos devem ser objeto de síntese no relatório anual de avaliação do PPRG, quando existentes. Todavia, no período em análise **não foram realizadas ações de auditoria com incidência direta sobre a implementação do PPRG**, inexistindo, por esse motivo, elementos adicionais a considerar nesse âmbito.

A análise foi orientada pelas seguintes questões fundamentais:

- a) Qual o estado de implementação da medida?
- b) Qual o grau de implementação da medida, quando esta não se encontra integralmente implementada?
- c) Qual a data previsional de implementação da medida, quando a respetiva execução não se encontra concluída?

Com vista à uniformização metodológica da análise e tratamento da informação, foram definidos **códigos de resposta tipificados**, apresentados na **Tabela 1**:

Código	Descrição
ESTADO	
Concluída	A medida encontra-se integralmente implementada.
Em processo de implementação	A medida encontra-se em fase de implementação ou parcialmente implementada.
Não executado	A medida não foi implementada nem se encontra em processo de implementação.
Sem ocorrências	A medida não foi executada, por inexistência de factos ou circunstâncias que determinassem a necessidade da sua aplicação.



Código	Descrição
ESTADO	
Não aplicável	A medida não é aplicável à UO, considerando competências, funções ou prazos de implementação não iniciados.
Resposta inválida	A resposta submetida não foi considerada válida devido a erro, lapso ou incorreta interpretação.
Sem resposta	Não foi submetida qualquer resposta pelos responsáveis competentes.
Não validada	A medida apresenta resposta do interlocutor, mas não foi validada pelo responsável.
GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO	
100%	Corresponde ao estado "Concluída".
75% / 50% / 25%	Corresponde ao estado "Em processo de implementação", refletindo o grau estimado de execução ou implementação.
0%	Corresponde ao estado "Não executado".
Não identificado	Corresponde ao estado "Em processo de implementação", sem indicação de percentagem pelo respondente.
N/A	Corresponde aos estados "Não aplicável", "Sem ocorrências", "Resposta inválida" ou "Sem resposta".
DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO	
Data (ex.: "xx/xx/xxxx") / Período (ex.: "2025", "Entre x e y")	Corresponde aos estados "Em processo de implementação" ou "Não executado", refletindo previsão temporal indicada pelas UO.
Não identificado	Corresponde aos estados "Em processo de implementação" ou "Não executado", sem indicação da data previsional de implementação.
N/A	Corresponde aos estados "Concluída", "Não aplicável", "Sem ocorrências", "Resposta inválida" ou "Sem resposta", porquanto a implementação já ocorreu, não era aplicável ou não foi possível proceder à determinação.

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 avaliação referente ao exercício de 2025, realizada em 2026, foi sujeita a um conjunto de condicionantes relevantes, cuja explicitação é essencial para a adequada contextualização e interpretação dos resultados obtidos.

O PPRG, na sua versão atualmente em vigor, foi aprovado na reunião da Câmara Municipal de Leiria de 22 de agosto de 2023, correspondendo o exercício de 2025 ao segundo ano completo da sua implementação.

A reformulação de 2023 implicou uma **reestruturação profunda** do PPRG, com identificação de novos riscos e aumento significativo do número de medidas preventivas e corretivas, em conformidade com o artigo 6.º do Anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que aprovou o **Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC)**. Esta circunstância exigiu um esforço acrescido das Unidades Orgânicas, Gabinetes e Serviços em termos de **monitorização, reporte e consolidação da informação**.

Adicionalmente, o período de recolha, validação e consolidação da informação relativa ao exercício de 2025 coincidiu com **circunstâncias excecionais**, nomeadamente a **tempestade Kristin**, que levou à declaração de calamidade pelo Conselho de Ministros e mobilizou intensivamente recursos municipais para resposta de emergência, proteção de populações e recuperação de infraestruturas.

O período de avaliação foi ainda condicionado pelo **novo mandato autárquico e pela reorganização da estrutura orgânica municipal**, verificando-se:

- a) Dois Gabinetes de Apoio à Vereação e uma Unidade Orgânica cujos vereadores responsáveis já não exerciam funções à data da validação da informação, circunstância que inviabilizou a confirmação das respetivas respostas; num dos casos, também o trabalhador interlocutor havia já cessado funções;
- b) Reafetação de trabalhadores e dirigentes intermédios entre diferentes UO, condicionando os circuitos de comunicação interna e condicionando a recolha, validação e avaliação da informação necessária à elaboração do presente relatório.

Embora estas circunstâncias não se refiram diretamente ao **período material de execução das medidas (2025)**, afetaram a disponibilidade operacional de diversas estruturas, explicando atrasos, dificuldades de reporte e omissões pontuais de resposta.

Foi verificado que algumas UO, Gabinetes e Serviços **não apresentaram resposta relativamente a um conjunto de medidas**, correspondendo a **335 medidas (6%) num universo de 5 555**. Estas situações refletem, em diversas situações, lapsos pontuais de reporte, não comprometendo, ainda assim, o envolvimento demonstrado por aqueles serviços noutras fases do processo.

Não obstante, recomenda-se o reforço dos mecanismos de acompanhamento e sensibilização dos diversos intervenientes para a importância da prestação de informação completa e tempestiva nas futuras avaliações, por forma a assegurar a robustez da análise e a eficácia global do sistema de monitorização do PPRG.

Em síntese, a análise evidencia que, apesar das condicionantes identificadas — designadamente a complexidade técnica do sistema de gestão de risco e o contexto excecional do período de avaliação — a generalidade das estruturas municipais assegurou a prestação da informação necessária. Mantém-se como prioridade o **reforço da cultura de integridade, da disciplina de reporte e da maturidade do sistema de controlo interno**.



III. RESULTADOS

A. Panorama Geral

A análise do estado de implementação das **5 555 medidas** integradas no PPRG permitiu avaliar o grau de execução das medidas de mitigação previstas para cada área geral, bem como identificar situações de inconsistência, invalidação ou ausência de resposta.

A **Tabela 2** apresenta a distribuição das medidas pelas categorias de estado de implementação, evidenciando o nível de concretização das medidas e os principais constrangimentos registados no processo de reporte e monitorização.

Estado Área Geral	Concluída	Em processo de implementação	Não aplicável	Não executado	Não validada	Resposta inválida	Sem ocorrências	Sem resposta	Total
1 - Armazém	155	10		6	4	12	4	10	201
2 - Atendimento ao Município	52		1	2		6	1	2	64
3 - Auditoria e Boa Conduta	438	29		2	7	6	80	40	602
4 - Auxílios e Benefícios	222	4	3			4	16	13	262
5 - Contratação Pública	735	5	3	9	1	16	57	34	860
6 - Fiscalização	6	3	1						10
7 - Gestão Financeira	298	34	8	9	6	20	47	24	446
8 - Gestão Processual	1302	185	12	9	7	31	13	84	1643
9 - Jurídica	206	32	3	1	1	7	16	13	279
10 - Património	91	24	2	3		8	3	9	140
11 - Recursos Humanos	596	60	1	17	16	42	14	100	846
12 - Sistemas e Tecnologias da Informação	26	2							28
13 - Transferência de Competências	47	8					1	2	58
14 - Urbanismo e Ordenamento do Território	32	65				1	1	4	103
15 - Situações de Emergência				13					13
Total Geral	4206	461	34	71	42	153	253	335	5555
Percentagens	75,72%	8,30%	0,61%	1,28%	0,76%	2,75%	4,55%	6,03%	100%

Tabela 2 – Estado de implementação das medidas por Área Geral

A análise da Tabela 2 evidencia:

- **75,72%** das medidas estão **concluídas**, demonstrando um nível significativo de execução do PPRG;
- **8,30%** das medidas encontram-se em **processo de implementação**, requerendo acompanhamento contínuo;
- **1,28%** das medidas classificam-se como **“Não executado”**, indicando ausência de início de execução;
- Foram identificadas **34 medidas “Não aplicáveis”**, reforçando a necessidade de adequação das medidas às competências das UO, Serviços e Gabinetes;
- **153 respostas inválidas** revelam necessidade de reforço dos mecanismos de sensibilização e acompanhamento;



- **4,55%** de medidas “**Sem ocorrências**”, indicam situações em que não se verificaram factos que justificassem a execução;
- **6,03%** de **ausência de resposta**, correspondente a medidas cujo estado de implementação não pôde ser determinado.

Para análise mais rigorosa, foram excluídas as medidas classificadas como “Sem resposta”, “Não aplicável”, “Não validada” e “Resposta inválida” (10,19% do total), focando-se nas **89,81% restantes**, conforme ilustrado no **Gráfico 7**.

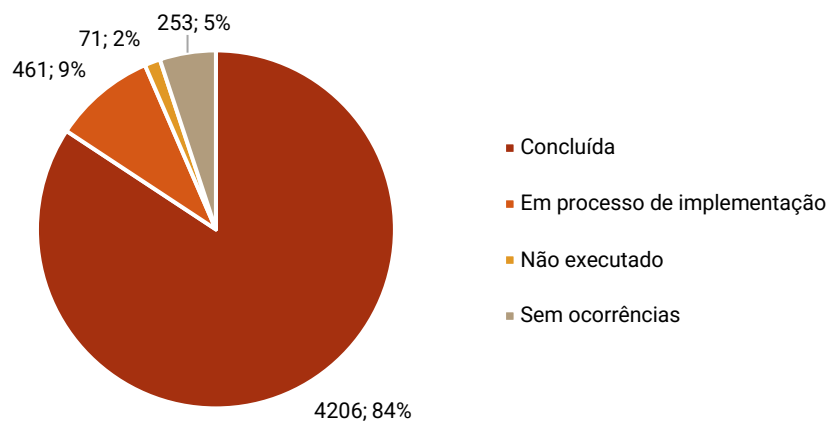


Gráfico 7 – Estado geral de implementação das medidas aplicáveis

A análise do gráfico reforça que **84% das medidas aplicáveis se encontram integralmente implementadas**, evidenciando esforço consistente das estruturas municipais. Cerca de **9% permanecem em implementação**, enquanto apenas **2%** não iniciaram qualquer procedimento.

Para efeitos de análise por **grau de risco**, sempre que uma medida estava associada a múltiplos riscos, considerou-se apenas o risco mais elevado. Os resultados encontram-se representados no **Gráfico 8**.

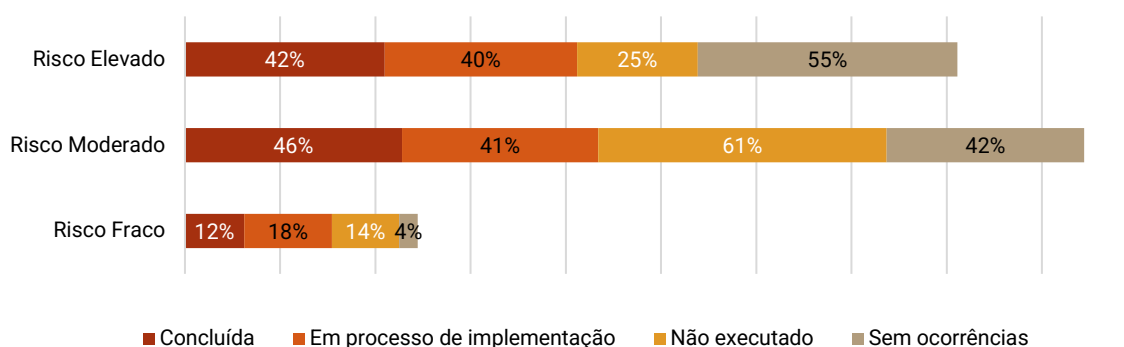


Gráfico 8 – Estado de implementação das medidas aplicáveis, por nível de risco

Da análise do gráfico verifica-se que:

- A maioria das medidas concluídas está associada a **riscos moderados e elevados**, concentrando o esforço nas áreas de maior criticidade;
- As medidas “Em processo de implementação” distribuem-se de forma equilibrada entre riscos moderados (41%) e elevados (40%);

- As medidas “Não executado” predominam em riscos moderados (61%) e elevados (25%), sendo residual em riscos fracos (14%);
- As medidas “Sem ocorrências” apresentam maior incidência em riscos elevados (55%) e moderados (42%), refletindo situações dependentes de factos não ocorridos.

Em termos globais, os resultados confirmam um **nível significativo de execução do PPRG**, embora subsistam medidas críticas associadas a riscos moderados e elevados que deverão continuar a ser acompanhadas e reforçadas para consolidar o sistema de prevenção e gestão de risco do Município de Leiria.

B. Armazém

A presente secção incide sobre a análise do estado de implementação das medidas previstas no PPRG para a área geral de “Armazém”.

O universo inicial de análise compreendia 201 medidas. Contudo, para efeitos da presente avaliação, foram excluídas:

- 12 medidas classificadas como “Resposta inválida”, em virtude da existência de inconsistências ou insuficiência de informação no reporte submetido;
- 4 medidas não validadas pelo respetivo responsável;
- 10 medidas classificadas como “Sem resposta”, relativamente às quais não foi possível obter informação sobre o respetivo estado de implementação.

Em resultado das exclusões anteriormente identificadas, o universo efetivamente considerado para análise corresponde a **175 medidas**. O estado de implementação das medidas encontra-se representado no **Gráfico 9**.



Gráfico 9 – Estado de implementação das medidas da área “Armazém”

Da análise efetuada verifica-se que **155 medidas se encontram concluídas**, correspondendo a 89% do universo de medidas aplicáveis, o que evidencia um nível elevado de execução das medidas previstas para esta área.

Verifica-se, igualmente, que:

- **10 medidas** (6%) se encontram em **processo de implementação**;
- **6 medidas** (3%) permanecem classificadas como “**Não executado**”;
- **4 medidas** (2%) foram classificadas como “**Sem ocorrências**”, circunstância que indica que, no período em análise, não se verificaram situações que determinassem a respetiva execução.

O grau de implementação das medidas em curso encontra-se representado no Gráfico 10.

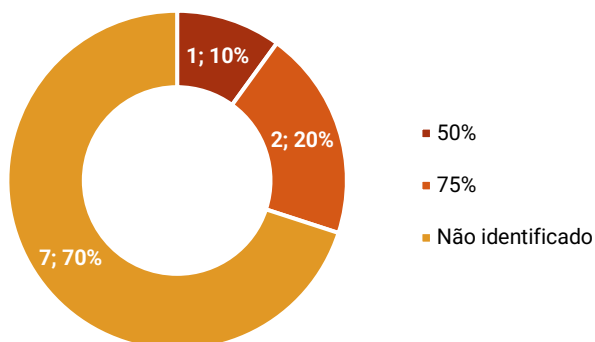


Gráfico 10 – Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Armazém"

A análise evidencia que a maioria das medidas em processo de implementação (**70%**) não apresenta grau de execução identificado, o que condiciona um acompanhamento mais detalhado do estado de concretização.

Relativamente às restantes medidas:

- **20%** apresentam um grau estimado de implementação de **75%**;
- **10%** apresentam um grau de implementação de **50%**.

No que respeita à previsão temporal de implementação, verifica-se que não foi indicada qualquer data previsional pelos respondentes, o que condiciona o acompanhamento mais detalhado da sua execução.

Considerando que o universo analisado integra medidas associadas a riscos de grau fraco e moderado, apresenta-se no **Gráfico 11** a distribuição do estado de implementação por nível de risco.

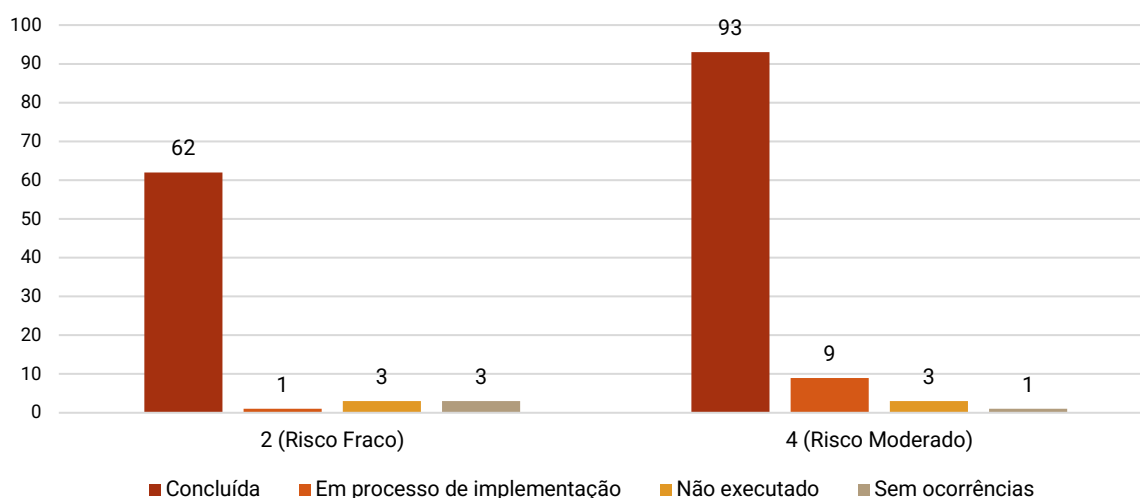


Gráfico 11 – Estado de implementação das medidas da área "Armazém", por nível de risco

Da análise do gráfico conclui-se que a maioria das medidas, independentemente do grau de risco, se encontra concluída, evidenciando um **nível de implementação globalmente consistente**. Verifica-se, contudo, que:

- As medidas em processo de implementação incidem predominantemente sobre riscos moderados;
- As medidas classificadas como "Não executado" apresentam reduzida expressão quantitativa, distribuindo-se entre riscos fracos e moderados;
- As situações classificadas como "Sem ocorrências" assumem natureza residual no universo analisado.

As observações apresentadas pelos serviços demonstram, de forma transversal, preocupação com o cumprimento dos princípios de legalidade, economia, eficiência e controlo interno, sendo particularmente referidos mecanismos relacionados com:

- segregação de funções;
- controlo de bens e materiais;
- monitorização da utilização de recursos;
- articulação entre unidades orgânicas;
- sensibilização para a correta utilização dos meios disponíveis.

Não obstante as limitações identificadas, designadamente quanto a recursos humanos e da especificidade funcional de determinados procedimentos, os serviços evidenciam a adoção de práticas orientadas para o reforço da transparência, rastreabilidade e fiabilidade dos processos associados à gestão de armazém.

Em síntese, a área “Armazém” apresenta um **nível de implementação globalmente elevado das medidas**, subsistindo, ainda assim, a necessidade de reforçar o acompanhamento das medidas em curso, designadamente através da definição de graus de execução e da previsão temporal para a respetiva conclusão.

C. Atendimento ao Múncipe

A presente secção incide sobre a análise do estado de implementação das medidas previstas no PPRG para a área geral de “Atendimento ao Múncipe”.

O universo inicial compreendia 60 medidas. Contudo, para efeitos da presente avaliação, foram excluídas:

- 6 medidas classificadas como “Resposta inválida”, em virtude da existência de inconsistências ou insuficiência de informação no reporte efetuado;
- 1 medida classificada como “Não aplicável”, por não se enquadrar nas competências ou contexto funcional da respetiva Unidade Orgânica;
- 2 medidas classificadas como “Sem resposta”, relativamente às quais não foi possível obter informação sobre o respetivo estado de implementação.

Em resultado das exclusões anteriormente identificadas, o universo efetivamente considerado para análise corresponde a **55 medidas**. O estado de implementação das medidas encontra-se representado no **Gráfico 12**.

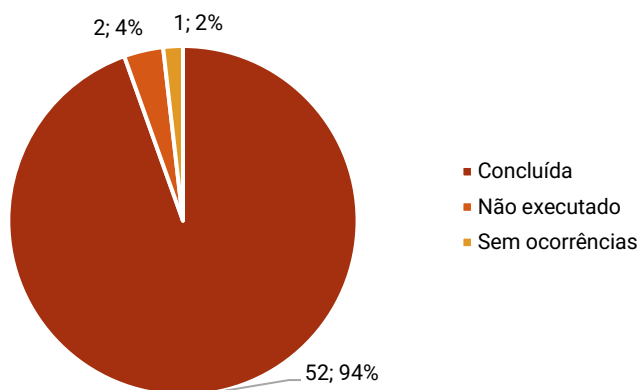


Gráfico 12 – Estado de implementação das medidas da área “Atendimento ao Múncipe”

Da análise efetuada verifica-se que **52 medidas** se encontram concluídas, correspondendo a **94%** do universo

de medidas aplicáveis, o que evidencia um **nível elevado de execução** das medidas previstas para esta área.

Verifica-se igualmente que:

- **2 medidas (4%)** permanecem classificadas como **“Não executado”**;
- **1 medida (2%)** foi classificada como **“Sem ocorrências”**, circunstância que indica que, no período em análise, não se verificaram situações que determinassem a respetiva execução.

Relativamente a estas medidas, constata-se que não foi indicada qualquer data previsional para a implementação, o que condiciona o acompanhamento mais detalhado da execução das ações pendentes.

Importa ainda analisar o estado de implementação das medidas em função do grau de risco associado. Considerando que o universo apurado integra medidas associadas a riscos de graduação fraca e moderada, apresenta-se no **Gráfico 13** a distribuição do estado de implementação das medidas por nível de risco.

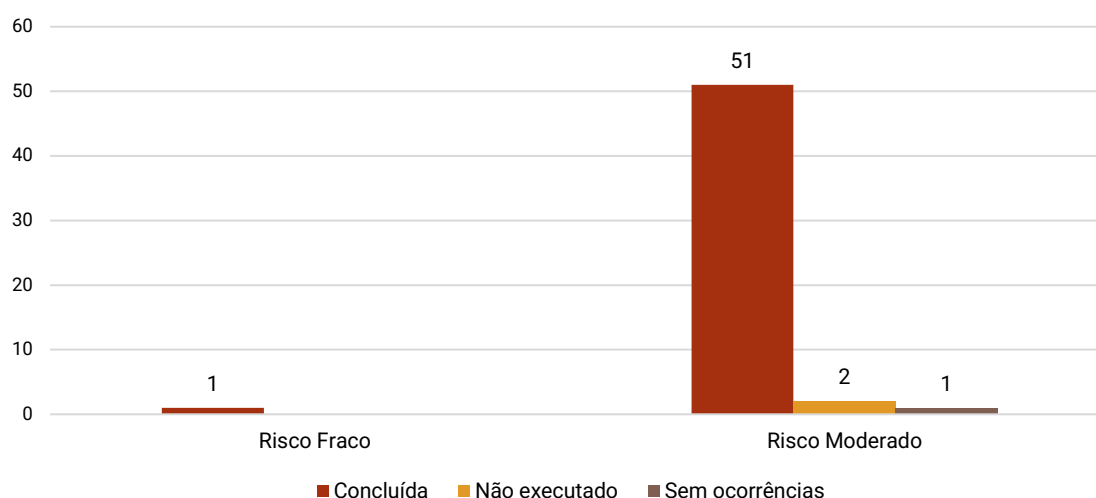


Gráfico 13 – Estado de implementação das medidas da área “Atendimento ao Múncipe”, por nível de risco

Da análise do gráfico conclui-se que a generalidade das medidas associadas a riscos moderados se encontra concluída, evidenciando um nível globalmente elevado de implementação das medidas previstas para esta área. Verifica-se igualmente a conclusão da medida associada a risco fraco.

Não obstante, subsistem medidas associadas a riscos moderados classificadas como “Em processo de implementação” e “Não executado”, circunstância que evidencia a necessidade de prosseguir o acompanhamento da respetiva execução, por forma a assegurar a implementação integral das medidas previstas no PPRG.

As observações submetidas pelos respondentes evidenciam a existência de mecanismos de acompanhamento e tratamento de reclamações, bem como a adoção de procedimentos orientados para assegurar maior organização, rastreabilidade e uniformidade no tratamento das situações reportadas. Verificam-se, designadamente, referências a:

- designação de responsáveis pelo acompanhamento das reclamações;
- validação interna das respostas;
- utilização de instrumentos de apoio à tramitação e monitorização dos processos;
- mecanismos de controlo associados à monitorização de prazos e gestão do atendimento;

- ações de sensibilização e acompanhamento dos trabalhadores.

As respostas evidenciam, ainda, preocupação com a melhoria contínua da qualidade do serviço prestado, através da análise individualizada de situações reportadas e da adoção de procedimentos destinados a reforçar a adequação, celeridade e consistência dos mecanismos de atendimento e resposta aos cidadãos.

Em termos globais, os resultados obtidos demonstram um **nível muito significativo de execução das medidas**, verificando-se predominância clara de medidas concluídas e expressão residual de situações de não execução.

D. Auditoria e Boa Conduta

A presente secção incide sobre a análise do estado de implementação das medidas previstas no PPRG para a área geral de “Auditoria e Boa Conduta”.

O universo inicial de análise compreendia 602 medidas. Contudo, para efeitos da presente avaliação, foram excluídas:

- 6 medidas classificadas como “Resposta inválida”, em virtude da existência de inconsistências ou insuficiência de informação no reporte efetuado
- 40 medidas classificadas como “Sem resposta”, relativamente às quais não foi possível obter informação sobre o respetivo estado de implementação;
- 7 medidas não validadas pelo respetivo responsável.

Em resultado das exclusões identificadas, o universo efetivamente considerado para análise corresponde a **549 medidas**. O estado de implementação das medidas encontra-se representado no **Gráfico 14**.

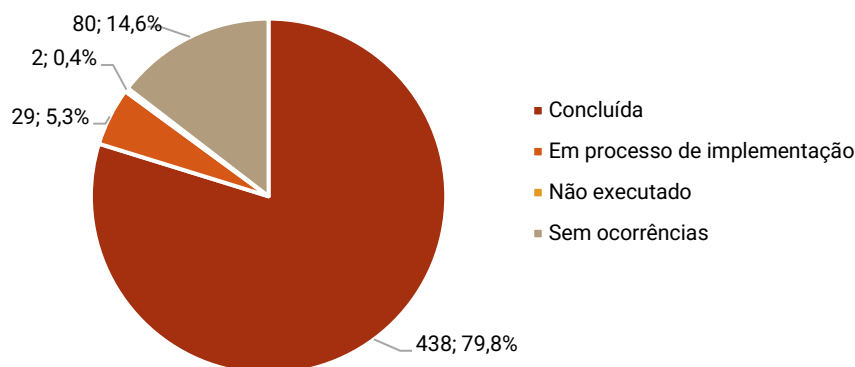


Gráfico 14 – Estado de implementação das medidas da área “Auditoria e Boa Conduta”

Da análise efetuada verifica-se que **438 medidas** se encontram concluídas, correspondendo a **80%** do universo analisado, o que evidencia um nível significativo de execução das medidas previstas para esta área.

Verifica-se igualmente que:

- **29 medidas (5,3%)** se encontram em **processo de implementação**;
- **2 medidas (0,4%)** permanecem classificadas como “**Não executado**”;
- **80 medidas (14,6%)** foram classificadas como “**Sem ocorrências**”, circunstância que indica que, no período em análise, não se verificaram situações que determinassem a respetiva execução.

O grau de implementação das medidas em curso encontra-se representado no **Gráfico 15**.

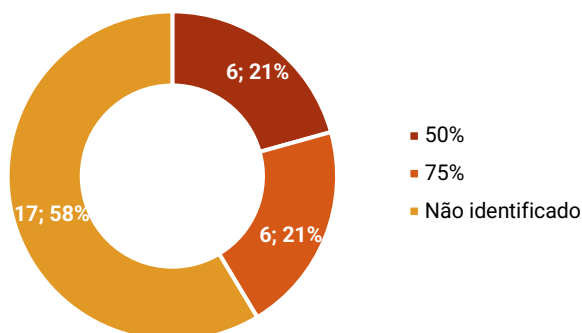


Gráfico 15 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Auditoria e Boa Conduta"

Da análise do gráfico verifica-se que, das **29 medidas** em processo de implementação:

- **6 medidas** apresentam um grau de execução de **50%**;
- **6 medidas** apresentam um grau de implementação de **75%**;
- **17 medidas** não apresentam grau de execução identificado.

Os resultados demonstram que parte relevante das medidas em curso já se encontra em fase intermédia ou avançada de implementação. Não obstante, a ausência de informação relativa ao grau de execução de um número significativo de medidas condiciona um acompanhamento mais detalhado do respetivo progresso e condiciona a avaliação do estado efetivo de concretização das ações em curso.

Relativamente à previsão temporal de implementação, verifica-se que, das 31 medidas não concluídas, apenas **8 medidas** apresentam data prevista de conclusão até **31/12/2026**. As restantes não possuem calendarização, circunstância que condiciona o acompanhamento temporal mais detalhado da execução das ações pendentes.

Importa ainda analisar o estado de implementação das medidas em função do grau de risco associado. Os resultados encontram-se representados no **Gráfico 16**.

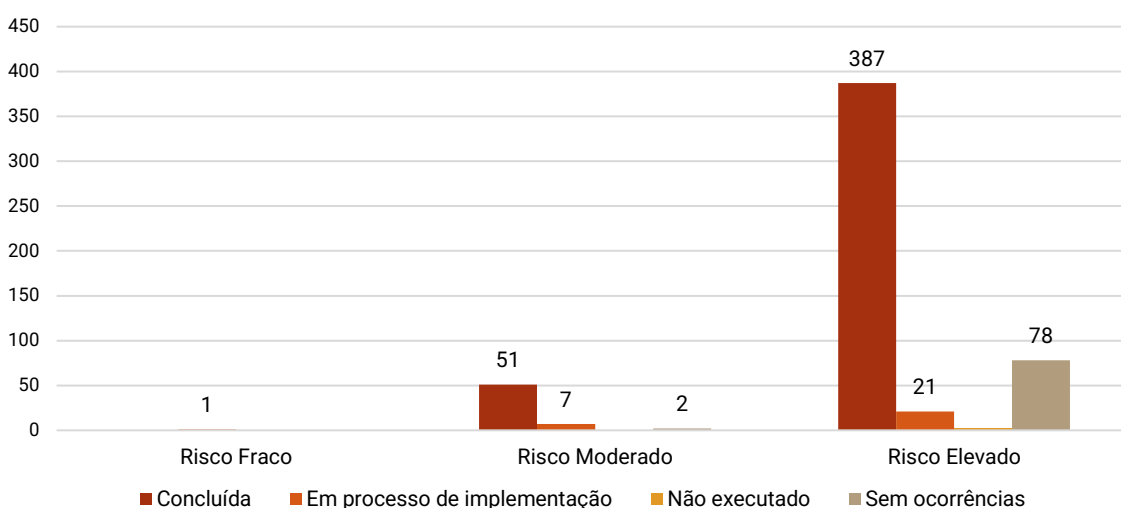


Gráfico 16 - Estado de implementação das medidas da área "Auditoria e Boa Conduta", por nível de risco

Da análise do gráfico verifica-se que a maioria das medidas se encontra associada a riscos elevados, concentrando-se igualmente neste nível de risco o maior número de medidas concluídas. Neste âmbito, identificam-se:

- **387 medidas concluídas,**
- **21 medidas em processo de implementação,** e
- **78 medidas** classificadas como “**Sem ocorrências**”.

Relativamente aos riscos moderados, registam-se:

- **51 medidas concluídas,**
- **7 medidas em processo de implementação,** e
- **2 medidas** classificadas como “**Sem ocorrências**”.

Por sua vez, o risco fraco apresenta apenas **1 medida**, atualmente em processo de implementação.

As observações submetidas pelos respondentes evidenciam compromisso com a adoção de práticas de controlo interno, transparência e conformidade. As respostas apresentadas referem, designadamente:

- a aplicação de procedimentos de controlo e monitorização;
- o cumprimento das normas constantes do Código de Conduta;
- a articulação com a Auditoria Interna e implementação das recomendações emitidas;
- a adoção de medidas corretivas sempre que identificadas situações suscetíveis de gerar risco;
- a inexistência, em diversas unidades orgânicas, de ocorrências suscetíveis de justificar comunicação de situações de risco associadas à corrupção ou infrações conexas.

Em síntese, a área de “Auditoria e Boa Conduta” evidencia um **nível significativo de implementação das medidas previstas no PPRG**, verificando-se uma consolidação progressiva das práticas de controlo interno e de gestão do risco. Subsistem, contudo, oportunidades de melhoria ao nível da monitorização das medidas em curso, designadamente no que respeita ao registo do grau de execução e à definição de previsões temporais para conclusão das ações pendentes.

E. Auxílios e Benefícios Fiscais

A presente secção incide sobre a análise do estado de implementação das medidas previstas no PPRG para a área geral de “Auxílios e Benefícios Fiscais”.

O universo inicial compreendia 262 medidas. Contudo, para efeitos da presente avaliação, foram excluídas:

- 3 medidas classificadas como “Não aplicável”, por não se enquadrarem no contexto funcional das respetivas unidades orgânicas;
- 4 medidas classificadas como “Resposta inválida”, em virtude da existência de inconsistências na informação prestada;
- 13 medidas classificadas como “Sem resposta”, relativamente às quais não foi possível obter informação sobre o respetivo estado de implementação.

Em resultado das exclusões identificadas, o universo efetivamente considerado para análise corresponde a **241 medidas**. O estado de implementação das medidas encontra-se representado no **Gráfico 17**.

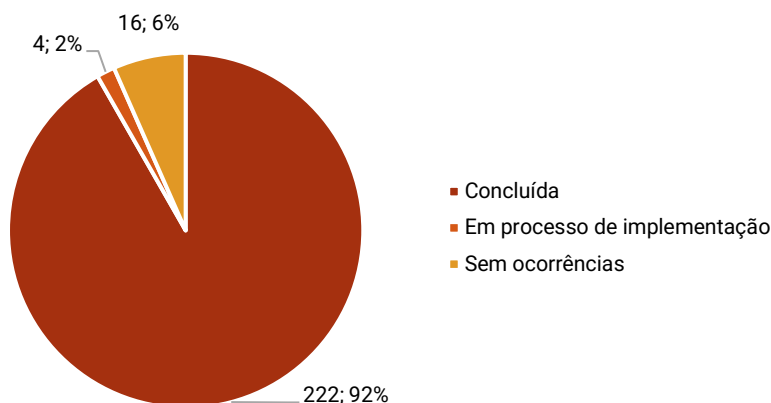


Gráfico 17 - Estado de implementação das medidas da área "Auxílios e Benefícios Fiscais"

Da análise efetuada verifica-se que **222 medidas** se encontram concluídas, correspondendo a aproximadamente **92%** do universo analisado, o que evidencia um nível particularmente elevado de execução das medidas previstas para esta área.

Verifica-se igualmente que:

- **4 medidas (2%)** se encontram **em processo de implementação**;
- Não se registam medidas classificadas como "**Não executado**";
- **16 medidas (6%)** foram classificadas como "**Sem ocorrências**", circunstância que demonstra que, no período em análise, não se verificaram situações que justificassem a respetiva aplicação.

Relativamente às medidas em processo de implementação, constata-se que:

- **2 medidas** apresentam um grau estimado de execução de **75%**;
- **2 medidas não apresentam grau de implementação** identificado, por ausência de informação prestada pelos respondentes.

Verifica-se ainda que nenhuma das medidas em curso possui data previsional identificada, circunstância que condiciona um acompanhamento temporal mais detalhado da execução das ações pendentes.

Importa igualmente analisar o estado de implementação das medidas em função do grau de risco associado. Os resultados encontram-se representados no **Gráfico 18**.

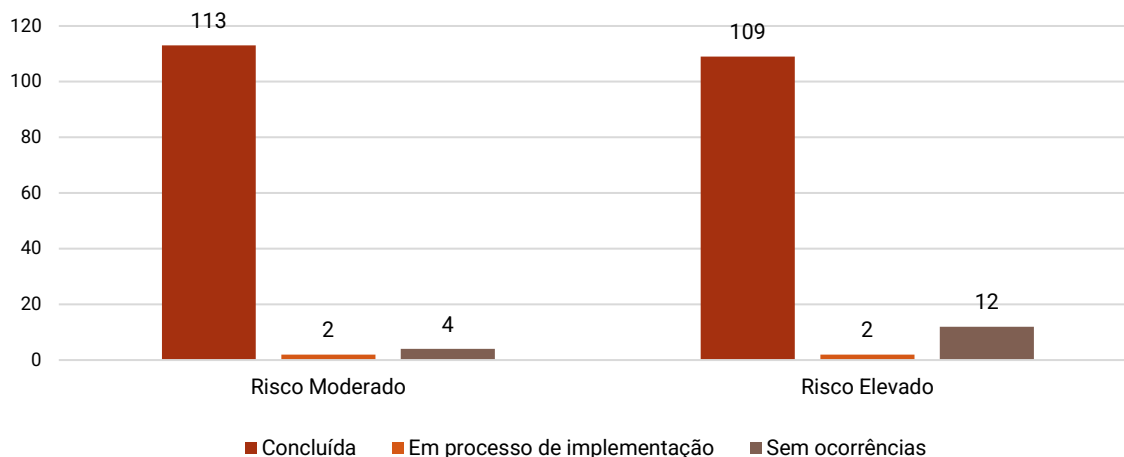


Gráfico 18 - Estado de implementação das medidas da área "Auxílios e Benefícios Fiscais", por nível de risco

Da análise do gráfico conclui-se que a maioria das medidas associadas quer a riscos moderados, quer a riscos elevados, se encontra concluída, evidenciando um nível consistente de implementação das medidas. Verifica-se igualmente que o número de medidas ainda em processo de implementação apresenta expressão reduzida em ambos os níveis de risco, não se registando quaisquer medidas classificadas como “Não executado”.

As observações submetidas evidenciam a existência de mecanismos de acompanhamento e controlo associados à tramitação dos procedimentos, verificando-se referências, designadamente:

- ao cumprimento dos trâmites legais e regulamentares aplicáveis;
- à utilização de *checklists* de validação documental;
- à verificação de declarações de inexistência de dívida;
- à conformidade dos procedimentos com as normas de controlo interno;
- à adoção de instrumentos de apoio e revisão de procedimentos internos.

Em síntese, a área de “Auxílios e Benefícios Fiscais” evidencia um **nível de implementação globalmente muito elevado** das medidas previstas no PPRG, subsistindo, contudo, oportunidades de melhoria ao nível do registo do grau de execução e da definição de previsões temporais para conclusão das medidas ainda em curso.

F. Contratação Pública

A presente secção incide sobre a análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área “Contratação Pública”.

O universo inicial compreendia 860 medidas. Contudo, para efeitos da presente avaliação, foram excluídas:

- 3 medidas classificadas como “Não aplicável”, por não se enquadrarem no contexto funcional das respetivas unidades orgânicas;
- 16 medidas classificadas como “Resposta inválida”, em virtude da existência de inconsistências na informação prestada;
- 34 medidas classificadas como “Sem resposta”, relativamente às quais não foi possível obter informação sobre o respetivo estado de implementação;
- 1 medida não validada pelo responsável competente.

Em resultado das exclusões anteriormente identificadas, o universo efetivamente considerado para análise corresponde a **806 medidas**. O estado de implementação das medidas encontra-se representado no **Gráfico 19**.

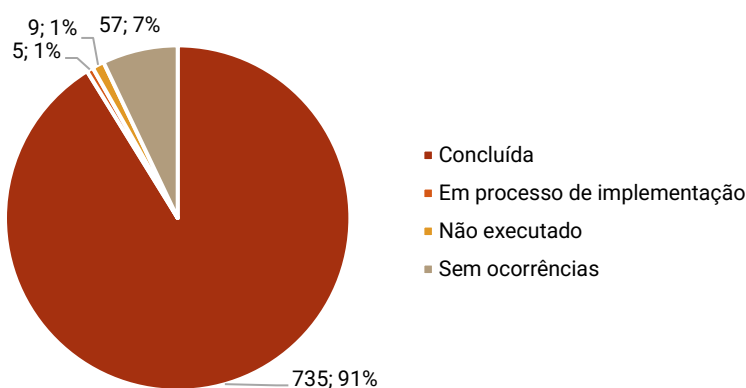


Gráfico 19 - Estado de implementação das medidas da área “Contratação Pública”

Da análise efetuada verifica-se que **735 medidas** se encontram concluídas, correspondendo a aproximadamente **91%** do universo analisado, o que evidencia um nível globalmente muito significativo de execução das medidas previstas para esta área.

Verifica-se igualmente que:

- **5 medidas** se encontram em **processo de implementação**;
- **9 medidas** permanecem classificadas como **“Não executado”**;
- **57 medidas** foram classificadas como **“Sem ocorrências”**, circunstância que demonstra que, no período em análise, não se verificaram situações que justificassem a respetiva aplicação.

As medidas em processo de implementação ou não executadas representam cerca de **2%** do universo analisado. O respetivo grau de implementação encontra-se representado no **Gráfico 20**.

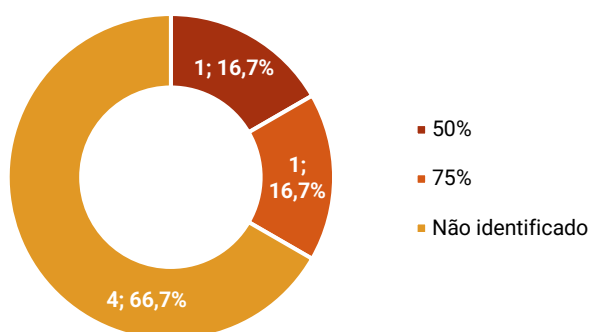


Gráfico 20 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Contratação Pública”

Da análise do gráfico verifica-se que:

- **33,4% das medidas em curso** apresentam graus de execução de **50%** e **75%**, refletindo níveis intermédios ou avançados de implementação;
- **66,7% das medidas não apresentam grau de execução identificado**, circunstância que condiciona um acompanhamento mais detalhado do respetivo progresso.

Relativamente à previsão temporal de implementação, verifica-se que, das **14 medidas não concluídas** — correspondentes às medidas classificadas como “Em processo de implementação” e “Não executado” — apenas **2 medidas** apresentam calendarização identificada:

- uma com conclusão prevista até ao final do primeiro semestre de 2026;
- outra com conclusão prevista até ao final de 2026.

As restantes medidas não apresentam previsão temporal de implementação, circunstância que condiciona um acompanhamento temporal mais detalhado da execução das ações pendentes.

Importa ainda analisar o estado de implementação das medidas em função do grau de risco associado. Os resultados encontram-se representados no **Gráfico 21**.

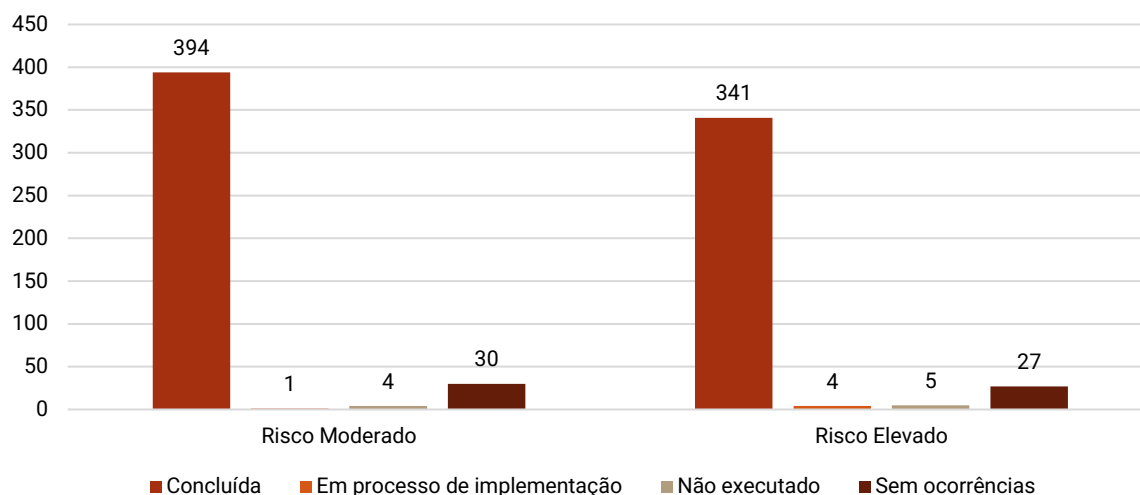


Gráfico 21 - Estado de implementação das medidas da área "Contratação Pública", por nível de risco

Da análise do gráfico verifica-se que todas as medidas avaliadas se encontram associadas a riscos de grau moderado ou elevado, evidenciando o nível de criticidade inerente à área da contratação pública.

No que respeita às medidas associadas a riscos moderados, identificam-se:

- **394 medidas concluídas;**
- **1 medida em processo de implementação;**
- **4 medidas** classificadas como "**Não executado**";
- **30 medidas** classificadas como "**Sem ocorrências**".

Relativamente às medidas associadas a riscos elevados, registam-se:

- **341 medidas concluídas;**
- **4 medidas em processo de implementação;**
- **5 medidas** classificadas como "**Não executado**";
- **27 medidas** classificadas como "**Sem ocorrências**".

As observações submetidas pelos respondentes evidenciam um esforço consistente na implementação e monitorização dos procedimentos de contratação pública, verificando-se referências, designadamente:

- à fundamentação das propostas de aquisição;
- à definição de critérios objetivos de adjudicação;
- à preferência pela adoção de procedimentos concursais;
- à formação e sensibilização dos trabalhadores;
- ao controlo de saldos e acompanhamento financeiro das empreitadas;
- à aplicação de mecanismos de fiscalização e sanções em caso de incumprimento contratual.

As respostas apresentadas demonstram, ainda, preocupação com o reforço da conformidade procedimental, da rastreabilidade documental e da transparência dos processos de contratação pública, contribuindo para o fortalecimento dos mecanismos de controlo interno e mitigação do risco nesta área particularmente sensível.

Em síntese, evidencia-se um **nível de implementação muito significativo** das medidas previstas, subsistindo,



contudo, oportunidades de melhoria ao nível da calendarização das ações pendentes e do registo sistemático do grau de execução das medidas em curso. Ainda, subsistem medidas pendentes de execução ou em curso, circunstância que justifica a manutenção de um acompanhamento próximo da respetiva implementação, particularmente tendo em consideração a relevância e criticidade dos riscos associados a esta área funcional.

G. Fiscalização

A presente secção incide sobre a análise do estado de implementação das medidas previstas no PPRG para a área geral de “Fiscalização”.

O universo inicial compreendia 10 medidas, tendo sido excluída 1 medida classificada como “Não aplicável”, por não se enquadrar no contexto funcional da respetiva Unidade Orgânica. Em resultado da exclusão identificada, o universo considerado para análise corresponde a **9 medidas**. O estado de implementação das medidas encontra-se representado no **Gráfico 22**:

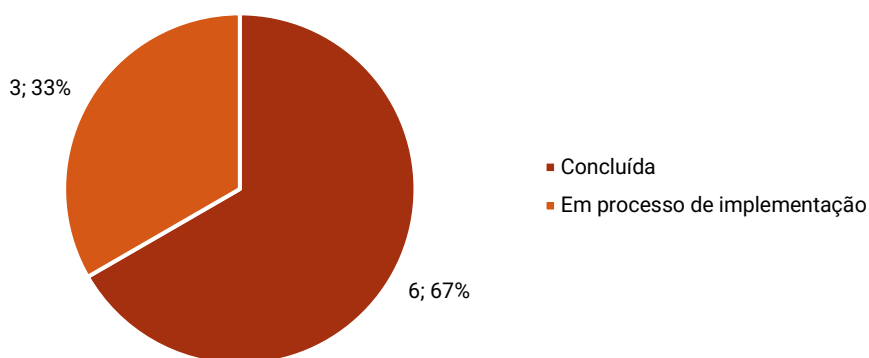


Gráfico 22 - Estado de implementação das medidas da área “Fiscalização”

Da análise efetuada verifica-se que a maioria das medidas se encontra concluída, correspondendo a **6 medidas implementadas**, o que representa cerca de **67%** do universo analisado. Paralelamente, identificam-se **3 medidas em processo de implementação**, representando aproximadamente **33%** das medidas avaliadas.

Importa salientar que não se registam medidas classificadas como “Não executado”, circunstância que evidencia a inexistência de situações de ausência total de execução das medidas previstas para esta área. O grau de implementação das medidas em curso encontra-se representado no **Gráfico 23**.

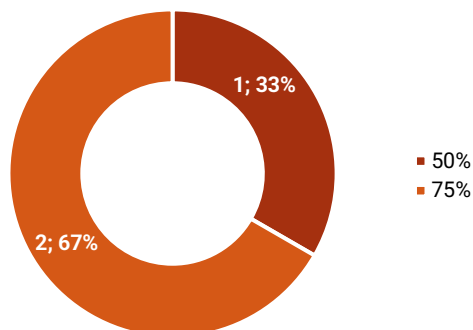


Gráfico 23 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Fiscalização”

Da análise do gráfico verifica-se que as medidas em processo de implementação apresentam diferentes graus de execução, evidenciando níveis distintos de desenvolvimento e maturidade das ações em curso.



Contudo, da análise à base de dados verifica-se que não foi indicada qualquer previsão temporal de implementação relativamente às medidas pendentes, circunstância que limita o acompanhamento da respetiva execução e condiciona a monitorização do progresso das ações em curso.

Importa ainda analisar o estado de implementação das medidas em função do grau de risco associado. Os resultados encontram-se representados no **Gráfico 24**.

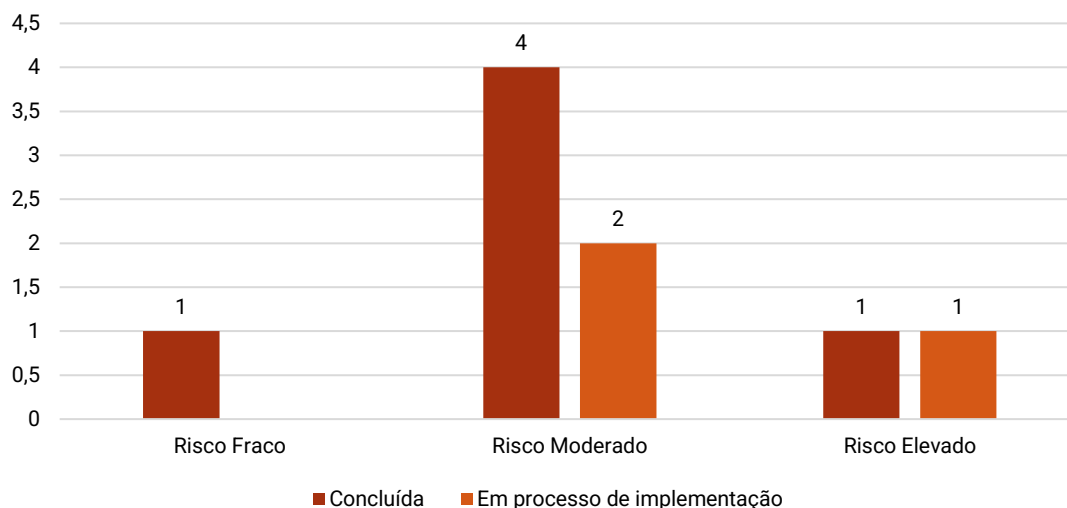


Gráfico 24 – Estado de implementação das medidas da área “Fiscalização”, por nível de risco

Da análise do gráfico verifica-se que a maioria das medidas associadas aos diferentes níveis de risco se encontra concluída. No âmbito dos riscos moderados, registam-se:

- **4 medidas concluídas;**
- **2 medidas em processo de implementação.**

Relativamente aos riscos elevados, identificam-se:

- **1 medida concluída;**
- **1 medida em processo de implementação.**

Por sua vez, no âmbito dos riscos fracos, verifica-se a existência de **1 medida concluída**.

A ausência de calendarização para conclusão das medidas pendentes constitui um aspeto suscetível de melhoria, recomendando-se o reforço do registo sistemático da previsão temporal de implementação, por forma a assegurar maior capacidade de monitorização e controlo da execução das medidas previstas no PPRG.

Em síntese, a área de “Fiscalização” evidencia um **nível de implementação globalmente satisfatório das medidas previstas**, subsistindo oportunidades de melhoria ao nível do acompanhamento temporal das ações em curso e da consolidação dos mecanismos de reporte e monitorização da execução. Ainda, subsistem medidas em curso, associadas a riscos moderados e elevados, o que justifica a manutenção do acompanhamento da implementação, particularmente atendendo à relevância operacional desta área.

H. Gestão Financeira

A presente secção incide sobre a análise do estado de implementação das medidas previstas no PPRG para a área geral de “Gestão Financeira”.



O universo inicial de análise compreendia 446 medidas, tendo sido excluídas as seguintes situações:

- 8 medidas classificadas como “Não aplicável”, por não se enquadrarem no contexto funcional das respetivas Unidades Orgânicas;
- 20 medidas com “Resposta inválida”, em virtude da existência de inconsistências ou insuficiência de informação no reporte efetuado;
- 24 medidas classificadas como “Sem resposta”, relativamente às quais não foi possível obter informação por parte dos responsáveis competentes;
- 6 medidas com resposta não validada, por ausência de confirmação pelo respetivo responsável.

Em resultado do expurgo das categorias identificadas, o universo considerado para análise corresponde a **388 medidas**. O estado de implementação das medidas encontra-se representado no **Gráfico 25**.



Gráfico 25 - Estado de implementação das medidas da área “Gestão Financeira”

Da análise efetuada verifica-se que a maioria das medidas aplicáveis se encontra **concluída**, correspondendo a **298 medidas implementadas**, o que representa cerca de **77%** do universo analisado.

Paralelamente, identificam-se **34 medidas em processo de implementação**, representando aproximadamente **9%** das medidas avaliadas, enquanto **9 medidas** permanecem classificadas como “Não executado”.

Por sua vez, **47 medidas** foram classificadas como “**Sem ocorrências**”, circunstância que demonstra que, no período em análise, não se verificaram factos ou situações que justificassem a respetiva aplicação.

Os resultados evidenciam, assim, um nível globalmente positivo de execução das medidas previstas para esta área, embora subsistam medidas pendentes cuja implementação deverá continuar a ser acompanhada. O grau de implementação das medidas em curso encontra-se representado no **Gráfico 26**.

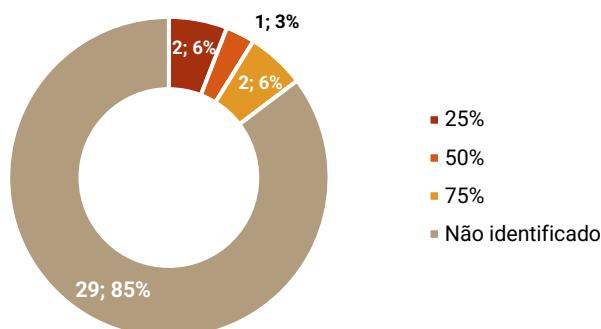


Gráfico 26 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Gestão Financeira”

Da análise do gráfico verifica-se a existência de diferentes níveis de execução das medidas em processo de

implementação, observando-se maior incidência de medidas com grau de implementação reduzido.

Contudo, importa salientar que uma parte significativa das medidas em curso não apresenta indicação do respetivo grau de execução, circunstância que condiciona um acompanhamento mais detalhado do estado de desenvolvimento das ações pendentes e a monitorização da respetiva evolução.

Relativamente à previsão temporal de implementação, verifica-se que, das **43 medidas não concluídas, 40 não apresentam qualquer data prevista de conclusão**. Das restantes:

- **1 medida** prevê conclusão até ao final de **2026**;
- **2 medidas** apresentam conclusão prevista até ao final de **2027**.

A reduzida existência de calendarização para as medidas pendentes condiciona um acompanhamento temporal mais detalhado da execução das ações pendentes.

Importa ainda analisar o estado de implementação das medidas em função do grau de risco associado. Os resultados encontram-se representados no **Gráfico 27**.

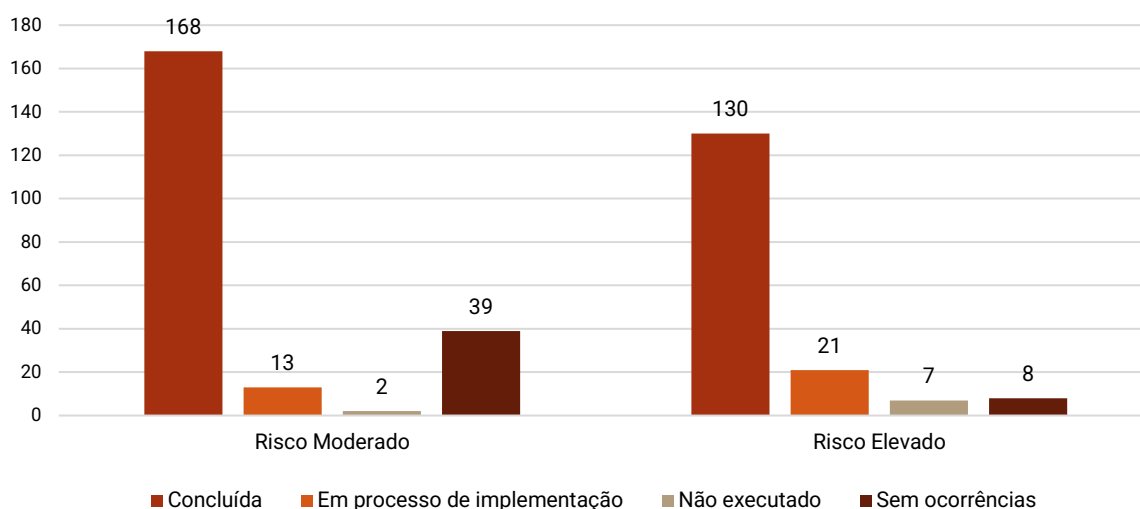


Gráfico 27 - Estado de implementação das medidas da área "Gestão Financeira", por nível de risco

Da análise do gráfico verifica-se que a maioria das medidas associadas quer a riscos moderados, quer a riscos elevados, se encontra concluída, evidenciando um **nível globalmente positivo de implementação** das medidas previstas para esta área. Não obstante, subsistem medidas em processo de implementação e medidas não executadas, particularmente associadas a riscos elevados, circunstância que reforça a necessidade de assegurar o acompanhamento contínuo das ações ainda pendentes, tendo em consideração o respetivo grau de criticidade.

As observações submetidas pelos serviços evidenciam igualmente a adoção de mecanismos de controlo e acompanhamento associados à execução orçamental, arrecadação de receita, controlo da despesa e gestão contratual. Em particular, são referidos:

- Procedimentos de articulação entre UO no âmbito da elaboração orçamental;
- Mecanismos de monitorização e validação financeira;
- Procedimentos de controlo associados à cobrança de receita, acompanhamento da execução contratual e controlo da despesa;

- Mecanismos de acompanhamento de dívida e gestão de garantias;
- Adoção de práticas de controlo interno e acompanhamento sistemático dos fluxos financeiros.

Em termos globais, a análise evidencia um **grau significativo de implementação das medidas**, refletindo o esforço desenvolvido na consolidação de práticas associadas ao controlo interno, à boa gestão financeira e à mitigação de riscos. Apesar da predominância de medidas concluídas, subsistem oportunidades de melhoria ao nível da monitorização das ações pendentes, designadamente no que respeita ao registo do grau de implementação e da previsão temporal de conclusão das medidas ainda não integralmente executadas.

I. Gestão Processual

A presente secção incide sobre a análise do estado de implementação das medidas previstas no PPRG para a área geral de “Gestão Processual”.

O universo inicial compreendia 1643 medidas, tendo sido excluídas as seguintes situações:

- 12 medidas classificadas como “Não aplicável”, por não se enquadrarem no contexto funcional das respetivas Unidades Orgânicas;
- 31 medidas com “Resposta inválida”, em virtude da existência de inconsistências ou insuficiência de informação no reporte efetuado;
- 84 medidas classificadas como “Sem resposta”, relativamente às quais não foi possível obter informação por parte dos responsáveis competentes;
- 7 medidas com resposta não validada, por ausência de confirmação pelo respetivo responsável.

Em resultado do expurgo das categorias identificadas, o universo considerado para análise corresponde a **1509 medidas**. O estado de implementação das medidas encontra-se representado no **Gráfico 28**.

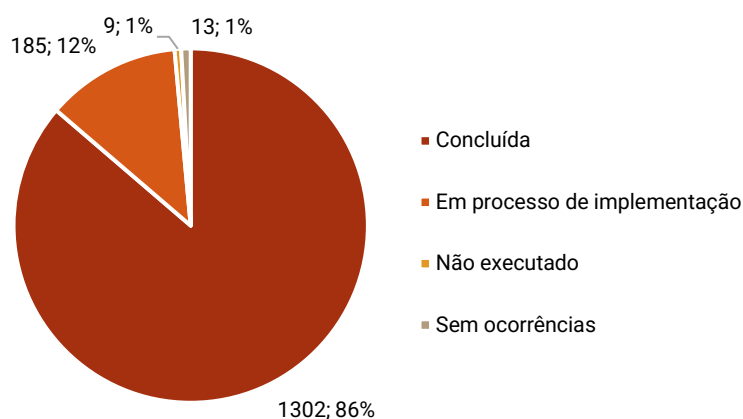


Gráfico 28 - Estado de implementação das medidas da área “Gestão Processual”

Da análise efetuada verifica-se que a maioria das medidas aplicáveis se encontra concluída, correspondendo a **1302 medidas implementadas**, o que representa cerca de **86%** do universo analisado. Paralelamente, identificam-se **185 medidas em processo de implementação**, representando aproximadamente **12%** das medidas avaliadas, enquanto apenas **9 medidas permanecem classificadas como “Não executado”**. Por sua vez, **13 medidas foram classificadas como “Sem ocorrências”**, circunstância que demonstra que, no período em análise, não se verificaram factos ou situações que justificassem a respetiva aplicação.



Os resultados evidenciam, assim, um nível positivo de execução das medidas previstas para esta área, verificando-se predominância de medidas concluídas e expressão residual de situações de não execução. O grau de implementação das medidas em curso encontra-se representado no **Gráfico 29**.

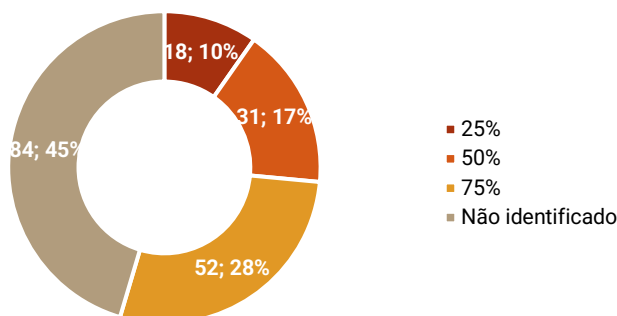


Gráfico 29 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Gestão Processual”

Da análise do gráfico verificam-se diferentes níveis de execução das medidas atualmente em curso:

- **52 medidas** apresentam grau de implementação de **75%**;
- **31 medidas** registam grau de execução de **50%**;
- **18 medidas** apresentam um nível de implementação de **25%**.

Contudo, importa salientar que **84 medidas**, correspondentes a cerca de **45%** das medidas em processo de implementação, não apresentam indicação do grau de execução, circunstância que condiciona um acompanhamento mais detalhado do desenvolvimento das ações pendentes.

Verifica-se que, quanto às medidas em processo de implementação ou classificadas como “Não executado”:

- **170 medidas** não apresentam qualquer previsão temporal de conclusão;
- **23 medidas** têm conclusão prevista até ao final de **2026**;
- **1 medida** apresenta conclusão prevista até ao final de **2027**.

A reduzida existência de calendarização para as medidas pendentes constitui circunstância que condiciona um acompanhamento temporal mais detalhado da execução das ações pendentes.

Importa ainda analisar o estado de implementação das medidas em função do grau de risco associado. Os resultados encontram-se representados no **Gráfico 30**.

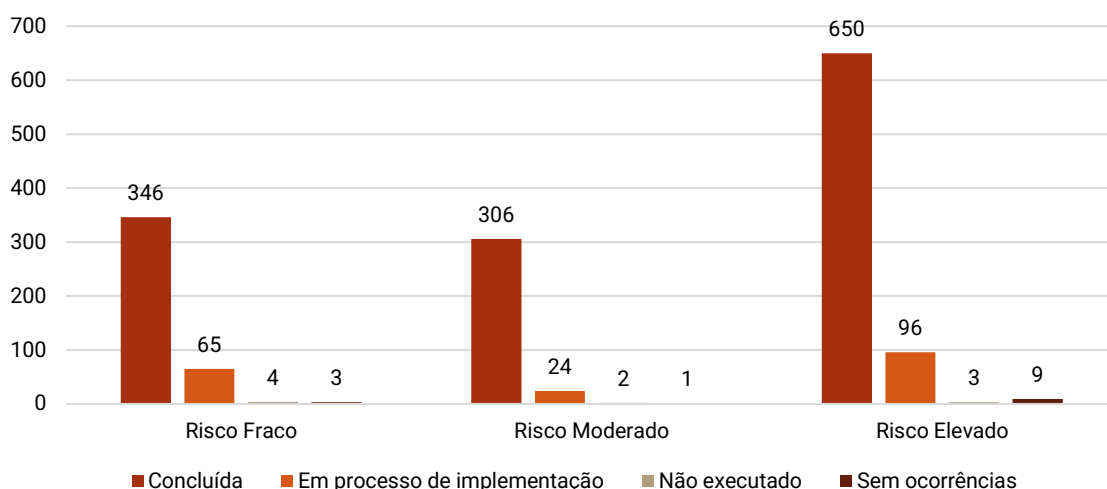


Gráfico 30 - Estado de implementação das medidas da área “Gestão Processual”, por nível de risco

Da análise do gráfico verifica-se que **a maioria das medidas associadas a riscos elevados se encontra concluída**. Embora subsista um número relevante de medidas em processo de implementação, particularmente associadas a riscos elevados, o número de medidas classificadas como “Não executado” mantém-se reduzido em todos os níveis de risco considerados. As medidas classificadas como “Sem ocorrências” apresentam distribuição variável consoante o nível de risco, assumindo maior expressão nos riscos moderados.

As observações submetidas pelos serviços evidenciam igualmente a adoção de mecanismos de normalização e controlo associados à tramitação administrativa. Em particular, são referidos:

- A criação e revisão de fluxogramas, manuais de procedimentos e instruções de trabalho;
- A implementação de circuitos de validação interna e mecanismos de controlo;
- O desenvolvimento de processos de desmaterialização administrativa e reforço da identificação clara de responsabilidades;
- A verificação sistemática da conformidade legal dos procedimentos adotados;
- A existência de limitações relacionadas com a disponibilidade de recursos humanos e com os níveis de literacia digital de alguns trabalhadores;
- O compromisso dos serviços com a prossecução dos objetivos definidos no PPRG e com o reforço contínuo dos mecanismos de controlo interno e gestão processual.

Em termos globais, os resultados demonstram um **nível significativo de implementação das medidas** previstas, refletindo o esforço desenvolvido pelos serviços na consolidação de mecanismos de controlo interno, uniformização procedimental e melhoria da tramitação administrativa. Não obstante, subsistem medidas em processo de implementação e um número significativo de ações pendentes sem previsão temporal de conclusão, circunstância que reforça a necessidade de prosseguir o acompanhamento das medidas ainda não integralmente executadas, particularmente das associadas a níveis de risco mais elevados.

J. Jurídica

A presente secção incide sobre a análise do estado de implementação das medidas previstas no PPRG para a área geral de “Jurídica”.

O universo inicial de análise compreendia 279 medidas. Contudo, para efeitos da presente avaliação, foram excluídas as seguintes situações:

- 3 medidas classificadas como “Não aplicável”, por não se enquadrarem no contexto funcional das respetivas Unidades Orgânicas;
- 7 medidas com “Resposta inválida”, em virtude da existência de inconsistências ou insuficiência de informação no reporte efetuado;
- 13 medidas classificadas como “Sem resposta”, relativamente às quais não foi possível obter informação por parte dos responsáveis competentes;
- 1 medida com resposta não validada, por ausência de confirmação pelo respetivo responsável.

Em resultado do expurgo das categorias anteriormente identificadas, o universo efetivamente considerado para análise corresponde a **255 medidas**. O estado de implementação das medidas encontra-se representado no **Gráfico 31**.



Gráfico 31 - Estado de implementação das medidas da área "Jurídica"

Da análise efetuada verifica-se que a maioria das medidas aplicáveis se encontra concluída, correspondendo a **206 medidas implementadas**, o que representa cerca de **81%** do universo analisado. Paralelamente, identificam-se **32 medidas em processo de implementação**, representando aproximadamente **13%** das medidas avaliadas, enquanto apenas **1 medida permanece classificada como "Não executado"**. Por sua vez, **16 medidas foram classificadas como "Sem ocorrências"**, circunstância que demonstra que, no período em análise, não se verificaram factos ou situações que justificassem a respetiva aplicação.

Os resultados evidenciam, assim, um nível globalmente positivo de execução das medidas, verificando-se predominância clara de medidas concluídas e expressão residual de situações de não execução. O grau de implementação das medidas em curso encontra-se representado no **Gráfico 32**.

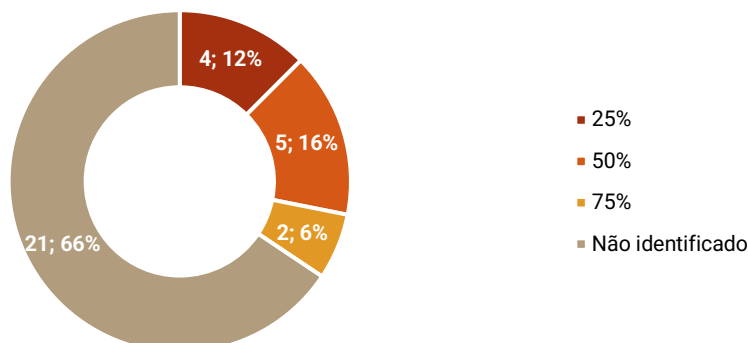


Gráfico 32 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Jurídica"

Da análise do gráfico verifica-se que a maioria das medidas atualmente em processo de implementação não apresenta indicação do respetivo grau de execução. Observa-se que:

- **21 medidas** apresentam grau de implementação não identificado;
- **5 medidas** registam grau de execução de **50%**;
- **4 medidas** apresentam um nível de implementação de **25%**;
- **2 medidas** evidenciam grau de implementação de **75%**.

A ausência de informação quanto ao grau de implementação de parte significativa das medidas em curso condiciona um acompanhamento mais detalhado do estado das ações pendentes.

Da análise efetuada verifica-se que, relativamente às medidas curso ou classificadas como "Não executado":

- **30 medidas** não apresentam qualquer previsão temporal de conclusão;
- **3 medidas** têm conclusão prevista até ao final de **2026**.

A reduzida calendarização para as medidas pendentes constitui um aspeto suscetível de melhoria no âmbito do processo de monitorização e acompanhamento da implementação das medidas previstas no PPRG.

Importa ainda analisar o estado de implementação das medidas em função do grau de risco associado. Os resultados encontram-se representados no **Gráfico 33**.

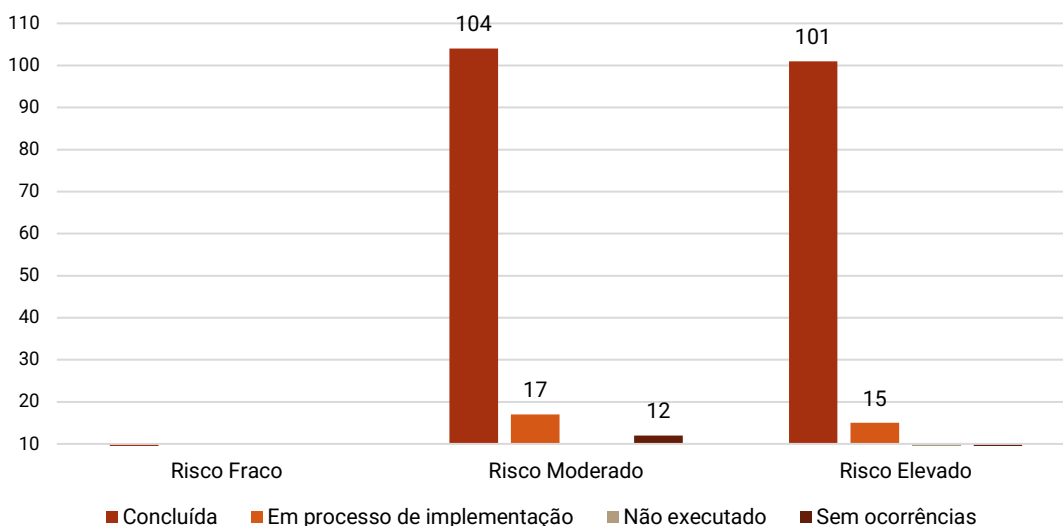


Gráfico 33 - Estado de implementação das medidas da área "Jurídica", por nível de risco

Da análise do gráfico verifica-se que a maioria das medidas associadas a riscos moderados e elevados se encontra concluída ou em processo de implementação, evidenciando um nível positivo de execução das medidas. Paralelamente, o número de medidas classificadas como "Não executado" apresenta expressão residual, o que demonstra um reduzido número de situações sem qualquer nível de execução iniciado.

As observações submetidas pelos serviços evidenciam igualmente a adoção de mecanismos de controlo e normalização associados à atividade jurídica municipal. Em particular, são referidos:

- A centralização da elaboração, revisão e atualização de regulamentos municipais;
- A regularidade da elaboração e tramitação das atas da Câmara Municipal;
- A implementação de procedimentos de desmaterialização processual;
- A adoção de instruções de trabalho e mecanismos de dupla verificação orientados para assegurar a conformidade legal dos procedimentos;
- O reforço de mecanismos de controlo associados à uniformização procedimental e validação jurídica.

Em termos globais, a análise evidencia um **grau significativo de implementação das medidas** previstas, refletindo o esforço desenvolvido pelos serviços na consolidação de mecanismos de conformidade legal, controlo procedimental e uniformização da atuação jurídica municipal. Não obstante, subsistem oportunidades de melhoria ao nível do reporte e monitorização das medidas pendentes, designadamente no que respeita ao registo do grau de implementação e da previsão temporal de conclusão das ações ainda em curso.

K. Património

A presente secção incide sobre a análise do estado de implementação das medidas previstas no PPRG para a área geral de "Património".



O universo inicial de análise compreendia 140 medidas. Contudo, para efeitos da presente avaliação, foram excluídas as seguintes situações:

- 2 medidas classificadas como “Não aplicável”, por não se enquadrarem no contexto funcional das respetivas Unidades Orgânicas;
- 8 medidas com “Resposta inválida”, em virtude da existência de inconsistências ou insuficiência de informação no reporte efetuado;
- 9 medidas classificadas como “Sem resposta”, relativamente às quais não foi possível obter informação por parte dos responsáveis competentes.

Em resultado do expurgo das categorias anteriormente identificadas, o universo efetivamente considerado para análise corresponde a **121 medidas**. O estado de implementação das medidas encontra-se representado no **Gráfico 34**.

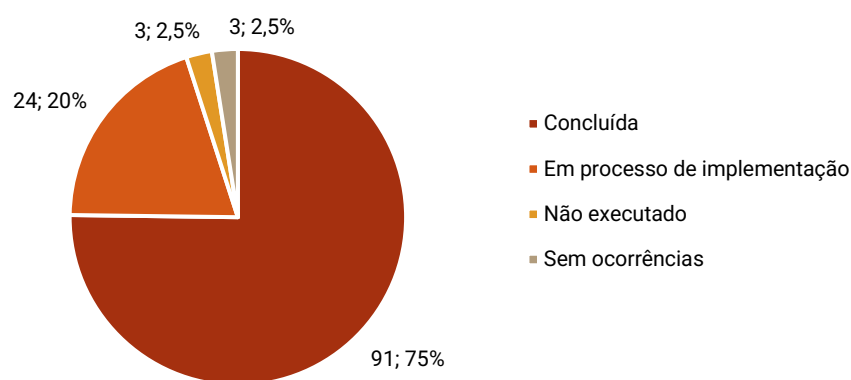


Gráfico 34 - Estado de implementação das medidas da área “Património”

Da análise efetuada verifica-se que a maioria das medidas aplicáveis se encontra **concluída**, correspondendo a **91 medidas implementadas**, o que representa cerca de **75%** do universo analisado. Paralelamente, identificam-se **24 medidas em processo de implementação**, representando aproximadamente **20%** das medidas avaliadas, enquanto **3 medidas** permanecem classificadas como “**Não executado**”. Registam-se ainda **3 medidas classificadas como “Sem ocorrências”**, circunstância que demonstra que, no período em análise, não se verificaram factos ou situações que justificassem a respetiva aplicação.

Os resultados evidenciam, assim, um nível globalmente positivo de execução das medidas previstas para esta área, embora subsista um conjunto relevante de ações ainda pendentes de conclusão. O grau de implementação das medidas em curso encontra-se representado no **Gráfico 35**.

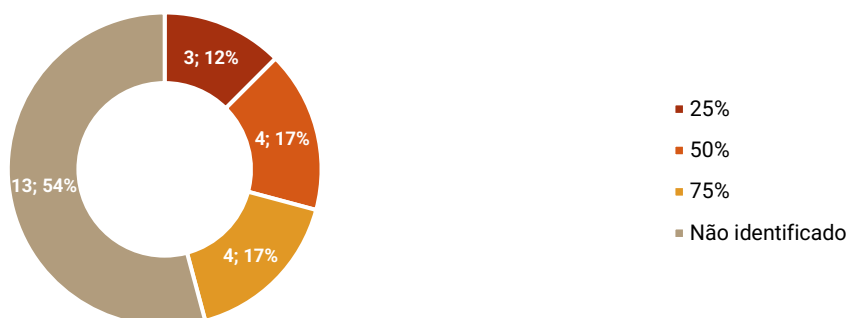


Gráfico 35 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Património”



Da análise do gráfico verifica-se a existência de diferentes níveis de execução das medidas atualmente em processo de implementação:

- **4 medidas** apresentam grau de implementação de **50%**;
- **4 medidas** registam grau de execução de **75%**;
- **3 medidas** apresentam um nível de implementação de **25%**;
- **13 medidas** não possuem grau de implementação identificado.

Os dados demonstram que parte das ações em curso se encontra em fases intermédias ou avançadas de concretização. Contudo, a ausência de informação relativa ao grau de execução de diversas medidas condiciona a monitorização do respetivo estado de desenvolvimento.

Da análise efetuada verifica-se que, relativamente às **27 medidas** classificadas como “Em processo de implementação” ou “Não executado”:

- **22 medidas** não apresentam qualquer previsão temporal de conclusão;
- **5 medidas** têm conclusão prevista até ao final de **2026**.

A reduzida calendarização das medidas pendentes condiciona um acompanhamento temporal mais detalhado da execução das ações pendentes.

Importa ainda analisar o estado de implementação das medidas em função do grau de risco associado. Os resultados encontram-se representados no **Gráfico 36**.

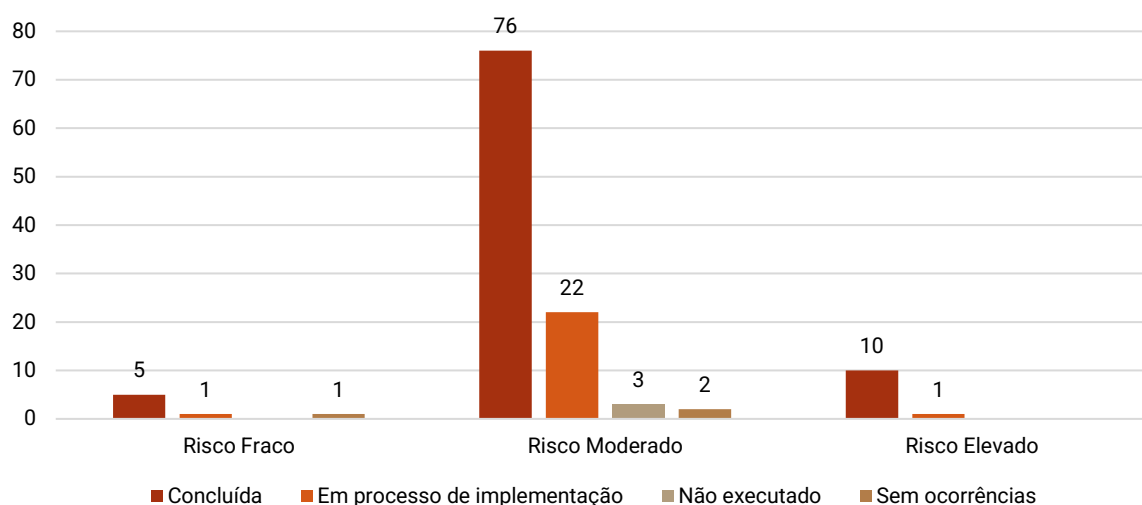


Gráfico 36 - Estado de implementação das medidas da área “Património”, por nível de risco

Da análise do gráfico verifica-se que **a maioria das medidas associadas aos distintos níveis de risco se encontra concluída**, evidenciando um nível positivo de implementação das medidas previstas. No âmbito dos **riscos moderados** – que concentram a maioria das medidas analisadas – identificam-se igualmente o maior número de medidas em processo de implementação e não executadas, o que demonstra a necessidade de assegurar o acompanhamento contínuo das ações ainda pendentes neste nível de risco. Relativamente aos **riscos elevados**, verifica-se uma predominância de medidas concluídas, registando-se apenas uma medida em processo de implementação e inexistindo medidas classificadas como “Não executado”.

As observações submetidas pelos serviços evidenciam igualmente a adoção de mecanismos de controlo e

regularização associados à gestão patrimonial municipal. Em particular, são referidos:

- O desenvolvimento e atualização de bases de dados destinadas à regularização jurídica e contabilística dos bens municipais;
- A continuidade dos procedimentos de inventariação patrimonial e etiquetagem de bens;
- A monitorização dos contratos de cedência e utilização de imóveis municipais;
- O acompanhamento de obras, empreitadas e sistemas associados à gestão patrimonial;
- A implementação de medidas de autoproteção em edifícios municipais e adaptação de aplicações tecnológicas de suporte à gestão do património.

Em termos globais, a análise evidencia um **grau significativo de implementação das medidas** previstas, refletindo o esforço desenvolvido pelos serviços na consolidação de mecanismos de controlo associados à gestão patrimonial municipal. Não obstante, subsistem oportunidades de melhoria ao nível da monitorização das medidas pendentes, designadamente no que respeita à definição de previsões temporais de implementação e ao reforço do acompanhamento das ações ainda não integralmente executadas.

L. Recursos Humanos

A presente secção incide sobre a análise do estado de implementação das medidas previstas no PPRG para a área geral de “Recursos Humanos”.

O universo inicial compreendia 846 medidas, tendo sido excluídas as seguintes situações:

- 1 medida classificada como “Não aplicável”, por não se enquadrar no contexto funcional da respetiva Unidade Orgânica;
- 42 medidas com “Resposta inválida”, em virtude da existência de inconsistências ou insuficiência de informação no reporte efetuado;
- 100 medidas classificadas como “Sem resposta”, relativamente às quais não foi possível obter informação por parte dos responsáveis competentes;
- 16 medidas não validadas, cuja resposta atribuída pelo interlocutor não foi confirmada pelo responsável competente.

Em resultado do expurgo das categorias anteriormente identificadas, o universo efetivamente considerado para análise corresponde a **687 medidas**. O estado de implementação das medidas encontra-se representado no **Gráfico 37**.

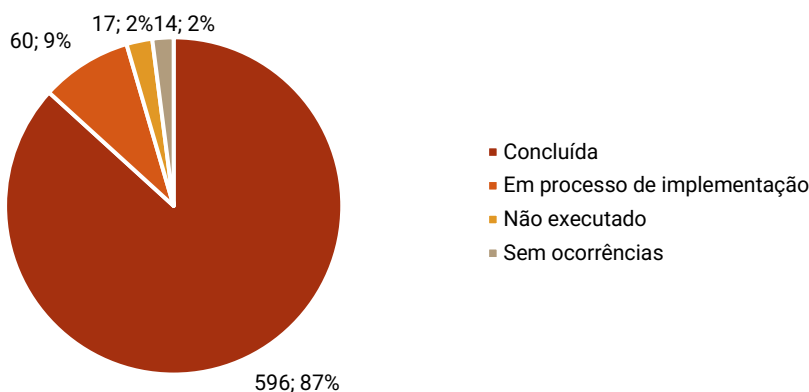


Gráfico 37 - Estado de implementação das medidas da área “Recursos Humanos”

Da análise efetuada verifica-se que a maioria das medidas aplicáveis se encontra concluída, correspondendo a **596 medidas implementadas**, o que representa cerca de **87%** do universo analisado. Paralelamente, identificam-se **60 medidas em processo de implementação**, representando aproximadamente **9%** das medidas avaliadas, enquanto **17 medidas** permanecem classificadas como “Não executado”. Registam-se ainda **14 medidas classificadas como “Sem ocorrências”**, circunstância que demonstra que, no período em análise, não se verificaram factos ou situações que justificassem a respetiva aplicação.

Os resultados evidenciam, assim, um nível globalmente positivo de execução das medidas previstas para esta área, embora subsista um conjunto de ações ainda pendentes de conclusão. O grau de implementação das medidas em curso encontra-se representado no **Gráfico 38**.

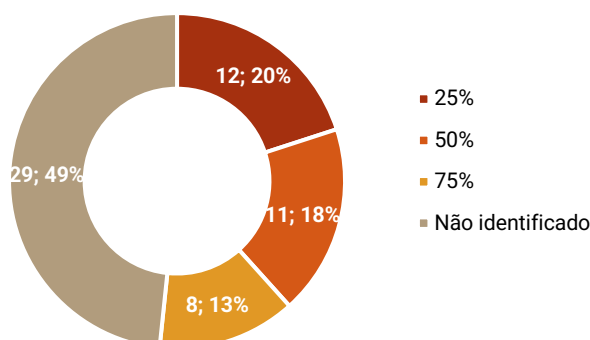


Gráfico 38 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Recursos Humanos”

Da análise do gráfico verifica-se a existência de diferentes níveis de execução das medidas atualmente em processo de implementação:

- **12 medidas** apresentam grau de implementação de **25%**;
- **11 medidas** registam grau de execução de **50%**;
- **8 medidas** apresentam um nível de implementação de **75%**;
- **29 medidas** não possuem grau de implementação identificado.

Os dados demonstram que parte significativa das ações pendentes já se encontra em fases intermédias de execução. Contudo, a ausência de informação relativa ao grau de implementação de cerca de metade das medidas em curso condiciona um acompanhamento mais detalhado do respetivo estado de desenvolvimento e a monitorização do progresso das ações pendentes.

Da análise efetuada verifica-se que, relativamente às **77 medidas** pendentes de execução:

- **71 medidas** não apresentam qualquer previsão temporal de conclusão;
- **1 medida** apresenta conclusão prevista até **26/03/2026**;
- **1 medida** apresenta conclusão prevista até **30/05/2026**;
- **1 medida** apresenta conclusão prevista até **18/11/2026**;
- **3 medidas** apresentam conclusão prevista até **31/12/2026**.

Os resultados evidenciam reduzida calendarização das medidas pendentes, circunstância que limita o acompanhamento da execução das ações previstas.

Importa ainda analisar o estado de implementação das medidas em função do grau de risco associado. Os resultados encontram-se representados no **Gráfico 39**.

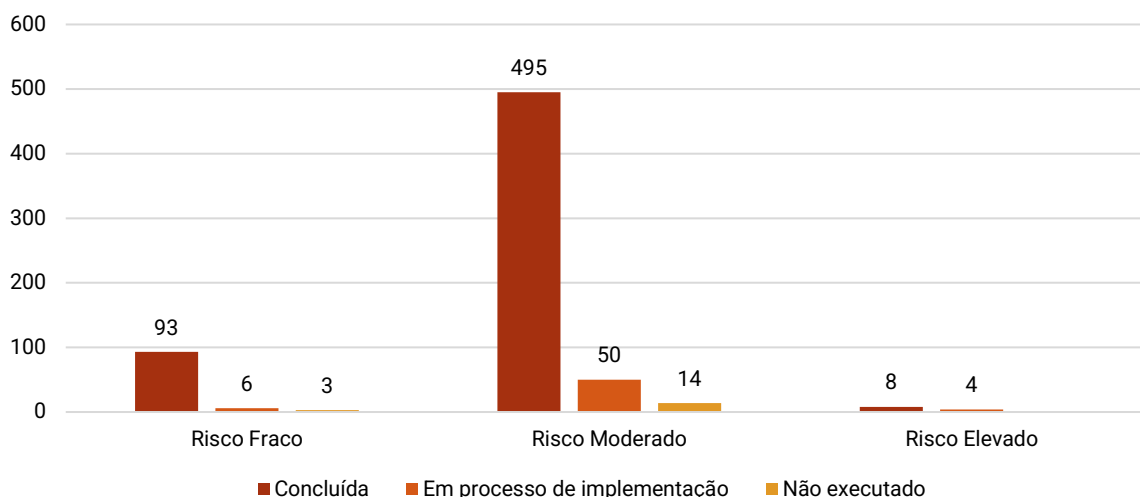


Gráfico 39 - Estado de implementação das medidas da área "Recursos Humanos", por nível de risco

Da análise do gráfico verifica-se que **a maioria das medidas associadas aos diferentes níveis de risco se encontra concluída**, evidenciando um nível globalmente positivo de implementação das medidas previstas para esta área. No âmbito dos riscos moderados — que concentram a maior parte das medidas analisadas — identificam-se igualmente o maior número de medidas em processo de implementação e de medidas classificadas como "Não executado", circunstância que demonstra a necessidade de assegurar o acompanhamento contínuo das ações ainda pendentes neste nível de risco. Relativamente aos riscos fracos, verifica-se igualmente uma predominância de medidas concluídas, subsistindo um número reduzido de medidas em implementação ou não executadas. No que respeita aos riscos elevados, observa-se um universo quantitativamente mais reduzido, verificando-se, ainda assim, a existência de medidas em processo de implementação cuja monitorização se revela relevante, atendendo ao respetivo grau de criticidade.

As observações submetidas pelos serviços evidenciam a adoção de mecanismos de controlo e acompanhamento associados aos procedimentos de gestão de recursos humanos, designadamente:

- A realização de procedimentos associados ao SIADAP, incluindo reuniões de avaliação e negociação de objetivos;
- A identificação e monitorização de necessidades de formação profissional;
- A utilização de aplicações informáticas de suporte à avaliação de desempenho, controlo de assiduidade e gestão processual;
- A implementação de medidas de segurança e saúde no trabalho, incluindo ações de formação, levantamento de riscos e disponibilização de equipamentos de proteção individual;
- O reforço de mecanismos orientados para assegurar maior objetividade, uniformidade e rastreabilidade dos procedimentos internos.

As respostas evidenciam ainda constrangimentos relacionados com a disponibilidade de recursos humanos, a especialização técnica de determinadas funções e a dependência de orientações ou operacionalização por serviços centrais, circunstâncias identificadas pelos serviços como condicionantes parciais à concretização integral de algumas medidas previstas.

Em termos globais, a análise da área de "Recursos Humanos" evidencia um **grau significativo de implementação das medidas** previstas no PPRG, refletindo o esforço desenvolvido pelos serviços na



consolidação de mecanismos de controlo associados à gestão de recursos humanos, avaliação de desempenho, formação e segurança no trabalho. Não obstante, subsistem oportunidades de melhoria ao nível da monitorização das medidas pendentes, designadamente no que respeita ao registo do grau de implementação e da previsão temporal de conclusão das ações ainda não integralmente executadas.

M. Sistemas e Tecnologias da Informação

A presente secção incide sobre a análise do estado de implementação das medidas previstas no PPRG para a área geral de “Sistemas e Tecnologias da Informação”.

O universo de análise compreende **28 medidas**, não se tendo verificado situações de exclusão por classificação como “Não aplicável”, “Resposta inválida”, “Sem resposta” ou “Não validada”. O estado de implementação das medidas encontra-se representado no **Gráfico 40**:

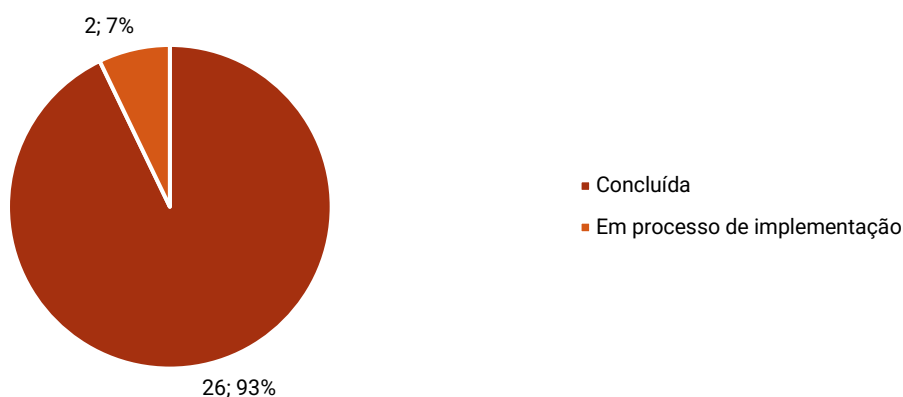


Gráfico 40 - Estado de implementação das medidas da área “Sistemas e Tecnologias da Informação”

Da análise efetuada verifica-se que a maioria das medidas aplicáveis se encontra concluída, correspondendo a **26 medidas implementadas**, o que representa cerca de **93%** do universo analisado. Paralelamente, identificam-se **2 medidas em processo de implementação**, não se verificando medidas classificadas como “Não executado” ou “Sem ocorrências”.

Os resultados evidenciam, assim, um nível muito significativo de execução das medidas previstas para esta área, demonstrando um elevado grau de concretização das ações associadas aos mecanismos de controlo e segurança tecnológica.

As duas medidas atualmente em processo de implementação encontram-se associadas à revisão da Norma de Controlo Interno. Da análise efetuada verifica-se que ambas apresentam um grau de implementação de **50%**, evidenciando um nível intermédio de execução. Verifica-se igualmente que, à data de referência da avaliação, a respetiva conclusão se encontra prevista até **31 de agosto de 2026**.

Importa ainda analisar o estado de implementação das medidas em função do grau de risco associado. Os resultados encontram-se representados no **Gráfico 41**.

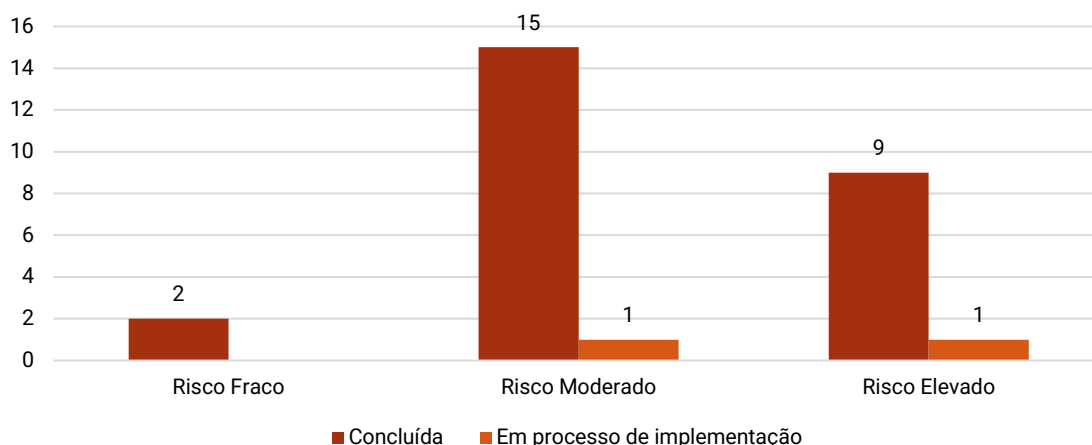


Gráfico 41 - Estado de implementação das medidas da área “Sistemas e Tecnologias da Informação”, por nível de risco

Da análise do gráfico verifica-se que a maioria das medidas associadas aos diferentes níveis de risco se encontra concluída, evidenciando um nível muito positivo de implementação das medidas previstas para esta área. Não obstante, importa salientar que as medidas ainda classificadas como “Em processo de implementação” se encontram associadas a riscos moderados e elevados, o que reforça a necessidade de assegurar o acompanhamento prioritário das respetivas ações, atendendo ao respetivo grau de criticidade.

As observações submetidas pelos serviços evidenciam igualmente a adoção de mecanismos de controlo e segurança associados à gestão tecnológica municipal. Em particular, são referidos:

- A realização de ações regulares de sensibilização sobre segurança da informação;
- A disponibilização e divulgação da Política de Segurança através da Intranet municipal;
- O reforço do controlo de acessos e limitação da instalação de software a administradores aplicacionais;
- A implementação de políticas de segurança orientadas para a utilização de credenciais robustas e mecanismos de autenticação mais seguros;
- A continuidade dos procedimentos de inventariação, etiquetagem e auditoria de equipamentos tecnológicos;
- A aposta na gestão eficiente de contratos de software e manutenção tecnológica.

As respostas evidenciam ainda um compromisso consistente com o reforço da segurança tecnológica, da operacionalidade dos sistemas municipais e da mitigação dos riscos associados à utilização das infraestruturas tecnológicas municipais.

Em termos globais, a análise da área de “Sistemas e Tecnologias da Informação” evidencia um **elevado grau de implementação das medidas** previstas no PPRG, refletindo o esforço desenvolvido pelos serviços na consolidação de mecanismos associados à segurança da informação, controlo tecnológico e modernização dos sistemas municipais.

N. Transferência de Competências

A presente secção incide sobre a análise do estado de implementação das medidas previstas no PPRG para a área geral de “Transferência de Competências”.



O universo inicial de análise compreendia 58 medidas. Contudo, para efeitos da presente avaliação, foram excluídas 2 medidas classificadas como “Sem resposta”, relativamente às quais não foi possível obter informação por parte dos responsáveis competentes.

Em resultado do expurgo anteriormente identificado, o universo efetivamente considerado para análise corresponde a **56 medidas**. O estado de implementação das medidas encontra-se representado no **Gráfico 42**.

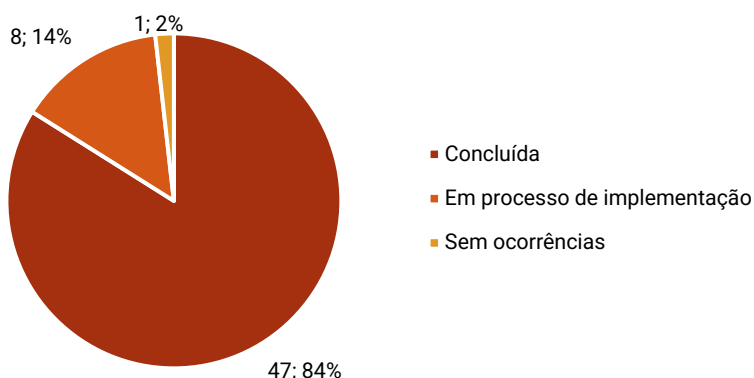


Gráfico 42 - Estado de implementação das medidas da área “Transferência de Competências”

Da análise efetuada verifica-se que a maioria das medidas aplicáveis se encontra concluída, correspondendo a **47 medidas implementadas**, o que representa cerca de **84%** do universo analisado. Paralelamente, identificam-se **8 medidas em processo de implementação**, representando aproximadamente **14%** das medidas avaliadas. Regista-se ainda **1 medida classificada como “Sem ocorrências”**, circunstância que demonstra que, no período em análise, não se verificaram factos ou situações que justificassem a respetiva aplicação.

Os resultados evidenciam, assim, um nível globalmente positivo de execução das medidas previstas para esta área, embora subsista um conjunto de ações ainda pendentes de conclusão. O grau de implementação das medidas em curso encontra-se representado no **Gráfico 43**.

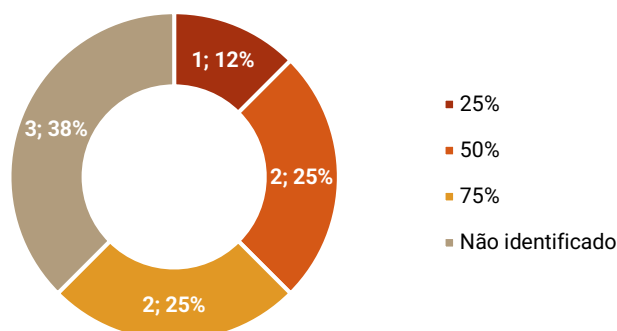


Gráfico 43 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área “Transferência de Competências”

Da análise do gráfico verifica-se a existência de diferentes níveis de execução das medidas atualmente em processo de implementação:

- **2 medidas** apresentam grau de implementação de **50%**;
- **2 medidas** registam grau de execução de **75%**;
- **1 medida** apresenta um nível de implementação de **25%**;
- **3 medidas** não possuem grau de implementação identificado.

Os dados demonstram que parte significativa das ações em curso se encontra em fases intermédias ou

avanzadas de concretização. Contudo, subsistem limitações ao nível do reporte e monitorização da informação associada ao grau de execução, o que condiciona a avaliação rigorosa do progresso das medidas pendentes.

Importa igualmente analisar a previsão temporal de implementação das medidas não concluídas. Da análise efetuada verifica-se que:

- **1 medida** apresenta conclusão prevista até ao final do **1.º semestre de 2026**;
- **2 medidas** apresentam conclusão prevista até ao final de **2026**;
- **5 medidas** não apresentam qualquer previsão temporal de implementação.

A reduzida calendarização das ações pendentes condiciona um acompanhamento temporal mais detalhado da execução das ações pendentes.

Importa ainda analisar o estado de implementação das medidas em função do grau de risco associado. Os resultados encontram-se representados no **Gráfico 44**.

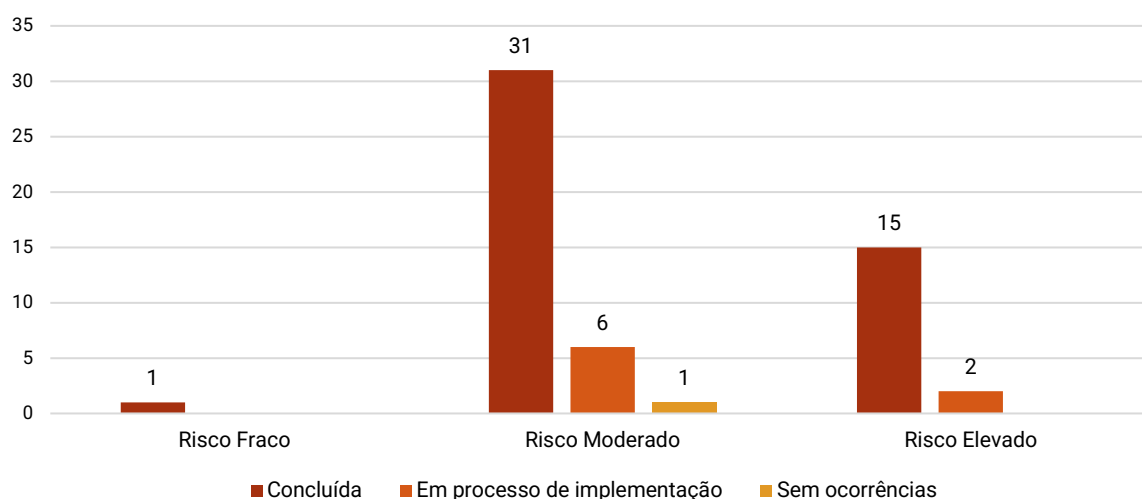


Gráfico 44 - Estado de implementação das medidas da área "Transferência de Competências", por nível de risco

Da análise do gráfico verifica-se que **a maioria das medidas associadas aos diferentes níveis de risco se encontra concluída**, evidenciando um nível globalmente positivo de implementação das medidas previstas para esta área. No âmbito dos **riscos moderados** — que concentram a maior parte das medidas analisadas — identificam-se igualmente o maior número de medidas em processo de implementação, circunstância que demonstra a necessidade de assegurar o acompanhamento contínuo das ações ainda pendentes neste nível de risco. Relativamente aos **riscos elevados**, verifica-se igualmente uma predominância de medidas concluídas, subsistindo um número reduzido de medidas em implementação. No que respeita aos **riscos fracos**, verifica-se apenas uma medida, a qual se encontra concluída.

As observações submetidas pelos serviços evidenciam igualmente a adoção de mecanismos de coordenação e acompanhamento associados aos processos de transferência de competências. Em particular, são referidos:

- O reforço da articulação entre Unidades Orgânicas, especialmente nas áreas da saúde e educação;
- O acompanhamento da transferência de bens e recursos associados às competências transferidas;
- A elaboração de relatórios e comunicação regular com entidades externas, designadamente a DGAL;
- A realização de vistorias físicas e financeiras no âmbito de contratos interadministrativos;
- A implementação de metodologias de coordenação e planeamento de necessidades de recrutamento.

As respostas evidenciam ainda um esforço consistente de consolidação dos procedimentos associados à gestão das competências transferidas, orientado para assegurar maior eficácia operacional, conformidade procedimental e capacidade de resposta dos serviços municipais.

Em termos globais, a análise da área de “Transferência de Competências” evidencia um **grau significativo de implementação das medidas** previstas no PPRG, refletindo o esforço desenvolvido pelos serviços na consolidação dos mecanismos de articulação, acompanhamento e controlo associados às competências transferidas para o Município. Não obstante, subsistem oportunidades de melhoria ao nível da monitorização das medidas pendentes, designadamente no que respeita à definição de previsões temporais de implementação e ao acompanhamento das ações ainda não integralmente executadas.

O. Urbanismo e Ordenamento do Território

A presente secção incide sobre a análise do estado de implementação das medidas previstas no PPRG para a área geral de “Urbanismo e Ordenamento do Território”.

O universo inicial compreendia 103 medidas, tendo sido excluídas as seguintes situações:

- 4 medidas classificadas como “Sem resposta”, relativamente às quais não foi possível obter informação por parte dos responsáveis competentes;
- 1 medida com “Resposta inválida”, em virtude da existência de inconsistências ou insuficiência de informação no reporte efetuado.

Em resultado do expurgo das categorias anteriormente identificadas, o universo efetivamente considerado para análise corresponde a **98 medidas**. O estado de implementação das medidas encontra-se representado no **Gráfico 45**.

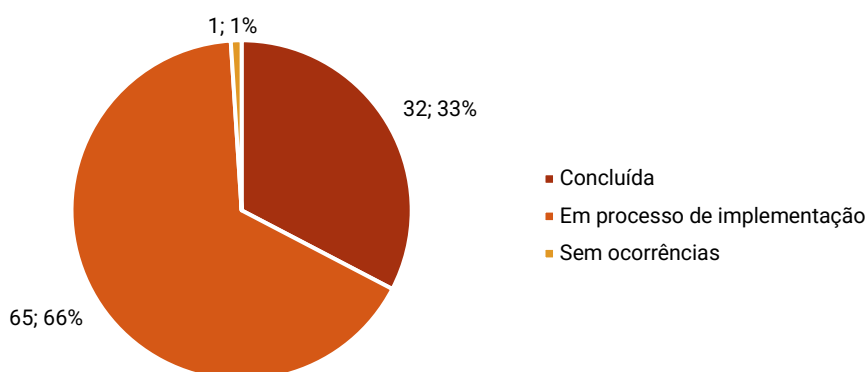


Gráfico 45 - Estado de implementação das medidas da área “Urbanismo e Ordenamento do Território”

Da análise verifica-se que **32 medidas** se encontram concluídas (cerca de **33%** do universo analisado). Paralelamente, identificam-se **65 medidas em processo de implementação**, representando cerca de **66%** das medidas avaliadas e 1 medida classificada como “sem ocorrências”, o que demonstra que, no período em análise, não se verificaram factos ou situações que justificassem a respetiva aplicação.

Os resultados demonstram, assim, que, embora subsista um número reduzido de medidas integralmente concluídas, a generalidade das ações previstas se encontra atualmente em fase de execução, refletindo um processo de implementação ainda em desenvolvimento.

O grau de implementação das medidas em curso encontra-se representado no **Gráfico 46**.

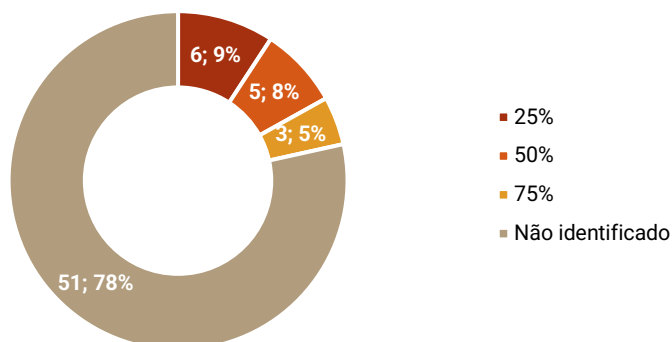


Gráfico 46 - Grau de implementação das medidas em processo de implementação da área "Urbanismo e Ordenamento do Território"

Da análise do gráfico verifica-se que a maioria das medidas atualmente em processo de implementação não possui grau de execução identificado. Observa-se que:

- **51 medidas** não apresentam informação relativa ao respetivo grau de implementação;
- **6 medidas** apresentam grau de implementação de **25%**;
- **5 medidas** registam grau de execução de **50%**;
- **3 medidas** apresentam um nível de implementação de **75%**.

Os dados demonstram que, embora exista um conjunto de medidas em diferentes fases de concretização, subsistem limitações ao nível do reporte e monitorização da informação associada ao respetivo estado de implementação, circunstância que condiciona a avaliação rigorosa do progresso das ações pendentes.

Verifica-se igualmente que nenhuma das medidas em curso apresenta previsão temporal de implementação, o que condiciona um acompanhamento temporal mais detalhado da execução das ações pendentes.

Importa ainda analisar o estado de implementação das medidas em função do grau de risco associado. Os resultados encontram-se representados no **Gráfico 47**.

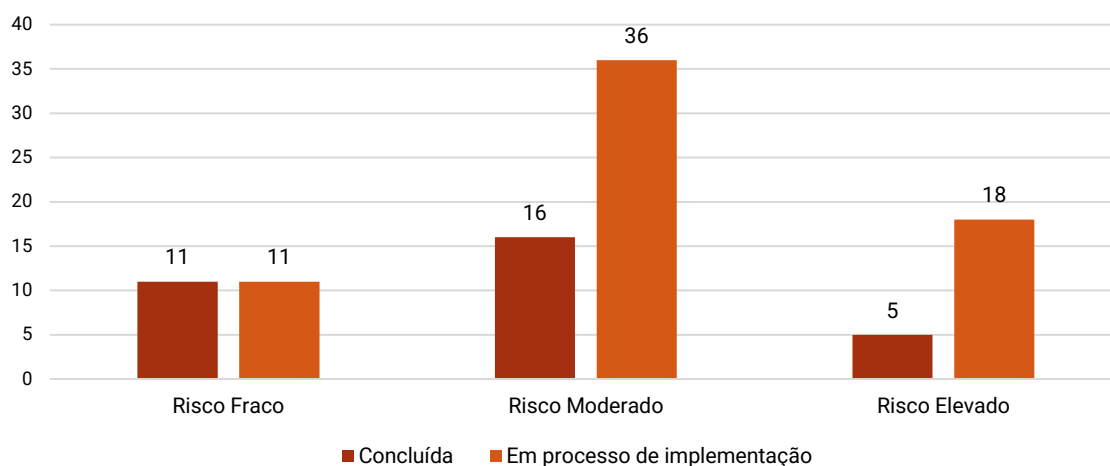


Gráfico 47 - Estado de implementação das medidas da área "Urbanismo e Ordenamento do Território", por nível de risco

Da análise do gráfico verifica-se que parte significativa das medidas associadas a riscos elevados e moderados permanece em processo de implementação, circunstância que demonstra a necessidade de assegurar um acompanhamento particularmente atento das ações pendentes, atendendo ao respetivo grau de criticidade. No âmbito dos riscos moderados, identificam-se igualmente elevados níveis de medidas em implementação,

refletindo a existência de um volume significativo de ações ainda em fase de concretização.

As observações submetidas pelos serviços evidenciam a adoção de mecanismos de modernização, controlo e adaptação procedimental associados à atividade urbanística municipal. Em particular, são referidos:

- O desenvolvimento de processos de desmaterialização e digitalização procedimental;
- A utilização contínua de plataformas eletrónicas de consulta e tramitação;
- A disponibilização de fluxos de trabalho estruturados e mecanismos de uniformização procedimental;
- A monitorização regular das alterações legislativas aplicáveis ao setor urbanístico;
- A revisão contínua dos procedimentos internos e mecanismos de conformidade normativa;
- A realização sistemática de vistorias e procedimentos de regularização urbanística.

As respostas evidenciam ainda um esforço consistente de adaptação dos serviços às exigências técnicas e legais associadas à atividade urbanística, orientado para assegurar maior transparência, rastreabilidade e qualidade dos procedimentos administrativos.

Em termos globais, a análise da área de “Urbanismo e Ordenamento do Território” evidencia um **esforço significativo dos serviços na concretização das medidas** previstas no PPRG, verificando-se, contudo, a **existência de um número relevante de ações ainda em processo de implementação**. A ausência de calendarização para parte das medidas pendentes e a predominância de ações ainda em execução recomendam a manutenção de um acompanhamento regular e o reforço dos mecanismos de monitorização, particularmente no que respeita às medidas associadas a riscos elevados e moderados.

P. Situações de Emergência

A presente secção incide sobre a análise do estado de implementação das medidas previstas no PPRG para a área geral de “Situações de Emergência”.

O universo de análise compreendia **13 medidas**. Conforme já referido no ponto A) do Capítulo II do presente relatório, para efeitos de rigor metodológico e de prevenção de distorções estatísticas, **foi apenas considerada a medida MSE1**, associada ao risco SE1. As restantes medidas — correspondentes aos riscos SE2 a SE26 e às medidas MSE2 a MSE27 — foram excluídas da presente análise, porquanto a respetiva implementação pressupunha a ocorrência de situações de emergência que não se verificaram durante o período em análise.

Da análise efetuada verifica-se que a única medida considerada aplicável **não se encontrava concluída**, não apresentando previsão temporal de implementação.

Os resultados evidenciam, assim, que o processo de operacionalização da medida prevista para esta área se encontra ainda em desenvolvimento, permanecendo por consolidar alguns dos mecanismos preventivos associados à gestão de situações de emergência.

Em termos globais, a análise da área de “Situações de Emergência” demonstra que, apesar da existência de iniciativas orientadas para a operacionalização da medida aplicável — designadamente através da solicitação de pareceres específicos e do desenvolvimento de procedimentos preparatórios —, o respetivo processo de implementação permanece numa fase inicial de concretização. A inexistência de calendarização definida reforça a importância de assegurar uma articulação contínua entre as diferentes estruturas orgânicas envolvidas, por forma a promover a concretização da medida prevista.

IV. CONCLUSÕES

O presente relatório permitiu avaliar o estado de implementação das medidas previstas no Plano de Prevenção de Riscos do Município de Leiria, relativamente ao exercício de 2025, evidenciando um nível globalmente significativo de execução das medidas preventivas e corretivas previstas.

A análise realizada demonstra que 75,72% das medidas integradas no PPRG se encontram concluídas, refletindo um esforço consistente das Unidades Orgânicas, Gabinetes e Serviços municipais na consolidação dos mecanismos de prevenção, controlo interno e mitigação de riscos. Considerando apenas as medidas aplicáveis e com informação validamente tratada, verifica-se que cerca de 84% das medidas se encontram integralmente implementadas, evidenciando um **elevado grau de maturidade do sistema de gestão do risco**.

Os resultados demonstram igualmente que as áreas associadas a níveis de risco moderado e elevado concentram a maioria das medidas implementadas, circunstância que evidencia uma **orientação prioritária dos esforços municipais para os domínios de maior criticidade**, designadamente nas áreas da contratação pública, gestão financeira, gestão processual, recursos humanos, auditoria e boa conduta.

Não obstante os resultados positivos, subsistem medidas em implementação e um conjunto reduzido de medidas não executadas, sobretudo em áreas associadas a riscos moderados e elevados. Verifica-se igualmente que uma parte significativa das medidas pendentes não apresenta indicação do grau de implementação nem previsão temporal de conclusão, situação que condiciona uma monitorização mais rigorosa da evolução das ações em curso e limita o acompanhamento sistemático da respetiva concretização.

A análise efetuada permitiu ainda identificar constrangimentos no processo de reporte e validação da informação, designadamente a existência de respostas inválidas, ausência de resposta e situações de falta de validação por parte dos responsáveis competentes. Embora estas ocorrências representem uma percentagem reduzida do universo global analisado, evidenciam a necessidade de reforçar os mecanismos de sensibilização, acompanhamento metodológico e uniformização dos procedimentos de monitorização e reporte.

Importa ainda salientar que o exercício de avaliação relativo ao ano de 2025 decorreu num contexto particularmente exigente, marcado pela consolidação do novo modelo de PPRG, pela reorganização decorrente do novo mandato e pelas condicionantes operacionais associadas à tempestade Kristin e às alterações verificadas na estrutura orgânica. Apesar dessas circunstâncias, a generalidade das estruturas municipais assegurou a prestação da informação necessária ao desenvolvimento do processo de avaliação, evidenciando um compromisso progressivo com a consolidação da cultura de integridade, transparência e controlo interno.

Em termos globais, conclui-se que por um nível positivo de implementação. Não obstante, permanece necessária a continuidade do esforço de consolidação do sistema, designadamente através:

- a) do reforço da monitorização das medidas pendentes;
- b) da melhoria da qualidade e consistência do reporte efetuado pelas UO;
- c) da definição mais sistemática de graus de implementação e calendarização das ações;
- d) do reforço da sensibilização para a importância da monitorização contínua do PPRG;
- e) e da continuidade da consolidação dos mecanismos de controlo interno e gestão do risco.

O presente relatório constitui, assim, não apenas um instrumento de avaliação do PPRG, mas um mecanismo de apoio à melhoria contínua do sistema municipal integridade e gestão do risco, contribuindo para o reforço da transparência administrativa, da *accountability* pública e da confiança dos cidadãos na atuação municipal.

V. PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES

Face aos resultados apresentados no presente relatório e caso haja concordância com o respetivo conteúdo, propõe-se a sua submissão à **apreciação e aprovação da Câmara Municipal**.

Após aprovação, deverá o presente relatório, nos termos dos n.ºs 6, 7 e 9 do artigo 6.º do Regime Geral de Prevenção da Corrupção, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro:

- a) Ser objeto de divulgação interna e publicação na intranet e no sítio institucional do Município de Leiria, no prazo de 10 dias;
- b) Ser comunicado ao Ministério da Coesão Territorial, à Inspeção-Geral de Finanças e ao Mecanismo Nacional Anticorrupção, este último através da Plataforma RGPC, igualmente no prazo de 10 dias.

Sem prejuízo do exposto, e atendendo aos resultados obtidos na presente avaliação, propõe-se ainda que, após aprovação do relatório:

- a) No âmbito da divulgação interna do relatório, seja solicitado aos dirigentes, membros dos gabinetes e demais responsáveis que:
 - i. procedam à análise do relatório e comuniquem à DIAGR quaisquer observações adicionais, contributos ou pedidos de esclarecimento considerados pertinentes;
 - ii. verifiquem o estado das medidas cuja implementação lhes compete, promovendo o desenvolvimento dos respetivos procedimentos de execução dentro dos prazos previstos no PPRG ou, quando ultrapassados, com a maior brevidade possível;
 - iii. reforcem o papel dos interlocutores designados, promovendo uma atuação mais proativa ao nível da articulação interna, do acompanhamento das medidas em curso e do reporte atempado de constrangimentos ou dificuldades identificadas no processo de implementação;
- b) Seja reforçado o acompanhamento das medidas pendentes, particularmente nas áreas com maior número de ações em processo de implementação ou associadas a riscos moderados e elevados, promovendo-se a definição de calendarização e mecanismos de monitorização mais consistentes;
- c) Seja reforçada a sensibilização das Unidades Orgânicas, Serviços e Gabinetes para a importância do reporte tempestivo, completo e metodologicamente uniforme da informação associada à execução do PPRG, contribuindo para a consolidação progressiva do sistema municipal de prevenção da corrupção, gestão do risco e controlo interno;
- d) No âmbito dos futuros processos de revisão do PPRG, seja promovida uma reflexão crítica sobre a estrutura, abrangência e adequação material das medidas atualmente previstas, por forma a reforçar a coerência metodológica do Plano, a sua orientação para os domínios de maior criticidade e a efetiva adequação das medidas aos objetivos estratégicos do sistema municipal de prevenção da corrupção, gestão do risco e controlo interno.

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

N.º	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		Daniela Faria
3	Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DICRP)	João Morgadinho		Sofia Margarida Pereira
4	Divisão de Fiscalização Geral (DIFG)	João Carlos Pinto		
5	Departamento de Contratação Pública e Gestão de Contratos (DECPGC)	Márcio Serrano		Diana Ferreira
6	Divisão de Contratação Pública (DICP)	Márcio Serrano		Diana Ferreira
7	Divisão de Apoio à Gestão de Contratos (DIAGC)	Márcio Serrano		Diana Ferreira + 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		Cristina Cruz
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		Alexandrina Morgado
26	Divisão de Gestão Urbanística - Área 1 (DIGU1)	Paulo Ramos		Alexandrina Morgado
27	Divisão de Gestão Urbanística - Área 2 (DIGU2)	Paulo Ramos		Alexandrina Morgado
28	Divisão de Comércio, Serviços e Indústria (DICSÍ)	Eurico Matias		Alexandrina Morgado
29	Divisão de Apoio Técnico à Gestão Urbanística (DIATGU)	Paula Alves	Alexandrina Morgado	
30	Unidade de Toponímia e Cadastro (UNTC)	Hélder Leitão		Alexandrina Morgado
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		



N.º	Gabinete / Departamento / Divisão / Unidade	Responsável UO	Responsável verificação	Responsável realização
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 (DICAIE)	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
59	Bombeiros Sapadores de Leiria (BSL)	Luís Lopes	José Rito
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	