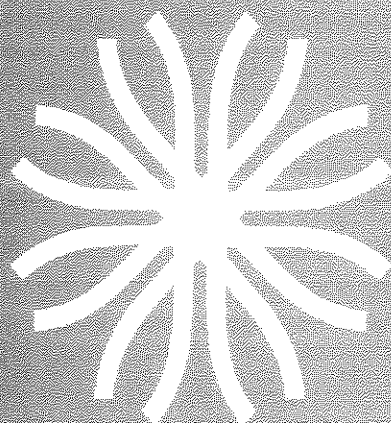




BATALHA
MUNICÍPIO



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO
incluindo os de corrupção e infrações conexas

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ANUAL | 2023

Relatório n.º 1/2024/DACG



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO incluindo os de corrupção e infrações conexas
RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ANUAL | 2023

Fundamento legal:	Artigo 6.º, n.º 4 alínea b) do Regime Geral de Prevenção da Corrupção, publicado em anexo ao Decreto Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro
Responsável pelo Cumprimento Normativo:	Raul Castro, Presidente da Câmara Municipal da Batalha
Data de elaboração:	24/04/2024
Elaborado por:	Sílvia Escudeiro, Divisão de Auditoria e Controlo de Gestão
Data de revisão:	NA
Revisto por:	NA



ÍNDICE

A. INTRODUÇÃO	4
B. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	7
C. ESTRUTURA ORGÂNICA.....	8
D. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL.....	9
E. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO	12
F. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	15
G. REFERENCIAL NORMATIVO (relevante para as autarquias locais)	18
H. ANEXOS	20

LISTA DE SIGLAS

Sigla	Descrição
A	Alta
AIRC	Associação de Informática da Região Centro
B	Baixa
CCP	Código dos Contratos Públicos
CPC	Conselho de Prevenção da Corrupção
DACG	Divisão de Auditoria e Controlo de Gestão
DAG	Divisão de Administração Geral
DAME	Divisão de Ambiente, Manutenção e Exploração
DL	Decreto-Lei
DO	Diretor de Obra
DOM	Divisão de Obras Municipais
DOT	Divisão de Ordenamento do Território
ER	Exposição ao Risco
FM	Frequência Moderada
GAP	Gabinete de Apoio à Presidência
GC	Gravidade da Consequência
GES	Sistema de Gestão de Stocks
DEDTL	Divisão de Educação, Desporto e Tempos Livres
LCPA	Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso
LOE	Lei do Orçamento de Estado
M	Média
MB	Município da Batalha
MF	Muito Frequente
NCI	Norma de Controlo Interno
NIB	Número de Identificação Bancária
NIF	Número de Identificação Fiscal
OAD	Obras por Administração Direta
OP	Ordem de Pagamento
PF	Pouco Frequente
POCAL	Programa Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais
PPRGICIC	Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas
RGPC	Regime Geral de Prevenção da Corrupção
SNC-AP	Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas
SPO	Sistema de Processos de Obras
UO	Unidade(s) Orgânica(s)

A. INTRODUÇÃO

1. O Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas (PPRGICIC) do Município da Batalha foi aprovado em reunião da Câmara Municipal de 09/dez./2021, deliberação n.º 2021/0542/GAP, posteriormente presente em sessão da Assembleia Municipal realizada em 20/dez./2021.
2. A transparência da gestão pública e dos atos da administração municipal em particular, a sua fiscalização e o escrutínio público são os principais garantes de que o interesse público não fica subordinado aos interesses privados tal como determina a Constituição da República Portuguesa e deve ser prática corrente nos Estados de Direito.
3. É necessária a contínua adoção de medidas com vista à prevenção dos fenómenos de corrupção ou seus similares, para as quais devem atentar os intervenientes com funções de gestão e direção, já que para estes incube o especial dever de sensibilizar todos os trabalhadores para a possibilidade de redução e mitigação de riscos de gestão e corrupção.
4. Não sendo temática de génese recente, foi preconizado na recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção n.º 1/2009, de 1 de julho de 2009, que *“Os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos, seja qual for a sua natureza, devem elaborar Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”*, os quais deverão incluir, nomeadamente, a *“Elaboração de um Relatório Anual da Execução do referido plano”*.
5. Mais recentemente, o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, veio instituir um conjunto de medidas de prevenção da corrupção, de entre as quais se inclui como medida de controlo, a elaboração do relatório de execução anual no PPRGICIC, contendo nomeadamente a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua implementação.
6. Perante o exposto, foram definidos como objetivos gerais para esta ação:
 - i) monitorizar a implementação das medidas contidas no Plano com vista à minimização dos riscos ali identificados;
 - ii) identificar novos riscos eventualmente detetados, a sua caracterização, medida do seu impacto e a medida proposta com vista à sua mitigação ou gestão;

iii) apreciar a transição de riscos e medidas por implementar no âmbito dos trabalhos de revisão do Plano.

7. Face aos objetivos supra enunciados, foram considerados os seguintes parâmetros:

- i) Temporais: a informação tratada reporta-se ao ano de 2023;
- ii) Amostra: Todas as unidades orgânicas que decorrem do Regulamento Interno da Estrutura dos Serviços e Organograma, publicado em Diário da República, 2.ª série, sob o n.º 63/2023, de 18 de janeiro, em sucessão das alterações à estrutura orgânica em vigor a 31 de dezembro de 2022;

8. Na execução da ação, por forma a dotar o relatório anual de informação rigorosa e fidedigna, foi adotado método, referenciais e técnicas utilizadas que sumariamente se descrevem.

i) Método:

- a) Elaboração de ficheiro em formato Excel, com questionário referente à implementação das medidas incluídas no PPRGICIC bem como os resultados identificados por forma a proporcionar uma maior credibilidade e transparência ao processo;
- b) Disponibilização do questionário elaborado às UO, por correio eletrónico aos respetivos dirigentes e na sua ausência ao eleito com pelouros atribuídos, com vista ao seu encaminhamento para os responsáveis pela implementação das medidas, em abril de 2024;
- c) Análise e tratamento informático dos dados contidos nas respostas aos questionários, sobre os quais foram construídos os anexos de suporte a este relatório.

ii) Referenciais de análise:

- a) Medidas implementadas em cada unidade orgânica para aplicação do PPRGICIC;
- b) Medidas apontadas para melhoria do plano.

iii) Técnicas:

- a) Avaliação de resultados por área de atividade;
- b) Para dotar o relatório anual de informação rigorosa e fidedigna, foram solicitados e recolhidos elementos necessários ao acompanhamento e monitorização da execução do Plano e, ao mesmo tempo, foi solicitada, por amostragem aleatória, a apresentação/demonstração das respetivas evidências, essenciais para a validação da informação prestada.



- c) Entrevista com o dirigente para avaliação do risco e sua continuidade;
 - d) Análise comparativa de boas práticas.
9. O processo de gestão e avaliação de risco seguiu o fluxograma no Anexo I, foi coordenado pela DACG e contou com a participação das UO identificadas no PPRGICIC.
10. Como principais condicionantes da ação, destaca-se o atraso na obtenção de respostas por parte das unidades orgânicas, salientando-se no entanto que todas procederam à autoavaliação solicitada.



B. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1. O Município da Batalha (MB) é, nos termos do artigo 235.º da Constituição da República Portuguesa, uma pessoa coletiva de cariz territorial dotada de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios da sua população.
2. Neste contexto, as atribuições do MB são as que resultam da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, que instituiu entre outros o Regime Jurídico das Autarquias Locais, e, na sua redação em vigor, prevê os seguintes domínios:
 - a) Equipamento rural e urbano;
 - b) Energia;
 - c) Transportes e comunicações;
 - d) Educação, ensino e formação profissional;
 - e) Património cultura e ciência;
 - f) Tempos livres e desporto;
 - g) Saúde;
 - h) Ação social;
 - i) Habitação;
 - j) Proteção civil;
 - k) Ambiente e saneamento básico;
 - l) Defesa do consumidor;
 - m) Promoção do desenvolvimento;
 - n) Ordenamento do território e urbanismo;
 - o) Polícia municipal;
 - p) Cooperação externa.
3. Para a concretização destas atribuições são conferidos ao conjunto de órgãos municipais competências específicas, previstas também na Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, acrescendo a estas as demais competências atribuídas por legislação específica.

C. ESTRUTURA ORGÂNICA

1. A 31/dez./2023, os serviços municipais encontravam-se organizados de acordo com a estrutura orgânica aprovada pela Assembleia Municipal na sua sessão de 13/dez./2022, publicada em Diário da República, 2.ª série, sob o Regulamento n.º 67/2023, de 18 de janeiro.
2. O organigrama vigente era o que se apresenta de seguida:

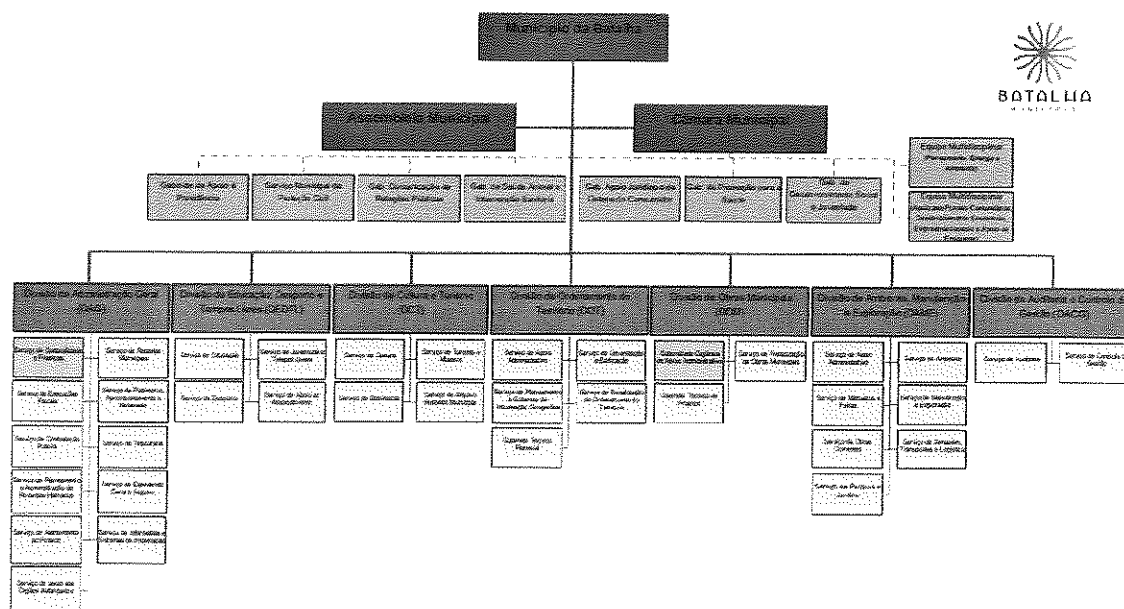


Figura n.º 1 – Organigrama dos serviços municipais do Município da Batalha, em vigor a 31/dez./2023.

D. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

1. O PPRGICIC em vigor no Município da Batalha encontra-se elaborado em linha de conta das Recomendações emanadas pelo Conselho de Prevenção da Corrupção, encontrando-se nele os riscos mais significativos detetados em fase de diagnóstico, abrangendo as seguintes áreas:

- i) Contratação pública;
- ii) Concessão de benefícios públicos;
- iii) Recursos humanos;
- iv) Licenciamento e urbanização;
- v) Gestão financeira e patrimonial;
- vi) Boas práticas.

2. Encontram-se estabelecidos os seguintes critérios de classificação de acordo com a possibilidade de ocorrência:

Pouco frequente

- Possibilidade de ocorrência, mas com hipóteses de obviar o evento com o controlo existente

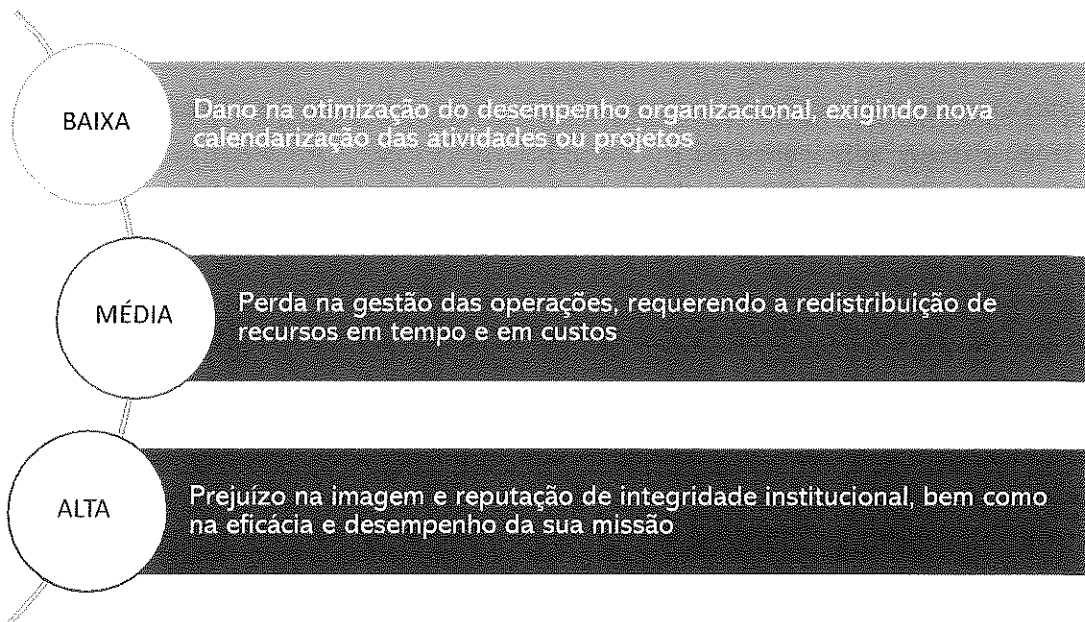
Frequência moderada

- Possibilidade de ocorrência, mas com hipóteses de obviar o evento através de decisões adicionais

Muito frequente

- Forte possibilidade de ocorrência e escassez de hipóteses de obviar o evento mesmo com decisões e ações adicionais

3. O Plano instituído prevê os seguintes graus de consequência de acordo com tipo de consequência que origina:



4. O nível de risco de cada situação resulta da combinação do grau de probabilidade de ocorrência com a gravidade da consequência, traduzindo-se na graduação do risco. Neste âmbito, para cada risco identificado foi atribuída uma classificação de acordo com estes dois critérios.
5. Com base nestes princípios, cada risco é estimado e avaliado de acordo com uma matriz de risco, dela resultando a classificação deste como Reduzido, Moderado ou Elevado.

Probabilidade da ocorrência \ Gravidade da consequência	Pouco frequente	Frequência moderada	Muito frequente
Baixa	Reduzido	Reduzido	Moderado
Média	Reduzido	Moderado	Elevado
Alta	Moderado	Elevado	Elevado

6. O Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelece o RGPC, veio introduzir profundas alterações de substância e forma ao tratamento legislativo desta matéria.



7. A Divisão de Auditoria e Controlo de Gestão (DACG) coordena o processo de elaboração do Relatório de Avaliação, recolhendo informação junto das unidades orgânicas e avaliando os resultados.
8. Cada unidade orgânica, num processo de autoavaliação, reporta a informação solicitada pela DACG, designadamente quanto ao estado de implementação das medidas previstas, data previsível para a sua completa implementação e identificação de atividades que apresentam maior vulnerabilidade a este tipo de riscos e às medidas de mitigação associadas.
9. O presente relatório apresenta assim os resultados desta avaliação, mantendo como matriz de referência o Plano aprovado em 2021, sendo esta a última monitorização com referência aquele documento.

E. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

1. O PPRGICIC em vigor identifica as situações potenciadoras de riscos de gestão incluindo de corrupção e infrações conexas e seu impacto, bem como enumera as medidas preventivas e corretivas que possibilitam a eliminação ou a minimização da probabilidade da sua ocorrência e o respetivo responsável pela sua implementação.
2. Os riscos identificados na perspetiva do seu impacto foram agregados de acordo com as áreas consideradas mais sensíveis.
3. Em termos gerais, considera-se que as medidas previstas foram corretas e adequadas, contribuindo para eliminar ou evitar os riscos identificados.
4. Constata-se ainda que a maioria das medidas se encontra implementada ou em fase de implementação e reconhecendo que, sempre que tal se mostre adequado, ser assegurada a sua continuidade e, em determinados casos, a sua atualização.
5. Ao nível da execução do Plano, apresenta-se de seguida execução globalmente e por área, ficando a análise da adequação e eficácia das medidas preventivas às UO apresentadas com maior detalhe no Anexo II do presente relatório.
6. Em termos globais, verificou-se que, de entre as medidas preconizadas (51), foram implementadas 42, o que representa uma taxa de execução de 82%, estando 14% em implementação parcial e apenas 4% são identificadas como não estando implementadas.

Grau de implementação de medidas	Número	Peso relativo
Implementada	42	82%
Não implementada	2	4%
Parcialmente implementada	7	14%
Total	51	100%

Quadro n.º 1 - Grau de implementação de medidas.

7. Analisando por unidade orgânica, a concretização de medidas implementadas atinge uma média de 83%, conforme se pode apreciar na tabela que se apresenta de seguida e correspondente gráfico de pesos relativos:

Grau de implementação de medidas por UO	DOM	DAG	DAME	DOT	DEDTL	Total
Implementada	4	29		5	4	42
Não implementada		2				2
Parcialmente implementada		4	2	1		7
Total	4	35	2	6	4	51

Quadro n.º 2 - Grau de implementação de medidas por unidade orgânica.

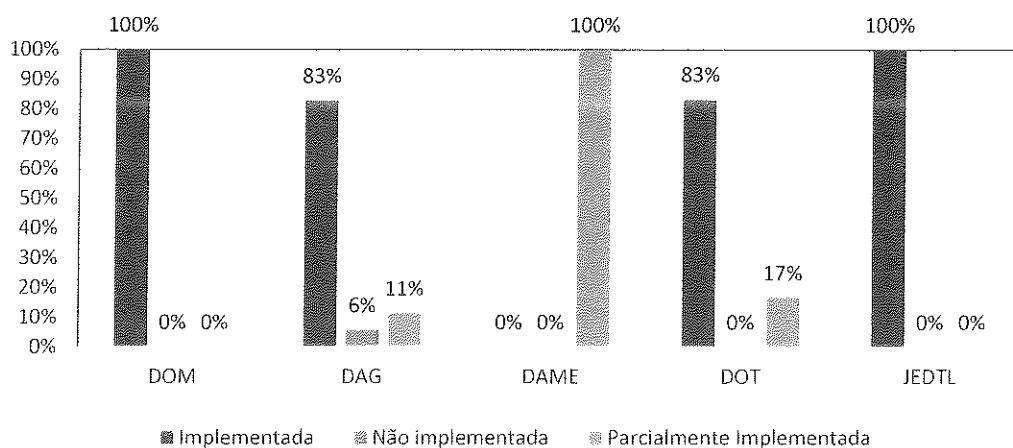


Gráfico n.º 1 - Peso relativo do grau de implementação das medidas do plano por unidade orgânica.

8. Na ótica das grandes áreas/processos, são obtidos os dados que se apresentam de seguida:

Grau de implementação de medidas por grandes áreas/processo	Implementada	Não implementada	Parcialmente implementada
Aprovisionamento	2	-	
Atendimento		1	
Atribuição de apoios ao Associativismo	4	-	
Avaliação de Desempenho	2	-	
Avaliação do desempenho	3	-	
Contratação Pública	4	-	
Contratação Pública (Publicitação dos Atos no Base.Gov)	1	-	
Contratualização de bens e serviços	2	-	
Da Urbanização e da Edificação	3	-	1
Disponibilidades	2	-	
Documentos Previsionais	3	-	
Fundo de Maneio	3	-	
Informática		-	2
Património/imobilizado		-	2
Prestação de Contas	1	-	
Realização da despesa	6	-	
Realização da Receita	1	1	
Recursos humanos	5	-	
Sistema de Gestão de Stocks/Armazéns		-	2
Total	42	2	7

Quadro n.º 3 - Grau de implementação de medidas por grandes áreas/processo

9. No que se refere ao grau de risco, a concretização das medidas é a que se apresenta de seguida:

Grau de concretização das medidas propostas por grau de risco	Implementada	Não implementada	Parcialmente implementada
Elevado	5		2
Moderado	23	2	3
Reduzido	14		2
Total	42	2	7

Quadro n.º 4 – Grau de concretização das medidas propostas por grau de risco.

10. Relativamente ao peso relativo do grau de implementação por grau de risco, os dados obtidos são os que se apresentam de seguida:

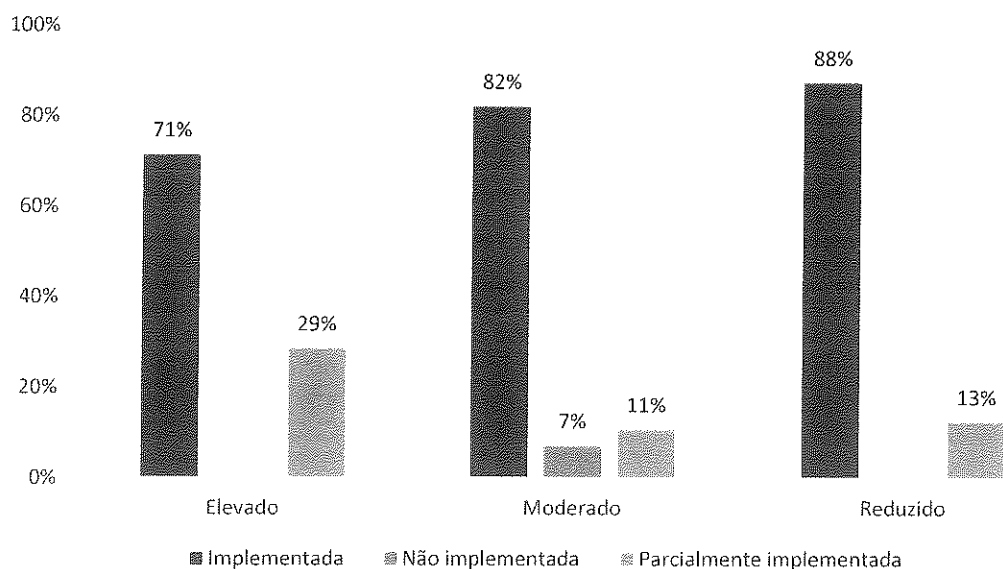


Gráfico n.º 2 - Peso relativo do grau de implementação das medidas do plano por grau de risco.

11. Da análise do presente quadro e sua tradução em termos relativos, verificamos que à data de referência de realização da presente monitorização, para os riscos identificados como elevados, foram implementadas 71% das medidas propostas, estando em fase de implementação 29%, não estando nenhuma das medidas propostas por implementar.

F. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

1. O presente relatório pretende concretizar o processo de monitorização anual do PPRGCIC do Município da Batalha.
2. O MB tem vindo a desenvolver ou já desenvolveu alguns instrumentos que contribuem para uma boa gestão e para a prevenção dos riscos inerentes, incluindo os de corrupção e infrações conexas.
3. Independentemente do número de medidas implementadas para prevenir os riscos, o PPRGCIC do MB tem o mérito de alertar os dirigentes e colaboradores das unidades orgânicas para a crescente necessidade de controlo sobre as diversas atividades perante o exercício de autoavaliação inerente ao processo de monitorização.
4. Em reforço do já vertido nos capítulos anteriores deste relatório de avaliação, não podemos deixar de salientar que os pressupostos em que o PPRGCIC foi construído é influenciado pelas alterações na estrutura orgânica, novas competências exercidas pelo município e legislação associada ao regime de prevenção da corrupção, o que determina um processo de revisão (em curso) deste instrumento.
5. Considerando a monitorização efetuada, sublinhamos, a título sumário, que em termos globais:
 - i) Existe um aperfeiçoamento global dos procedimentos, que as medidas previstas foram, na sua generalidade, adotadas e integradas na estrutura do MB e que as mesmas permitem reduzir os riscos de corrupção e infrações conexas
 - ii) Verificou-se que, de entre as medidas preconizadas (51), foram integralmente implementadas 42, o que, representa uma taxa de execução de 82%, uma melhoria relativamente ao verificado no Relatório Anual de 2022 (80%);
 - iii) Dos riscos considerados de grau elevado, todas as medidas ou estão implementadas ou em fase de implementação;
 - iv) A quase generalidade das unidades orgânicas procederam à implementação ou têm em fase de implementação parcial as medidas a si atribuídas;
 - v) Do plano apenas resultam 2 medidas não implementadas, representando 4% do total das medidas previstas, uma melhoria relativamente ao verificado no Relatório Anual de 2022 (6%);

- vi) ;O grau de concretização atingido é indicador de que as medidas previstas foram corretas e adequadas, contribuindo para eliminar ou evitar os riscos identificados.
 - vii) As UO não identificaram a emergência de novos riscos ou de medidas necessárias para a eficaz execução do Plano.
6. De reuniões havidas com alguns responsáveis, continua-se a verificar limitações na alocação de recursos humanos nas UO's, situação o que condiciona a atividade e o cumprimento de metas, objetivos e prazos, condicionando também o cumprimento integral das medidas preventivas previstas.
7. Da análise dos resultados da ação de avaliação, resulta a necessidade de intensificação de esforços na execução de algumas medidas através de :
- i) Realização de ações de formação junto dos trabalhadores para divulgação e sensibilização sobre as matérias relacionadas com a prevenção da corrupção e o conflito de interesses, e a importância do contributo de todos os agentes para a mitigação dos riscos associados.
 - ii) Desenvolvimento e implementação do repositório de manuais de procedimentos, boas práticas, minutas, de divulgação interna acessível a todos os colaboradores internos.
8. Perante o exposto, para cumprimento do disposto no artigo 6.º do Regime Geral de Prevenção da Corrupção aprovado e publicitado em Anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro. somos da opinião que o presente relatório deverá ser remetido ao Senhor Presidente da Câmara Municipal Dr. Raul Castro, na qualidade de responsável pelo Cumprimento Normativo, de acordo com a deliberação da Câmara Municipal n.º 2023/029/G.A.P., de 16/jan./2023, para, em caso de concordância, remeter o mesmo a reunião do executivo municipal para apreciação.
9. Em sequência deve o relatório ser remetido às entidades de tutela e supervisão, designadamente Mecanismo Nacional Anticorrupção, Inspeção Geral de Finanças e Secretário de Estado com a tutela das autarquias locais, bem como ser publicitado na página institucional do MB e dado a conhecer a todos os trabalhadores da organização.

Batalha, 24 de abril de 2024,



A Chefe de Divisão de Auditoria e Controlo de Gestão

Assinado por: **SÍLVIA MARIA DA CANHOTA
ESCUDEIRO RODRIGUES**
Num. de Identificação:
Data: 2024.04.24 12:12:35+01'00'

Sílvia Escudeiro



G. REFERENCIAL NORMATIVO (relevante para as autarquias locais)

Entidade Emitente: Assembleia da República

Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, Diário da República n.º 12/2004, Série I-A

Estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, Diário da República n.º 41/2008, 1º Suplemento, Série I

Regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, Diário da República n.º 117/2014, Série I

Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

Lei n.º 52/2019, de 31 de julho, Diário da República n.º 145/2019, Série I

Regime do Exercício de Funções por Titulares de Cargos Políticos e Altos Cargos Públicos

Entidade Emitente: Conselho de Prevenção da Corrupção

Recomendação n.º 1/2009 - Diário da República n.º 140/2009, Série II de 2009-07-22

Planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas

Recomendação n.º 1/2010 - Diário da República n.º 71/2010, Série II de 2010-04-13

Publicidade dos planos de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas

Recomendação n.º 5/2012 - Diário da República n.º 219/2012, Série II de 2012-11-13

Recomendação sobre gestão de conflitos de interesses no setor público

Recomendação n.º 1/2015 - Diário da República n.º 8/2015, Série II de 2015-01-13

Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção sobre Prevenção de riscos de corrupção na contratação pública (revogada pela Recomendação n.º 4/2019)

Recomendação n.º 3/2015 - Diário da República n.º 132/2015, Série II de 2015-07-09

Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção sobre Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Recomendação n.º 4/2019 - Diário da República n.º 231/2019, Série II de 2019-12-02



Prevenção de riscos de corrupção na contratação pública

Recomendação n.º 2/2020 - Diário da República n.º 94/2020, Série II de 2020-05-14

Prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas no âmbito das medidas de resposta ao surto pandémico da COVID-19

Recomendação n.º 3/2020 - Diário da República n.º 138/2020, Série II de 2020-07-17

Gestão de conflitos de interesses no setor público

Recomendação n.º 2/2022 - Diário da República n.º 79/2022, Série II de 2022-04-22

Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção sobre boas práticas de cibersegurança, de 1 de abril de 2022

Entidade Emitente: Ministério da Justiça

Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro - Diário da República n.º 4/2015, Série I

Código do Procedimento Administrativo

Entidade Emitente: Presidência da República

Lei Constitucional n.º 1/2005 - Diário da República n.º 155/2005, Série I-A de 2005-08-12

Constituição da República Portuguesa (7.ª revisão)

Entidade Emitente: Presidência do Conselho de Ministros

Decreto-Lei n.º 11/2012, de 20 de janeiro - Diário da República n.º 15/2012, Série I

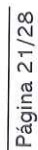
Natureza, a composição, a orgânica e o regime jurídico a que estão sujeitos os gabinetes dos membros do Governo

Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 09 de dezembro - Diário da República n.º 237/2021, 1º Suplemento, Série I

Cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção



H. ANEXOS





ANEXO II – PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO INCLUINDO CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS DO MUNICÍPIO DA BATALHA

Grandes Áreas	Riscos identificados (situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)	ER	GC	Medidas propostas/Mecanismos de Controlo (preventivas e detetivas)	Responsáveis	UO	Grau de implementação	Data prevista plena implementação	Observações
Da Urbanização e da Edificação	Eventuais análises e decisões diferentes para processos da mesma natureza	FM	A	Desenvolvimento de Modelos de apoio e documentos de normalização, Implementação de informações conjuntas e/ou comparadas (<i>study cases</i>)	Raquel Dias Cristina Henriques	DOT	Implementada		
	Risco de falta de imparcialidade potenciada pela intervenção sistematizada de determinado técnico em processos da mesma natureza e instruídos pelo mesmo requerente em algum tipo de proximidade/afinidade, propício a situações de favorecimento ou desfavorecimento	PF	A	Rotatividade na apreciação técnica, nas várias fases do processo.	Raquel Dias Cristina Henriques	DOT	Implementada		
	Risco de priorização na apreciação de processos em detrimento de outros	PF	B	Reparametrização de prazos de tramitação dos processos, através da plataforma SPO, em ambiente <i>work-flow</i> (gestão de prazos médios)	Raquel Dias Cristina Henriques	DOT	Implementada		
	Risco de falta de imparcialidade na fiscalização dos mesmos processos de obras, nos mesmo locais e requerentes, potenciando favorecimento ou desfavorecimento.	FM	M	Rotatividade de funções relativa à fiscalização dos processos de obras, rotatividade por freguesias com alterações aleatórias de ordem, e sua participação na eventual instrução de procedimentos contraordenacionais	Raquel Dias	DOT	Parcialmente implementada	Segundo semestre deste ano	Considerando a entrada em vigor do Decreto – Lei n.º 10/2024 de 08/02 (que procedeu à alteração ao Regime Jurídico da Urbanização e Edificação - RIUE), verificou-se a necessidade de reorganizar e efetuar as devidas adaptações ao Serviço de Fiscalização, razão pela qual não foi possível implementar na plenitude a medida proposta.
Avaliação de Desempenho	Risco de ausência ou deficiente fundamentação dos resultados das decisões de avaliação	FM	M	Cumprimento da legislação em vigor	Raquel Dias	DOT	Implementada		
	Acumulação de Funções Públicas – Risco de autorização incorretamente concedida, tendo em conta insuficiente informação de suporte.	PF	M	Averiguação regular de acumulação de funções privadas e sua relação de conflitualidade. Exigência de entrega de uma declaração de impedimento, que deverá ser expressa e sob forma escrita.	Raquel Dias Lúcia Morais	DOT	Implementada		
Sistema de Gestão de Stocks (GES) Armazéns	Saída de materiais armazenados no exterior do Edifício sem conhecimento do fiel de armazém	FM	B	Auditorias trimestrais Obrigatoriedade da presença do fiel de armazém para controlo	Eduarda Pragosa Eleutério Conniot Isabel Machado	DAME	Parcialmente implementada		
	Erros nas contagens e lançamento dos materiais existentes em armazém	FM	B	Auditorias trimestrais Lançamento diário da saída/entrada de materiais em armazém	Eduarda Pragosa Eleutério Conniot Isabel Machado	DAME	Parcialmente implementada		

Grandes Áreas	Riscos identificados (situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)		ER * (a)	GC * (b)	Medidas propostas/Mecanismos de Controle (preventivos e detectivos)		Responsáveis	UO	Grau de implementação	Data prevista plena implementação	Observações
Contratação Pública	Risco de planejamento deficiente dos procedimentos, obstando a que sejam assegurados prazos razoáveis		FM	M	Reequilibrar a concessão de prorrogações atendendo que estas suspensões e prorrogações tem em regra implicações ao nível financeiro, nomeadamente com as revisões de preços. Tal situação conduzir a melhorar e garantir argumentos que justifiquem o aumento dos prazos na execução dos contratos de empreitadas.		Fernanda Guapo Carla Virgílio Telma Oliveira	DOM	Implementada		A ação foi implementada e está a ser cumprida, na medida dos meios disponíveis para acompanhamento dos processos e das empreitadas. Foi constatado que as prorrogações dos prazos de execução, ocorreram por motivos devidamente justificados e oportunamente aprovados pelo executivo. Foi ainda observado um elevado número de dias na tramitação de aditamentos contratuais, decorrentes de "trabalhos complementares", designadamente na obtenção do "nº compromisso contabilístico", situação que implicou a prorrogação ou suspensão de alguns contratos, com implicações no resultado final das empreitadas designadamente, ao nível da revisão de preços e no andamento e conclusão dos trabalhos.
	Eventual fundamentação insuficiente ou incorreta para a "natureza imprevista" dos trabalhos, fundamentação insuficiente ou incorreta para a circunstância desses trabalhos não poderem ser técnica ou economicamente separáveis do objeto do contrato sem inconveniente grave para o dono da obra ou, embora separáveis, sejam estritamente necessários à conclusão da obra		FM	B	Manter o grau de especificação nas informações / propostas deste tipo, manter a observação do impacto financeiro de eventuais propostas (objetivo de serviço), analisando o cômputo (trabalhos propostos /trabalhos suprimidos		Fernanda Guapo Carla Virgílio Telma Oliveira	DOM	Implementada		A ação foi implementada e está a ser cumprida. As informações foram devidamente fundamentadas em conformidade com as razões de direito de facto, tendo os limites máximos legais sido respeitados. As mesmas foram construídas sob impresso atualizado e disponibilizado na aplicação SCE da AIRC, impresso que normaliza a informação, nomeadamente a sustentabilidade legal, bem como os limites legais.
	Risco de programação deficiente da calendarização dos trabalhos e inexistência de advertências logo que são detetadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e nos prazos		FM	B	Os prazos iniciais para a execução de obras deverão ser reequilibrados, face à realidade observada, encontrando-se uma mediana de equilíbrio mais assertiva entre o prazo proposto, necessário e utilizado, por forma a condicionarmos os interesses do município e a população servida pelos investimentos municipais, que sofre constrangimentos com algumas intervenções e o "timing" dos empreiteiros.		Fernanda Guapo Carla Virgílio Telma Oliveira	DOM	Implementada		A ação foi implementada, na medida em que os prazos foram definidos com racionalidade e cumpridos e também está a ser cumprida, na medida dos meios disponíveis para acompanhamento das obras. Tem-se observado que as outorgas dos contratos, assim como as consignações das obras (em que o PSSO – Plano de Segurança e Saúde em Obra, é objeto de aprovação, após validação técnica dos documentos), são decididos até ao limiar dos prazos pelos adjudicatários, devido à escassez de mão-de-obra e dificuldades na aquisição imediata de materiais.
	Risco de excesso de uso e fundamentação insuficiente no recurso ao ajuste direto, fomentando a concorrência através da consulta a mais de um concorrente		FM	M	Fundamentação bem estruturada e com recurso a apoio legal. Recurso preferencial a outras figuras de contratação previstas no CCP, enquanto métodos mais transparentes.		Fernanda Guapo Carla Virgílio Telma Oliveira	DOM	Implementada		A ação foi implementada/cumprida, na medida em que se procedeu conforme o CCP e os procedimentos instituídos no que concerne à indicação de outras figuras de contratação. É manifesta a existência de fundamentação estruturada.

Grandes Áreas	Riscos identificados (situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)		ER * (a)	GC * (b)	Medidas propostas/Mecanismos de Controlo (preventivas e detetivas)	Responsáveis	UO	Grau de implementação	Data prevista plena implementação	Observações
Atribuição de apoios ao Associativismo	Através da solicitação às Associações Distritais que regulamentam o quadro federativo das modalidades, pretende-se proceder à confirmação do nº de atletas e equipas inscritas pelas associações desportivas concelhias que são objeto de candidatura aos apoios municipais. Os riscos identificados recaem na resposta, por vezes tardia, por parte das respetivas associações a quem o Município tem sempre solicitado, através de email, os dados referidos.	PF	A		Validação, junto das Associações Distritais de Desporto (Futebol e Andebol) do nº de atletas inscritos pelas Associações Desportivas Concelhias, no âmbito da respetiva época desportiva 2020/2021.	Rui Cunha Sandra Couto	DEDTL	Implementada		
	O Município procede no seu portal à publicação dos apoios atribuídos às associações, respetivas deliberações de Câmara que suportam a atribuição de tais auxílios, bem como os respetivos protocolos e contratos-programa outorgados	PF	A		Verificação da publicação efetuada pelo Município da Batalha ao nível dos apoios atribuídos na primeira e segunda fase de apoios às Associações, designadamente ao nível de edital/página WEB/anúncios de jornal.	Otilia Valério	DEDTL	Implementada		
	Aquando da apresentação das candidaturas das Associações ao Município e após a verificação dos documentos submetidos, constata-se, por vezes, a não remissão de orçamentos e outros documentos capazes de sustentar em termos financeiros, a verba solicitada à Autarquia. Nestes casos, o Município solicita, à posteriori a entrega destes documentos.	FM	M		Validação da documentação apresentada pelas Associações, no âmbito da instrução das candidaturas à primeira fase de apoios do Município, através da plataforma eletrónica MOVA em: http://movabatalha.cm-batalha.pt	Otilia Valério e Estrela Neiva	DEDTL	Implementada		
	Tendo em vista proceder à verificação das evidências apresentadas pelas associações em como foram realizadas as intervenções/aquisições ou atividades participadas pelo Município, os serviços da Divisão dispõem duma ferramenta em Excel, que é cruzada com o setor de contabilidade, onde são reunidos diversos documentos que comprovam, quer a publicação dos apoios concedidos, quer as aquisições e intervenções efetuadas através de cartazes, fotografias, recortes de imprensa e outros elementos.	FM	M		Verificação da publicação do apoio do Município da Batalha pelas Associações concelhias, em elementos como cartazes, fotografias, folhas de sala, páginas Web, entre outros meios. Verificação efetuada por recurso a amostra de 25% do total de protocolos outorgados na 2ª fase de candidaturas (2020/2021), com validação de apenas uma atividade por Associação.	Estrela Neiva Sandra Couto Otilia Valério	DEDTL	Implementada		

Grandes Áreas	Riscos identificados (situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)	ER* (a)	GC* (b)	Medidas propostas/Mecanismos de Controle (preventivas e detetivas)	Responsáveis	Grau de implementação	Data prevista plena implementação	Observações
Recursos humanos	Risco do processamento de vencimentos e outras prestações em desvio do efetivo direito à sua percepção	PF	M	Auditar o processamento de vencimentos e outras prestações	Catarina Duarte Isabel Santos	DAG	Implementada	Verificação mensal
	Risco de eventuais deficiências na verificação e controlo da assiduidade	FM	B	Auditar a inserção de atestados/baixas médicas e outros atos justificativos de ausência ao serviço	Catarina Duarte Lúcia Silva	DAG	Implementada	Para os funcionários com acesso a um terminal de registo biométrico, mensalmente são impressas as listagens com as assiduidades, os restantes funcionários apresentam mapa de assiduidade mensal. Em anexo, exemplo de mapa de picagem biométrico, mapa de registo de assiduidade mensal e mapa/lista de conferência de mapas de assiduidade mensal
	Acumulação de Funções Públicas – Risco de autorização incorretamente concedida, tendo em conta insuficiente informação de suporte.	PF	M	Análise criteriosa dos requerimentos apresentados, solicitação de esclarecimentos adicionais sempre que se revelem necessários	Catarina Duarte Lúcia Morales	DAG	Implementada	documentos - mapa de acumulação de funções
	Risco da não inclusão no planeamento da formação de todas as necessidades formativas	MF	M	Indicação das prioridades de formação de acordo com os objetivos estratégicos e processos de autoavaliação	Catarina Duarte Lúcia Morales	DAG	Implementada	
	Risco de os abonos de ajudas de custo não respeitarem integralmente o previsto na Lei	PF	M	Cumprimento do preceituado no artigo 6º do DL nº 106/98 com redação introduzida pela Lei nº 66-B/2012 de 31 de dezembro	Catarina Duarte Cristina Pereira	DAG	Implementada	Documentos avaliados mensalmente aquando do processamento dos vencimentos. Atualização de modelos/formulários de informação.
Avaliação do desempenho	Risco do não cumprimento dos prazos legais estipulados para todas as fases do processo de avaliação	MF	M	Cumprimento da legislação em vigor	Catarina Duarte Isabel Santos	DAG	Implementada	Documento - Avaliados sem processo de avaliação registado no SAD _processo avaliação 2023-2024
	Risco de ausência ou deficiente fundamentação dos resultados das decisões de avaliação.	FM	M	Cumprimento da legislação em vigor	Catarina Duarte Isabel Santos	DAG	Implementada	Documento – Avaliação do Risco ou deficiente fundamentação dos resultados das decisões de avaliação.
	Risco da não constituição da Comissão Paritária	FM	M	Deve ser constituída a Comissão Paritária prevista no artigo 22º do Decreto Regulamentar nº 18/2009, de 04/09, com competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação das notas, a pedido dos mesmos.	Catarina Duarte Cristina Pereira	DAG	Implementada	Despacho de constituição da Comissão paritária para o quadriénio 2021/2024.
Realização da Receita	Risco da existência de subsistemas de cobrança.	PF	M	Revisão dos procedimentos de cobrança e liquidação da receita	Catarina Duarte Angela Santos	DAG	Implementada	Postos de cobrança de receita no Edifício do Museu da Comunidade Concelhia da Batalha e Edifício das Piscinas Municipais - no dia seguinte ao da cobrança, os montantes são entregues na tesouraria.
	Risco do não aclonamento das Execuções Fiscais por incumprimento dos prazos de pagamento voluntário	FM	M	Controlo dos prazos de pagamento e sua interligação com software das execuções fiscais.	Catarina Duarte Cristina Pereira	DAG	Não implementada	Formação no âmbito da interligação dos sistemas informáticos AIRC. até final do 1.º semestre de 2024

Grandes Áreas	Riscos identificados (situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)	ER * (a)	GC * (b)	Medidas propostas/Mecanismos de Controlo (preventivas e detetivas)	Responsáveis	UO	Grau de implementação	Data prevista plena Implementação	Observações
Realização da despesa	Risco da assunção de compromissos que excedam os fundos disponíveis	PF	A	Qualquer despesa para ser comprometida carece da existência de fundos disponíveis bem como de conformidade legal, emissão de número sequencial de compromisso refletido na fatura ou documento equivalente, bem como registo do compromisso no SNC	Catarina Duarte Vera Rito	DAG	Implementada		A aplicação não permite a realização de compromissos que excedam os fundos disponíveis. Todas as faturas refletem o n.º sequencial de compromisso, exceto as faturas emitidas pelas entidades que fornecem energia elétrica e gás natural, uma vez que alegam que o mesmo não é possível de inserir na fatura.
	O NIB registado na base de dados das entidades diferente da certificação apresentada pela entidade bancária, ou inexistência dessa certificação	PF	A	Auditoria por amostragem-base de dados das entidades – verificação da existência de comprovativo bancário certificado pela entidade bancária, e respetivo registo na base de dados	Catarina Duarte Isabel Santos	DAG	Implementada		Aquando dos pagamentos realizados por transferência bancária são verificados os IBAN inscritos na base de dados das entidades (SNC) com listagem de certificação de entidades (Listagem excel). Após solicitação de alteração de IBAN por parte da entidade, será averiguada a sua validade através de consulta multibanco.
	Risco de incumprimento de prazos no reporte da informação às entidades externas	PF	A	Verificação do cumprimento das normas legais e princípio da transparência e fiabilidade de informação.	Catarina Duarte Lídia Silva	DAG	Implementada		Mapas com informação a ser reportada à DGAL e Autoridade Tributária
	Risco de inadequada classificação/enquadramento da despesa/receita no orçamento aprovado	PF	M	Deve ser respeitado o classificador económico da despesa e da receita (DL nº 26/2002, de 14 de fevereiro)	Catarina Duarte Isabel Santos	DAG	Implementada		Verificado regularmente, aquando da realização das alterações orçamentais.
	Risco de efetuar pagamentos em desrespeito pela Lei dos compromissos e pagamentos em atraso	PF	A	Auditar periodicamente as Requisições Externas	Catarina Duarte Carina Dias	DAG	Implementada		O sistema informático encontra-se parametrizado nos termos da LCPA, não permitindo que qualquer pagamento seja efetuado sem compromisso prévio. Antes da assunção de compromissos é também efetuada verificação dos limites previstos pelo CCP e demais legislação em vigor.
Património/ imobilizado	Risco de duplicação da informação na base de dados de entidades	MF	M	Obrigatoriedade de pesquisa e inserção de novas entidades exclusivamente através do NIF	Catarina Duarte Bruno Freitas	DAG	Implementada		A aplicação informática emite alerta, no caso de inserção de nova entidade com o mesmo NIF.
	Risco da transferência de bens entre zonas físicas sem a respetiva comunicação ao setor de património	MF	M	Realização de testes de conformidade quanto ao cumprimento da NCI, numa perspetiva de prevenção (ex: conferências físicas periódicas)	Catarina Duarte Cristina Pereira	DAG	Parcialmente implementada	Até final do ano em curso	Reforço da equipa do serviço de património para executar conferências físicas periódicas
	Risco do bem abatido permanecer no local e abates sem autorização superior	FM	M	Realização de testes de conformidade quanto ao cumprimento da NCI, numa perspetiva de prevenção (ex: conferências físicas periódicas)	Catarina Duarte Marisa Margarido	DAG	Parcialmente implementada	Até final do ano em curso	Abates registados anualmente, mediante informação dos serviços e autorização superior. Não executadas conferências físicas periódicas

Grandes Áreas	Riscos Identificados (situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)	ER	GC	Medidas propostas/Mecanismos de Controlo (preventivas e detetivas)	Responsáveis	UO	Grau de implementação	Data prevista plena implementação	Observações
Disponibilidades	Risco da não realização de balanços periódicos à Tesouraria e lavrados os respectivos termos de contagem.	MF	M	Deve ser verificado o estado de responsabilidade do tesoureiro pelos fundos, montantes e documentos entregues à sua guarda através de contagem física do numerário e documentos sob a sua responsabilidade.	Catarina Duarte	DAG	Parcialmente implementada	Até final do ano em curso	Abates registados anualmente, mediante informação dos serviços e autorização superior. Não executadas conferências físicas periódicas
	Risco da não instituição de mecanismo de controlo para validar que o pagamento está efetivamente em condições de ser efetuado	PF	M	Os pagamentos apenas poderão ser feitos se as OP's respetivas se encontrarem autorizadas e acompanhadas das faturas ou documento de despesa equivalente, devidamente confirmadas pelos serviços, e juntamente com outra documentação de suporte aplicável	Catarina Duarte Isabel Santos	DAG	Implementada		Termos de contagem físicas à tesouraria
	Risco de a saída de bens armazenáveis não estar sustentada por "pedidos" ao economato", devidamente autorizados	FM	M	Toda e qualquer saída de bens armazenáveis deve ser suportada através da figura de "pedido ao armazém" emitida através do GES e devidamente autorizada	Catarina Duarte Lúcia Morais	DAG	Implementada		Verificação realizada em todos os processamentos de pagamento (evidência em anexo)
Aprovisionamento	Risco da existência de situações indiciadoras de conflito entre os intervenientes no processo.	PF	A	Respeito pelo Princípio da Segregação de Funções nas diversas fases processuais: Registos informáticos de entrada, saída e regularizações efetuados por colaborador distinto daquele que procede ao manuseamento dos bens.	Catarina Duarte Ángela Santos	DAG	Implementada		Todas as saídas de armazéns são devidamente autorizadas - Print da aplicação em anexo.
	Insatisfação dos Municípios	FM	M	Elaboração de inquéritos de satisfação, nas diferentes áreas, com periodicidade anual e respetiva análise	Catarina Duarte Isabel Santos	DAG	Implementada		O serviço de contratação pública confirma a entrada da mercadoria em armazém. O serviço de aprovisionamento regista a saída da mesma e o registo das regularizações é efetuado pelo Gabinete de Informática.
Documentos Previsionais	Risco de incumprimento dos princípios orçamentais e/ou das regras previsionais	PF	A	Elaboração de <i>check-list</i> onde constem artigos relacionados que vigoram na Lei nº 73/2013, de 03/09	Catarina Duarte Lúcia Silva	DAG	Não implementada	Até final do ano em curso	
	Risco de publicitação inexistente ou inadequada dos documentos previsionais aprovados	PF	A	Publicitação em conformidade com o previsto na Lei nº 73/2013, de 03/09 e de acordo com o Princípio da Transparência e Integridade da informação.	Catarina Duarte Ángela Santos	DAG	Implementada		Cumprimento dos princípios orçamentais e regras previsionais aquando da elaboração dos documentos previsionais.
	Risco de sustentabilidade insuficiente das modificações orçamentais	PF	M	Informação contendo justificação da necessidade da modificação, identificação das rubricas e normas legais que a sustentem.	Catarina Duarte Vera Rito	DAG	Implementada		https://www.cm-batalha.pt/municipio/informacao-financiera

Grandes Áreas	Riscos Identificados (situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)	ER * (a)	GC * (b)	Medidas propostas/Mecanismos de Controlo (preventivas e detetivas)	Responsáveis	UO	Grau de Implementação	Data prevista plena Implementação	Observações
Contratualização de bens e serviços	Risco da designação reiterada dos mesmos elementos para júri dos procedimentos concursais	PF	A	Assegurar a rotatividade no exercício de funções de júri, mediante a análise exaustiva dos procedimentos anteriores	Catarina Duarte Carina Dias	DAG	Implementada		Listagem dos Utilizadores Vortal: não se trata de uma listagem de membros habilitados para serem membros de um júri, mas são todas as pessoas que se encontram inscritas na plataforma (VORTAL), tendo sido inscritas para esse efeito à exceção dos Srs. Vereadores e do Sr. Presidente. Atualmente os membros do júri são selecionados pelo serviço requisitante e embora por vezes o serviço de contratação pública faça observações em relação aos membros selecionados, não participa ativamente na sua seleção.
	Risco de a autorização de contratação ser efetuada por entidade sem competência para o efeito	PF	A	A abertura do procedimento de contratação apenas pode ser autorizada por quem tenha competência para o efeito, n.º 2 alínea a) do artigo 17.º da NCI	Catarina Duarte Vera Rito	DAG	Implementada		Documentos com os nomes das Entidades Autorizadas da despesa no OAD (Serviço de Contratação Pública) e despacho n.º 33/2023/GAP relativo à atualização de delegação de competências nos vereadores.
Contratação Pública (Publicitação dos Atos no BaseGov)	Risco de não eficácia do respetivo contrato, independentemente da sua redução ou não a escrito, nomeadamente para efeitos de quaisquer pagamentos	PF	A	Publicitação em conformidade com o previsto no artigo 127.º do CCP	Catarina Duarte Carina Dias	DAG	Implementada		A publicitação dos contratos no BaseGov, independentemente da sua redução a escrito ou não, é efetuada pelo serviço de contratação imediatamente a seguir à sua publicitação na plataforma saphetyGov.
Prestação de Contas	Risco de publicitação inexistente ou inadequada dos documentos de Prestação de Contas aprovados.	PF	A	Publicitação em conformidade com o previsto no POCAL, na Lei nº 73/2013, de 3 de setembro e de acordo com o Princípio da Transparência e Integridade da Informação.	Catarina Duarte	DAG	Implementada		https://www.cm-batalha.pt/municipio/informacao-financeira
Fundo de Maneio	Risco da utilização indevida do Fundo de Maneio	PF	A	Registro e justificação periódica do valor utilizado, com supervisão do respetivo superior hierárquico (Vereador/Dirigente)	Catarina Duarte Bruno Freitas	DAG	Implementada		Mensalmente existe a reposição do fundo de maneio, previamente validado pelo superior hierárquico (Presidente/Vereador/Dirigente)
	Risco de utilização do Fundo de Maneio para despesas que não se enquadrem ou violem o estabelecido no artigo 5.º do Regulamento dos Fundos de Maneio	PF	M	A despesa deve ser autorizada e confirmada pelo responsável da UO, mediante aposição de assinatura legível nos documentos	Catarina Duarte Marisa Margarido	DAG	Implementada		Documentos confirmados e autorizados pelo responsável da UO.
	Risco da não reconstituição mensal do Fundo de Maneio, de acordo com o artigo 7.º do Regulamento do Fundo de Maneio	PF	M	Cumprimento integral do artigo 7.º do Regulamento para a Gestão de Fundos de Maneio	Catarina Duarte	DAG	Implementada		Reconstituição mensal dos Fundos de Maneio, mediante apresentação dos documentos de despesa (mapa em anexo)
Informática	Confidencialidade da informação, logins e acessos ativos após cessação da relação de trabalho, ou em razão de mobilidade interna ou externa	PF	A	Criar mecanismo/procedimento de prestação de informação imediata ao setor de Informática.	Luís Faria Cristina Pereira	DAG	Parcialmente implementada	1.º semestre do ano em curso	
	Resistência à mudança	MF	M	Promover ações de formação/esclarecimento conducentes à redução da resistência à mudança na introdução de novas tecnologias.	Catarina Duarte Nuno Gomes	DAG	Parcialmente implementada		Formação/esclarecimentos executados conforme as necessidades dos colaboradores (presencial ou via on-line)

