



Pelouro da Transparência e Prevenção da Corrupção

# ESTRATÉGIA PARA A TRANSPARÊNCIA E PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO NA CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA

**FASE 1 – DIAGNÓSTICO**

**RELATÓRIO DO QUESTIONÁRIO AOS  
DIRIGENTES**

## FICHA TÉCNICA

Questionário elaborado pelo Grupo de Trabalho da Transparência, constituído por:

- Gabinete da Vereadora Joana Almeida – Carla Sancho, Sandra Godinho e Zulmira Marques
- Direção Municipal dos Recursos Humanos – Inês Simões e Noémia Freitas
- Departamento de Gestão da Qualidade e Auditoria – Alexandra Gomes, Andreia Ramires, Isabel Tomás e Paula Leitão
- Departamento de Relação com o Município e Participação – Filipe Casimiro e Helena Paiva
- Departamento de Marca e Comunicação – David Monteiro
- Equipa de Projeto para Inovação Organizacional no Urbanismo – Maria José Anjos
- Equipa de Projeto para a Proteção de Dados Pessoais – Jorge Gomes da Silva e Leonor Pinto
- Centro de Gestão Inteligente Urbana de Lisboa – Célia Aguiar
- Departamento de Sistemas de Informação – Rosa Branco

O tratamento dos dados e a redação deste Relatório foram efetuados pelo subgrupo de trabalho, constituído para o efeito:

- Gabinete da Vereadora Joana Almeida – Carla Sancho e Sandra Godinho
- Departamento de Gestão da Qualidade e Auditoria – Andreia Ramires
- Centro de Gestão Inteligente Urbana de Lisboa – Célia Aguiar

Caracterização do questionário:

- Universo – 31
- Nº de respostas – 30
- Nº total de perguntas – 83 (19 no Eixo das Pessoas, 42 no Eixo da Organização e 22 no Eixo da Cidade)
- Período de resposta – de 23 de maio a 3 de junho

Versão n.º:	1/2023
Data:	2023-01-31
Aprovado por:	Joana Almeida

## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	4
LISTA DE ABREVIATURAS .....	5
1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	6
2. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL .....	8
3. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO QUESTIONÁRIO.....	10
4. EIXOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS e PERGUNTAS.....	11
4.1. Eixos, Pilares e Objetivos.....	11
4.2. Caracterização do Eixo 1 – Pessoas.....	13
4.2.1. Ética .....	13
4.2.2. Formação / Capacitação.....	14
4.2.3. Meritocracia .....	15
4.2.4. Trabalho colaborativo .....	16
4.2.5 Síntese .....	18
4.3. Caracterização do Eixo 2 – Organização.....	20
4.3.1. Comunicação interna e informação .....	20
4.3.2. Gestão de processos .....	21
4.3.3. Melhoria Contínua .....	22
4.3.4. Instrumentos de controlo e gestão de desempenho .....	23
4.3.5. Indicadores de Gestão.....	24
4.3.6. Gestão dos dados internos.....	24
4.3.7. Transformação digital.....	26
4.3.8. Síntese .....	28
4.4. Caracterização do Eixo 3 – Cidade .....	30
4.4.1. Serviços Digitais.....	30
4.4.2. Comunicação externa.....	32
4.4.3. Linguagem clara e Participação.....	33
4.4.4. Gestão da atividade.....	34
4.4.5. Dados abertos .....	35
4.4.6. Síntese .....	36
5. PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS.....	38
6. SÍNTESE.....	39
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO AOS DIRIGENTES .....	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Fases da conceção da Estratégia

Figura 2 – Eixos estratégicos

Figura 3 – Objetivos e medidas (exemplos)

Figura 4 – Perguntas por eixos

Figura 5 – A Ética e os instrumentos

Figura 6 – Formação: contributo e impacto na melhoria do serviço e da liderança

Figura 7 – Valorização, meios e reconhecimento da valorização do Mérito

Figura 8 – Incentivo ao trabalho colaborativo, formas e metodologias

Figura 9 – Gestão, suportes e canais da comunicação interna

Figura 10 – Gestão de processos

Figura 11 – Melhoria contínua e certificação de processos

Figura 12 – Instrumentos de controlo de gestão

Figura 13 – Indicadores de gestão

Figura 14 – Organização, armazenamento e responsabilização dos dados

Figura 15 – Responsabilização e partilha de dados

Figura 16 – Iniciativas e serviços de transformação digital

Figura 17 – Serviços digitais e informação disponível

Figura 18 – Canais de comunicação externa

Figura 19 – Documentos em linguagem clara e participação

Figura 20 – Participação na gestão e nas várias fases da atividade

Figura 21 – Dados abertos

Figura 22 – Proteção de dados pessoais

Figura 23 – Quadro síntese – O que podemos melhorar

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

aCCP – Aplicação no âmbito do Código dos Contratos Públicos

CGIUL – Centro de Gestão e Inteligência Urbana de Lisboa

CML – Câmara Municipal de Lisboa

DGQA – Departamento de Gestão da Qualidade e Auditoria

DMCom – Departamento de Marca e Comunicação

DMRH – Direção Municipal de Recursos Humanos

DRMP – Departamento de Relação com o Município e Participação

DSI – Departamento de Sistemas de Informação

EEPDP – Equipa de Projeto para a Proteção de Dados Pessoais

EPD – Encarregada de Proteção de Dados

EPIOU – Equipa de Projeto para Inovação Organizacional no Urbanismo

GOP – Grandes Opções do Plano

NCI – Norma de Controlo Interno

PPR – Plano de Prevenção de Riscos

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

RGPD – Regime Geral de Proteção de Dados

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

UO – Unidade Orgânica

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O relatório que se segue apresenta de uma forma sintética o resultado do questionário a todos os dirigentes das unidades orgânicas (UO) da Câmara Municipal de Lisboa (CML) (direções municipais, departamentos de 1ª linha e equipas de projeto), realizado no mês de junho de 2022. Este questionário surgiu da necessidade de se elaborar um diagnóstico aos serviços municipais, em matéria de questões relacionadas com ética e transparência municipal. Este diagnóstico é fundamental para a identificação das principais necessidades da organização nestas matérias, confluindo o resultado para um conjunto de medidas operacionais e estratégicas que irão ser desenhadas e planificadas na elaboração da estratégia municipal para a transparência e prevenção da corrupção.

O questionário foi realizado pelo grupo de trabalho da transparência, onde todas as UO representadas contribuíram de uma forma equitativa. Encontra-se dividido em três partes, correspondentes aos eixos estratégicos identificados, *Pessoas, Organização e Cidade*.

No eixo das Pessoas ressaltamos a relevância que as questões da ética têm nas preocupações da estrutura dirigente da CML. Dada a importância de valorizar e reconhecer os trabalhadores, existe um consenso quanto à existência de um plano de mérito transversal à organização cujos moldes importa definir. As necessidades de capacitação dos dirigentes não são as mesmas das dos trabalhadores, sendo as áreas de formação dos primeiros, centradas na Liderança e a dos segundos na operacionalidade dos processos como a transformação digital

No eixo da Organização, destacamos os aspetos relacionados com a comunicação interna e o trabalho colaborativo, a gestão dos processos de negócio e o alinhamento necessário entre os instrumentos de gestão da organização. A comunicação interna enquanto ‘espinha dorsal’ de uma organização promove e potencializa a atuação como um todo coerente e lógico enquanto que a utilização dos instrumentos de gestão permitem o alinhamento estratégico e operacional e o foco em torno das prioridades estabelecidas pela estrutura política. Os processos de negócio são a forma como correm e se interligam as competências dentro da estrutura organizacional. Constata-se pelos resultados do questionário que é promovida comunicação interna, porém limitando-se a grande maioria das orgânicas às dinâmicas de participação interna, sendo os canais mais utilizados as reuniões de equipa, presencial ou virtualmente e ainda através do email. A gestão de processos é identificada pela maioria das UO, porém não detêm todos os processos mapeados. É evidenciada a promoção e o desenvolvimento de processos de melhoria contínua na área dos sistemas de informação, recursos humanos e gestão de processos. O investimento na certificação de sistema de gestão é ainda muito incipiente, apenas 4 UO têm os

seus processos de trabalho certificados. Evidencia-se a utilização do QUAR e do Plano de Atividades enquanto principais instrumentos de gestão.

A maioria dos dirigentes já implementaram ou estão a implementar iniciativas de transformação digital, que são essencialmente a desmaterialização de processos e aplicações informáticas. Os processos estão automatizados e utilizam serviços digitais transversais à organização, como a assinatura digital, a georreferenciação e os meios e recursos.

No eixo da Cidade pretende-se demonstrar como o alinhamento entre Pessoas e Organização permite criar valor para o cidadão e para as suas necessidades, seja através da entrega de serviços públicos simples e rápidos, seja através da forma como se comunica.

A maioria das UO já disponibiliza serviços digitais através de autenticação (login), e com canais de apoio ao utilizador. A informação que disponibilizam nesses serviços, é a identificação do Gestor de Processo, a fase em que o processo se encontra e as taxas a pagar. Comunicam com os cidadãos essencialmente através do telefone, presencialmente e por email. Estes canais de comunicação respondem às necessidades dos cidadãos e disponibilizam a informação sobre os serviços que prestam, dos tempos de espera e do grau de satisfação do cidadão. Consideram ter uma linguagem clara nos seus documentos e regulamentos, e envolvem os cidadãos e partes interessadas na produção desses mesmos documentos.

Uma última nota para a relevância de equilibrar a transparência administrativa com a proteção de dados pessoais. Verificou-se que a maioria dos trabalhadores já tem conhecimento do titular dos dados e as orgânicas tratam os dados pessoais dos seus trabalhadores. A proteção de dados pessoais a par com a segurança da informação é uma nota de fundo em todo o trabalho desenvolvido.

## 2. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

A transparência e a prevenção da corrupção são temas fulcrais nas prioridades políticas do atual executivo camarário. Este pelouro foi delegado na Vereadora Joana Almeida, que também tem o pelouro do Urbanismo, dos Sistemas de Informação e da Inteligência Urbana. A CML é a primeira entidade autárquica a criar um Pelouro da Transparência e Prevenção da Corrupção.

Nas Grandes Opções do Plano (GOP) 2022-2026 da cidade de Lisboa, estão inscritas medidas que integram o Pilar 1 – ‘Uma cidade participada’, e que indiciam claramente as prioridades políticas subjacentes às opções identificadas. Algumas destas medidas refletem claramente estas prioridades, tais como ‘Implementar uma estratégia para a transparência e para a prevenção da corrupção’, e/ou ‘Garantir serviços mais rápidos e transparentes’.

A fim de elaborarmos a estratégia municipal para a transparência e prevenção da corrupção, o pelouro avançou com a constituição de um ‘grupo de trabalho multidisciplinar e transversal que integra dois subgrupos de forma dinâmica, nomeadamente na fase de diagnóstico, na dinamização da participação interna e na definição de medidas específicas para cada unidade orgânica.’ (vide, despacho nº 93/P/2022).

Este grupo de trabalho é coordenado pelo gabinete da Vereadora Joana Almeida, e é constituído pelas UO transversais a toda a Câmara: Departamento de Gestão da Qualidade e Auditoria (DGQA), Direção Municipal dos Recursos Humanos (DMRH), Departamento de Sistemas de Informação (DSI), Departamento de Marca e Comunicação (DMCom), Secretaria Geral/Departamento da Relação com o Município e da Participação (DRMP), Centro de Gestão Urbana Inteligente de Lisboa (CGIUL), Equipa de Projeto da Proteção de Dados Pessoais (EPPDP), Equipa de Projeto para a Inovação Organizacional no Urbanismo (EPIOU). Integrada na elaboração desta estratégia municipal para a transparência e prevenção da corrupção, destacamos a fase de diagnóstico da situação atual das UO da CML.



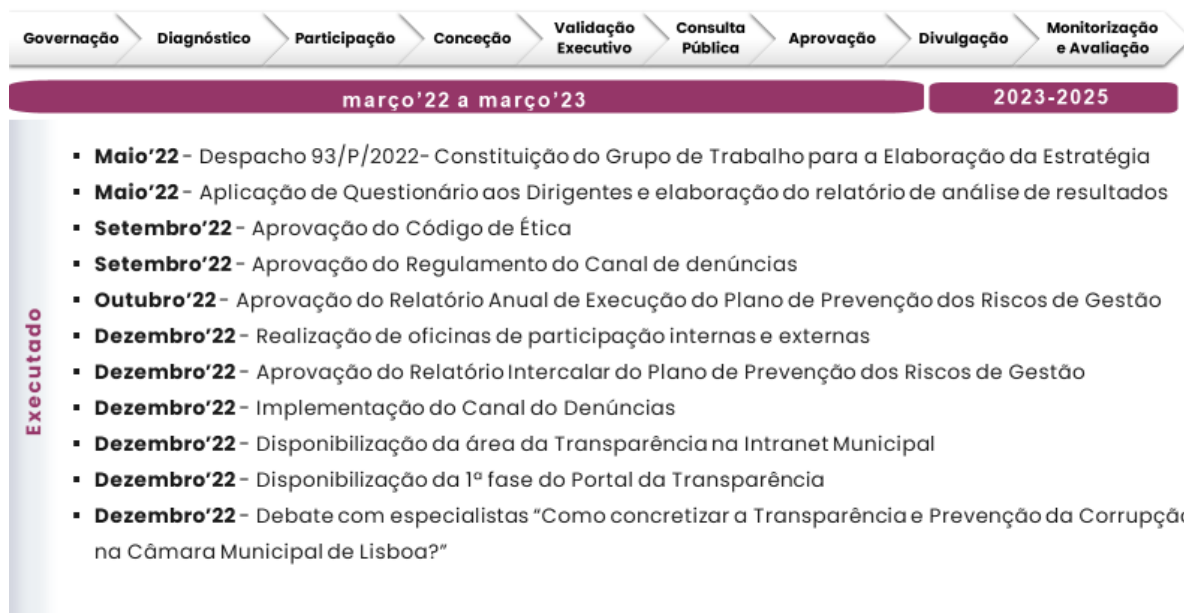


Figura 1 – Fases da conceção da Estratégia

### 3. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO QUESTIONÁRIO

Este relatório é uma primeira análise dos resultados dos questionários realizados a todas as UO da CML. Pretendemos apresentar uma segunda versão com uma análise estatística mais profunda, nomeadamente com metodologias de análise de correlação e diagramas de dispersão, que ainda não nos foi possível realizar.

Ao longo de praticamente 3 meses, houve um trabalho colaborativo intensivo com todas as UO deste grupo da transparência. A construção do questionário teve na sua base os conceitos e objetivos dos eixos estratégicos desenvolvidos pelo grupo de trabalho. A divisão do questionário foi efetuada por eixos, e cada eixo distribuído pelas UO com competências adequadas aos mesmos. No eixo Pessoas colaborou a DMRH, no eixo Organização o DGQA, o DSI e a EPIOU e no eixo Cidade o DMCom e o DMRP. As questões transversais de proteção de dados pessoais e segurança de informação, ficaram a cargo da EPPDP.

Elaborado o primeiro levantamento das questões, o grupo reuniu e selecionou as mais pertinentes, tendo em atenção uma distribuição equitativa por eixos, sempre que possível. Os elementos do grupo de trabalho voluntariaram-se para serem facilitadores das UO, esclarecendo as dúvidas que foram surgindo ao longo do seu preenchimento.

A análise e o tratamento das respostas seguiram uma lógica de categorização, sendo estas categorias agregadas aos eixos estratégicos. No entanto, sentiu-se a necessidade de agrupar algumas categorias transversais aos três eixos. São elas a 'Comunicação interna e externa' correspondente a questões do Eixo 1 e Eixo 3, a 'Transição digital' com os 'Serviços digitais' e 'Transformação digital', Eixo 2 e Eixo 3 respetivamente.

Teve uma abrangência do universo das orgânicas existentes na Câmara Municipal, com praticamente 100% de respostas. O acompanhamento foi efetuado por facilitadores do grupo de trabalho da transparência, e realizou-se entre maio e junho deste ano. Solicitámos que as respostas fossem respondidas diretamente pelos dirigentes das 31 UO, sendo por este motivo um auto - diagnóstico dos diretores municipais, dos departamentos de 1ª linha e dos coordenadores de equipas de projeto.

## 4. EIXOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS e PERGUNTAS

A estratégia municipal para a transparência e prevenção da corrupção está assente em 3 eixos estratégicos, o Eixo 1- Pessoas, o Eixo 2 - Organização e o Eixo 3 - Cidade. De cada eixo derivam objetivos operacionais e medidas concretas, que serão implementadas na execução da estratégia.

### 4.1. Eixos, Pilares e Objetivos

Como se pode observar na figura 2 e 3 os eixos, pilares e os objetivos da estratégia:

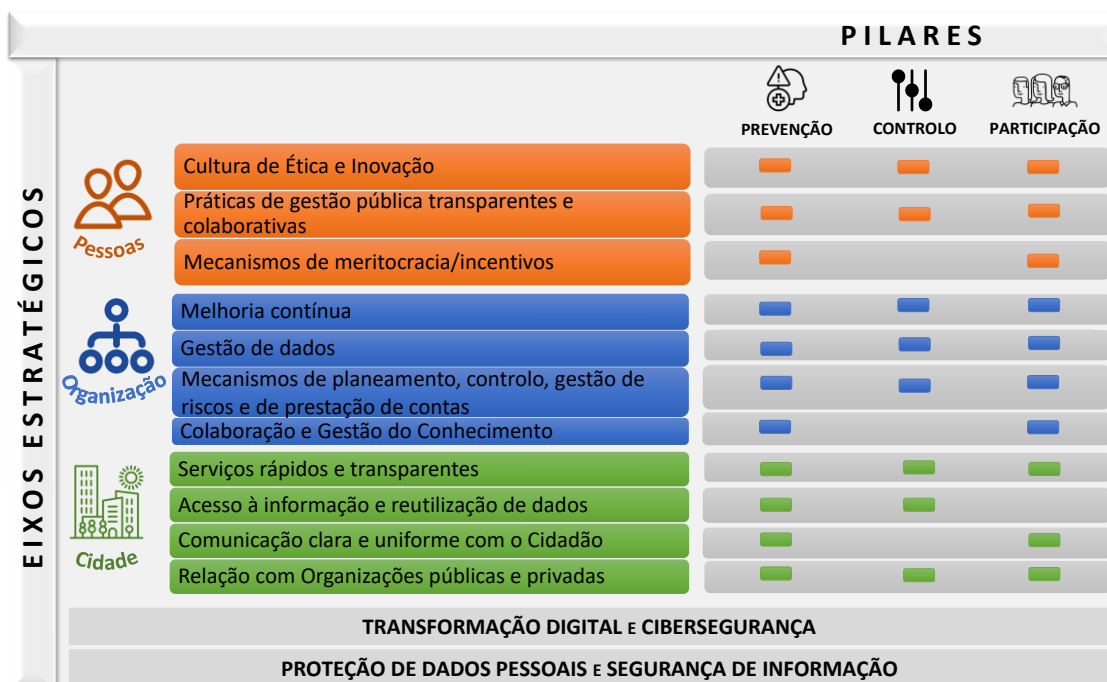


Figura 2 – Eixos estratégicos

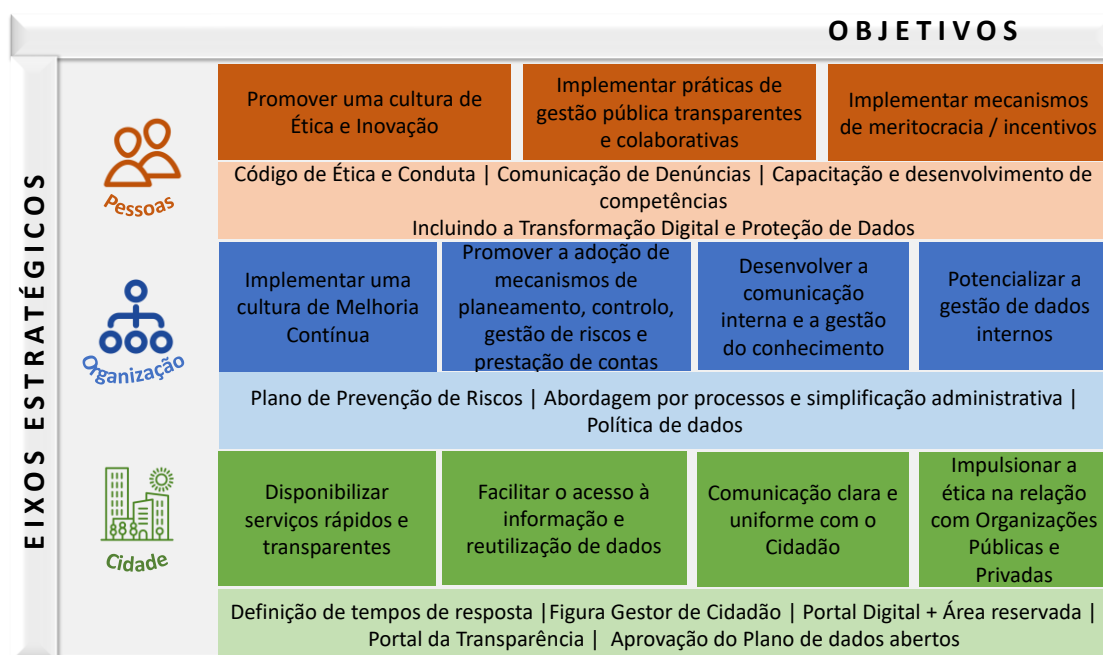


Figura 3 – Objetivos e medidas (exemplos)

O diagnóstico da situação atual dos serviços, foi elaborado tendo como base os objetivos alicerçados nos eixos estratégicos, e com o intuito de responder a questões que daí derivam, tais como a figura 4 demonstra.

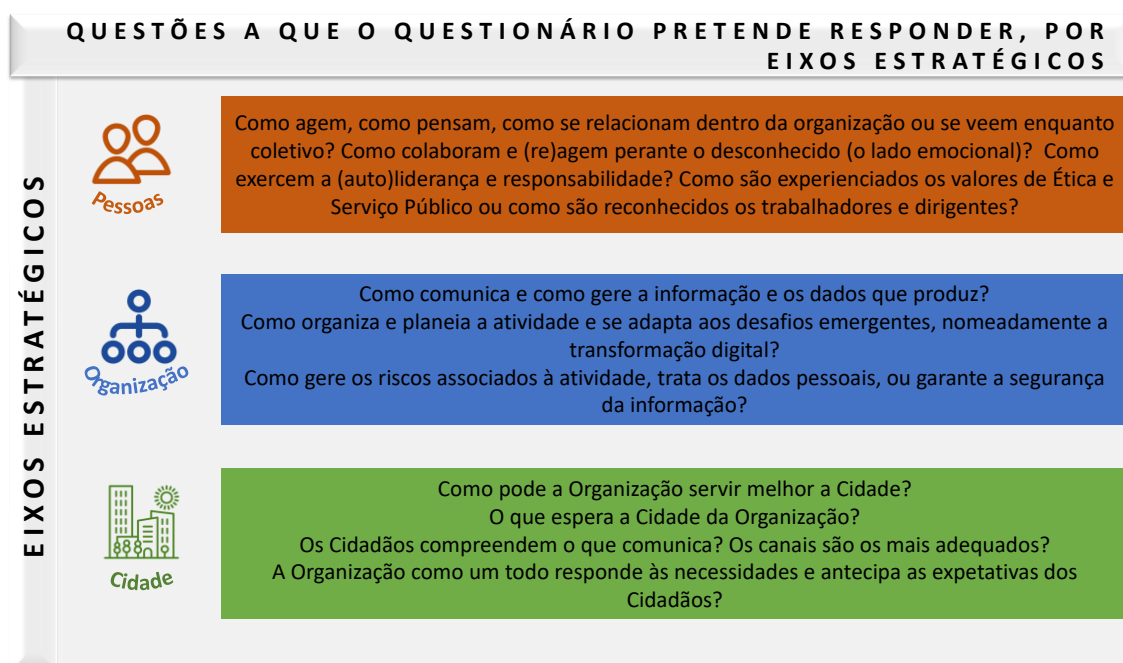


Figura 4 – Perguntas por eixos

Apresentamos em seguida os gráficos com o resultado das respostas referentes às perguntas fechadas e a algumas perguntas abertas. O tratamento das perguntas abertas foi efetuado através do agrupamento das categorias com maior incidência nas respostas, aparecendo na análise descritiva com a graduação dessa incidência (da categoria com maior incidência, para a menor incidência).

Os resultados apresentados, englobam as grandes categorias de análise sendo as cores dos gráficos correspondente a essas mesmas categorias, cuja legenda é a seguinte:

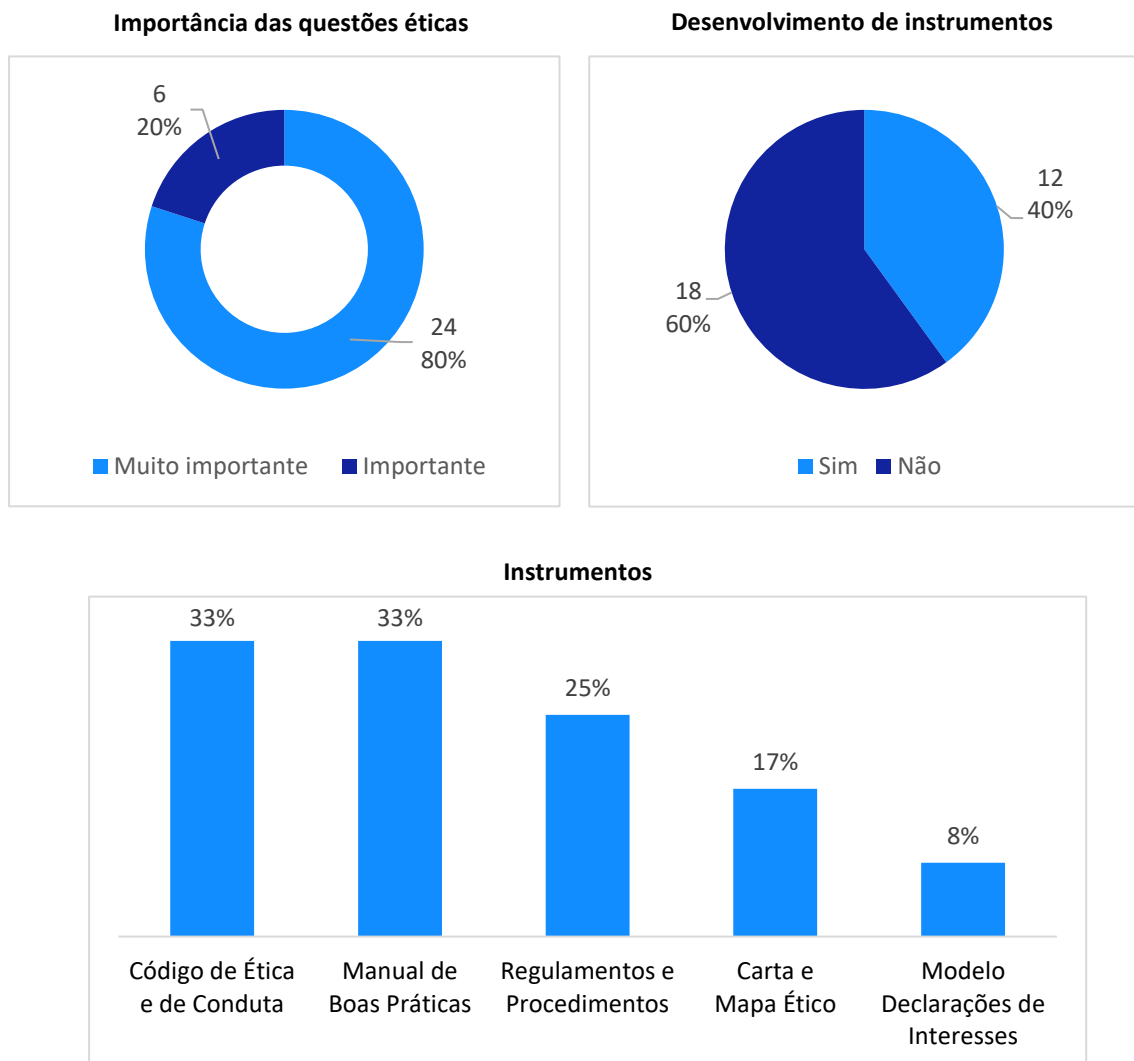
- Azul forte: Valorização RH;
- Laranja: Gestão da atividade;
- Rosa: Comunicação/Dados;
- Cinza: Gestão de Processos;
- Amarelo: Transformação Digital.

## 4.2. Caracterização do Eixo 1 – Pessoas

No eixo Pessoas, procurámos saber qual a importância que os dirigentes atribuem à ética e quais os instrumentos que já implementaram. Como é que se relacionam entre eles e como implementam o trabalho colaborativo das suas equipas. Como percecionam a meritocracia e de que forma reconhecem o mérito dos seus trabalhadores. Nas figuras 1, 2, 3 e 4 estão analisadas estas questões.

### 4.2.1. Ética

A maioria dos dirigentes considera as questões de ética muito importantes (80%) e 60% confirmou que já desenvolveu instrumentos nesta área, contabilizando mais de 50% o *Manual de Boas Práticas e os Regulamentos e Procedimentos*. Apesar do número ficar ainda aquém do ideal, já se sente alguma preocupação na elaboração de instrumentos estruturantes nas práticas profissionais.



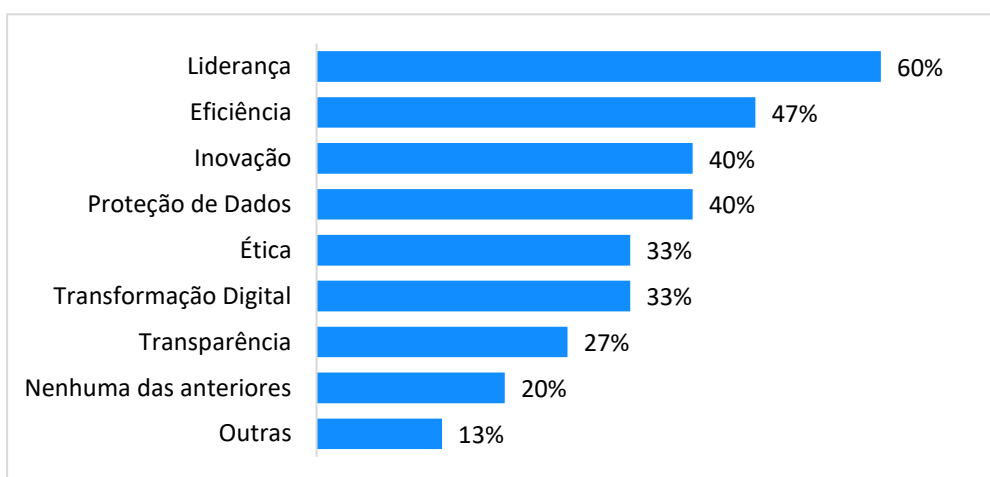
\*Apenas se consideram os dirigentes que desenvolveram instrumentos

Figura 5 – A Ética e os instrumentos

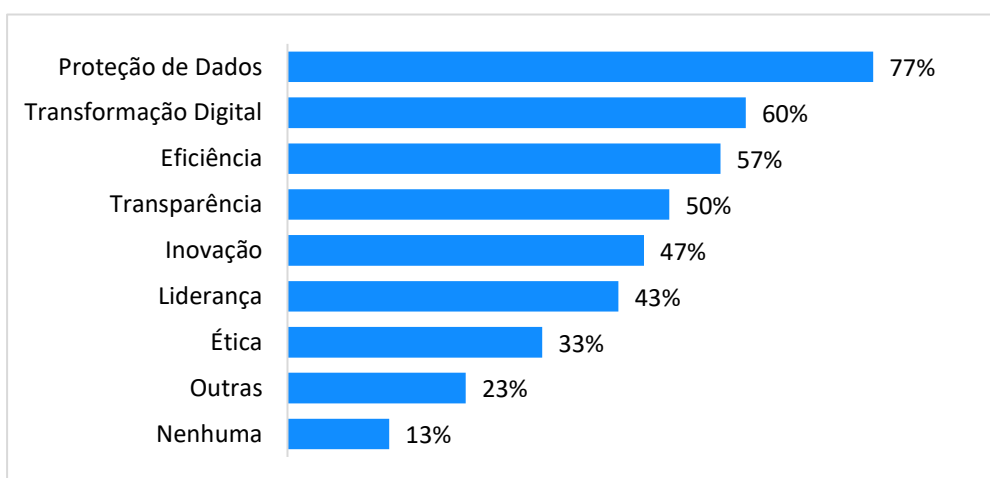
#### 4.2.2. Formação / Capacitação

No que respeita à frequência em ações de formação/capacitação, a maioria dos dirigentes responderam positivamente (80%). No entanto, destacamos que 20% (4 UO) dos dirigentes responderam que ‘não frequentou nenhuma ação de formação / capacitação’. Quanto às ações que mais frequentaram, estão relacionadas fundamentalmente com a área da ‘Liderança’ (60%). Os dirigentes promoveram ações de formação/capacitação aos seus trabalhadores, essencialmente nas áreas da *Proteção de dados* (77%), na *Transformação Digital* (60%) e na *Transparência* (50%). Apesar do valor apresentado nas ‘ações de *Ética*’, ser (ainda) muito baixo, 33% (10 UO), é o mesmo para os dirigentes e para trabalhadores, o que revela a importância da *Ética* enquanto transversal a todos os escalões profissionais da Câmara Municipal.

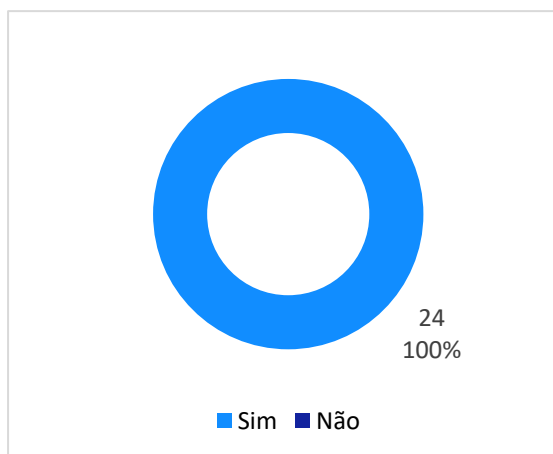
Áreas de formação/capacitação dos dirigentes



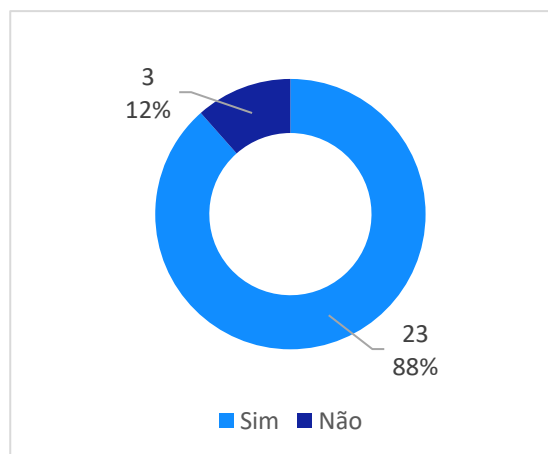
Áreas de formação/capacitação promovidas pelos dirigentes



**Contributo da formação na melhoria da liderança**



**Impacto da formação na melhoria do serviço prestado\***



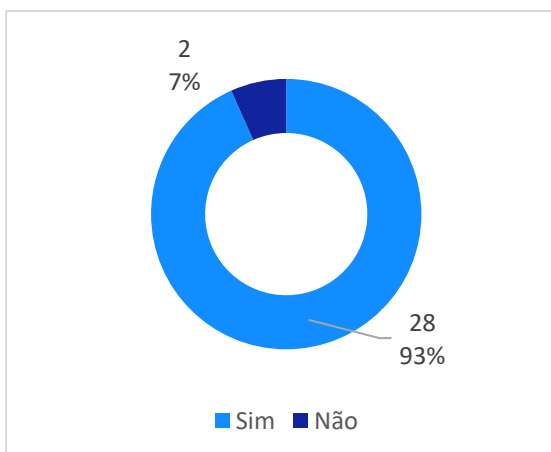
\*Apenas se consideram os dirigentes que promovem formação aos dirigentes

Figura 6 – Formação: contributo e impacto na melhoria do serviço e da liderança

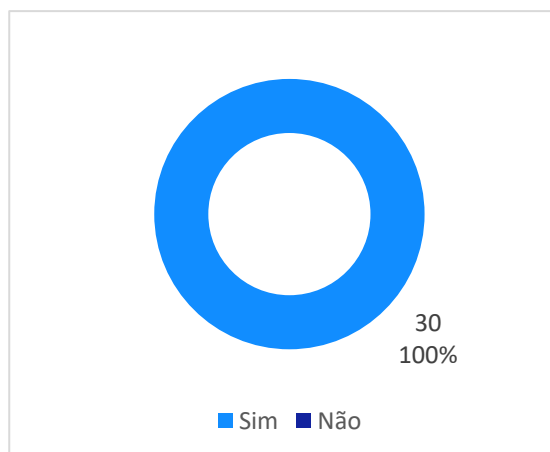
#### **4.2.3. Meritocracia**

Todos os dirigentes reconhecem que devem valorizar o mérito dos trabalhadores (100%), e a sua grande maioria considera que deveria existir um plano de reconhecimento de mérito (93%). Plano esse que destaca a formação (desenvolvimento pessoal) como principal opção, seguido de dias de férias, a criação de um sistema de incentivos, a nomeação para dirigentes e a aplicação do próprio Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Relativamente aos meios de valorização que mais utilizam são, o desenvolvimento pessoal (formação), o envio de um email de elogio, o reconhecimento público e a atribuição de responsabilidade em projetos como a gestão e a coordenação de equipas.

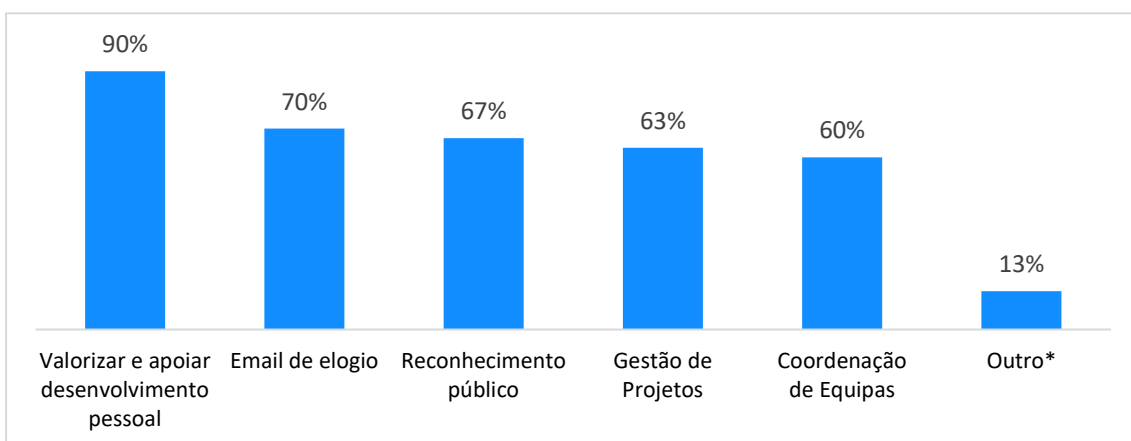
### Importância da existência de um plano de reconhecimento do mérito



### Valorização do mérito dos trabalhadores



### Meios de valorização



\*Elogio, pessoal, teletrabalho

Figura 7 – Valorização, meios e reconhecimento da valorização do Mérito

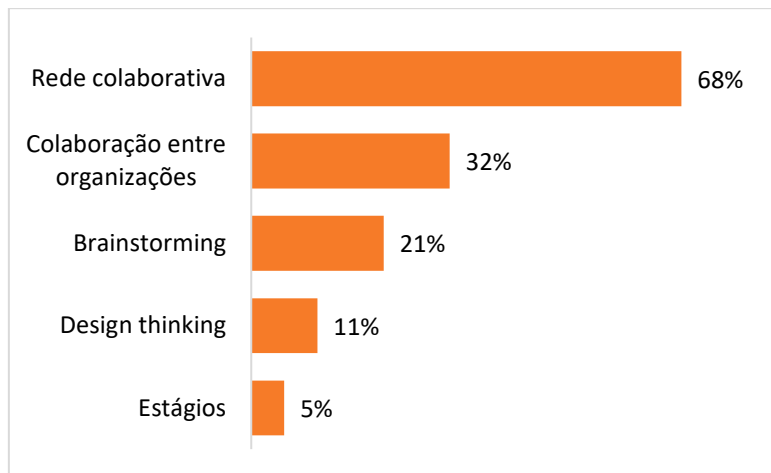
#### 4.2.4. Trabalho colaborativo

O trabalho colaborativo é reconhecido por todos os dirigentes e cerca de 63% incentivam e utilizam diversas formas de colaboração, nomeadamente a *Rede Colaborativa* (68%). Foi ainda referido a colaboração interdepartamental, as metodologias de *Brainstorming* (21%) e de *Design Thinking* (11%). Os *processos participativos* internos foi a metodologia mais referida (60%) e com menos expressão os *Focus Group* (37%). As *reuniões gerais* também foram referidas na opção 'Outras' metodologias participativas.

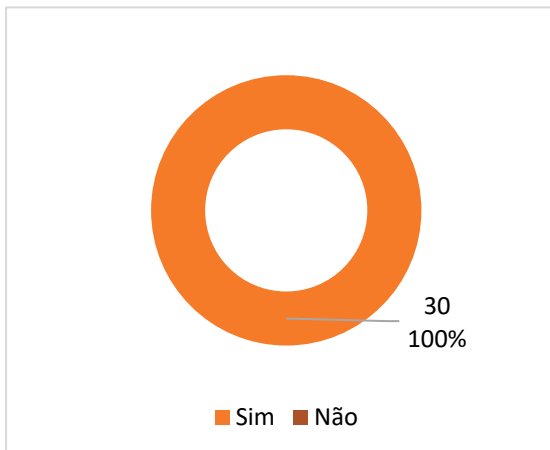
Quanto à responsabilização dos trabalhadores '*quem faz o quê*', apenas 53% reconhece que utiliza na sua gestão interna uma matriz de responsabilidade dos processos de trabalho. Esta matriz é refletida através de vários instrumentos, tais como a *norma de controlo interno*, o *SIADAP*, na *formação de equipas especializadas* ou nos próprios *processos de trabalho*.



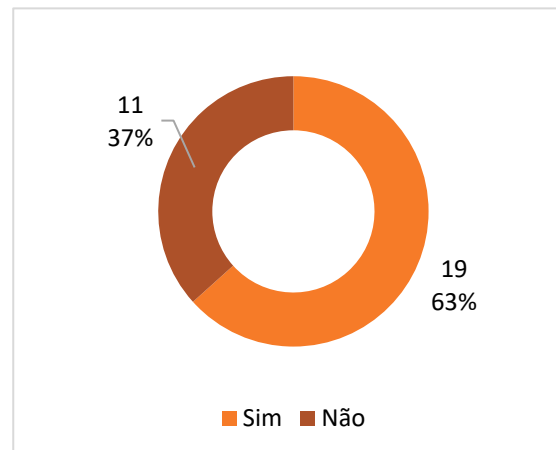
### Formas de trabalho colaborativo



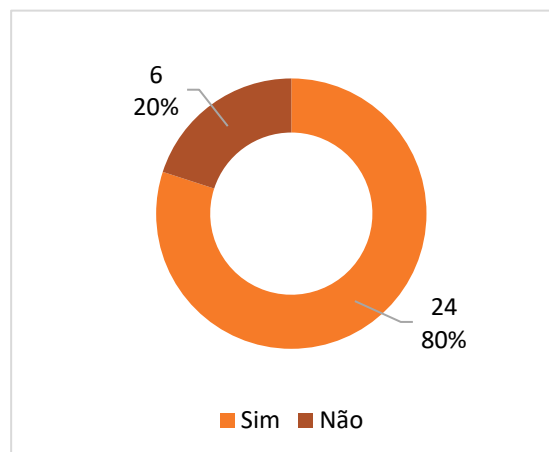
### Colaboração dos trabalhadores em grupos de trabalho



### Conhecimento de outras formas de trabalho colaborativo



### Utilização de metodologias participativas



### Outras formas de trabalho colaborativo

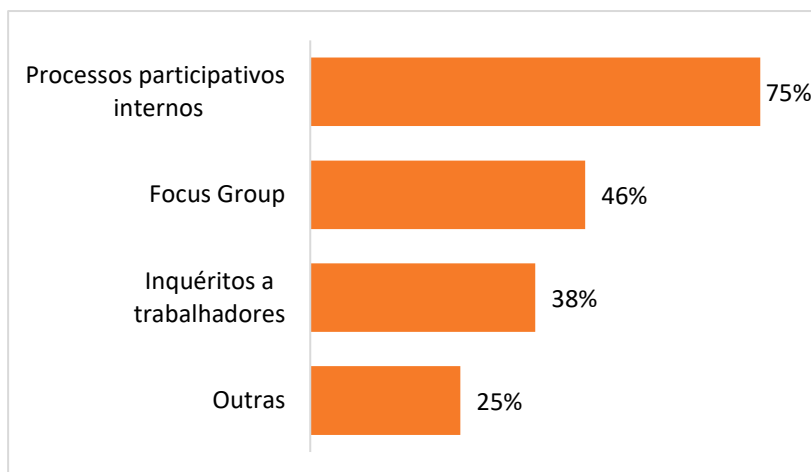


Figura 8 – Incentivo ao trabalho colaborativo, formas e metodologias

#### 4.2.5 Síntese

##### **O que fazemos bem:**

A grande maioria dos dirigentes reconhece que as questões éticas são muito importantes para a sua conduta profissional, apesar de menos de metade desenvolverem instrumentos que refletem estas matérias. O mérito dos trabalhadores já é valorizado na totalidade das orgânicas, e muitas já utilizam meios de valorização que se concentram, essencialmente, no apoio ao desenvolvimento pessoal, no email de elogio e no reconhecimento público. Reconhecem a importância da CML em ter um plano de meritocracia, o qual poderá contemplar a atribuição de dias de férias, a aplicação do SIADAP na sua plenitude e/ou a nomeação para dirigente.

O trabalho colaborativo é aplicado na totalidade das orgânicas, refletindo-se essa colaboração no incentivo aos grupos de trabalho, sendo a Rede Colaborativa a forma mais conhecida dessa colaboração. Grande parte utiliza metodologias participativas, e os processos internos são a metodologia mais utilizada.

É nitidamente expressiva a cobertura das ações de sensibilização sobre o RGPD aos trabalhadores do município, pois a maioria conhece os direitos dos titulares dos dados de acordo com este regime.

##### **O que temos que melhorar:**

Tanto dirigentes como trabalhadores, deverão ser mais capacitados nas áreas da transparência e da ética, e a área da transformação digital ainda não é uma prioridade para os dirigentes. O desenvolvimento dos instrumentos para a prática de comportamentos éticos deverá ser uma prioridade, bem como a estruturação de instrumentos para a valorização dos trabalhadores. O

trabalho colaborativo e participativo deverá refletir novas formas e novas metodologias numa lógica transversal às orgânicas. A cultura de proteção de dados deverá ser mais aprofundada em toda a organização.

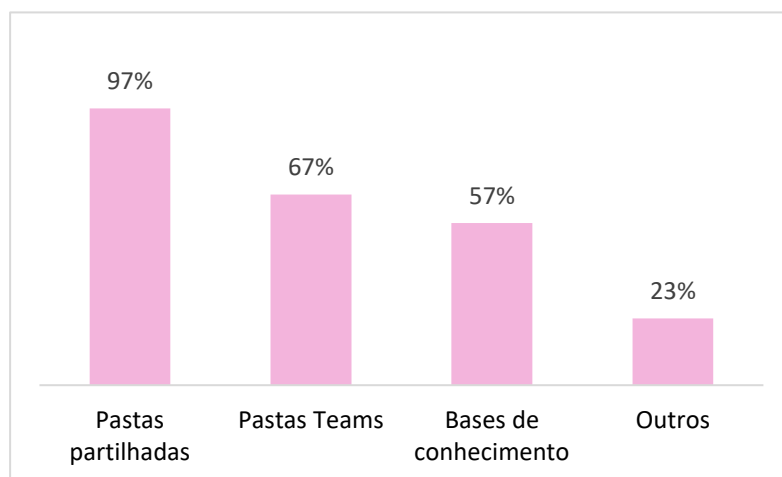
### 4.3. Caracterização do Eixo 2 – Organização

No eixo da Organização, as questões colocadas estiveram essencialmente ligadas à comunicação, aos canais utilizados e à gestão da informação produzida pelos serviços. O planeamento e a gestão da atividade, alicerçados aos instrumentos de melhoria contínua e de controlo de gestão. De que forma as orgânicas estão-se a adaptar aos desafios da transformação digital, e ainda como está a ser efetuado o tratamento dos dados, o seu armazenamento, e a segurança da informação produzida.

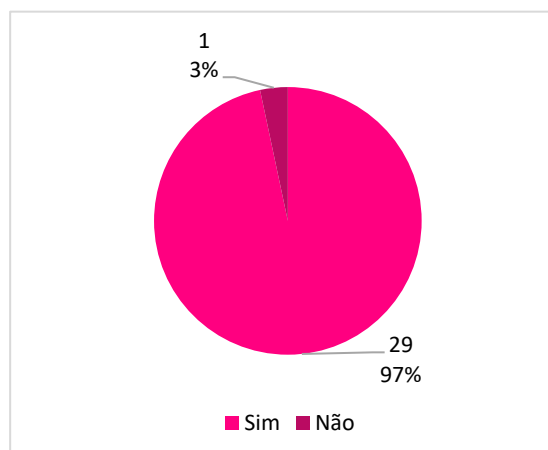
#### 4.3.1. Comunicação interna e informação

Praticamente todos os dirigentes promovem a comunicação interna entre os seus trabalhadores (97%), sendo maioritariamente através de *reuniões de equipa*, da *troca de emails* e de *plataformas colaborativas*. A informação produzida está, na sua maioria, armazenada em *pastas partilhadas* (97%), em *pastas do Teams* (67%) e em *bases de conhecimento* (57%).

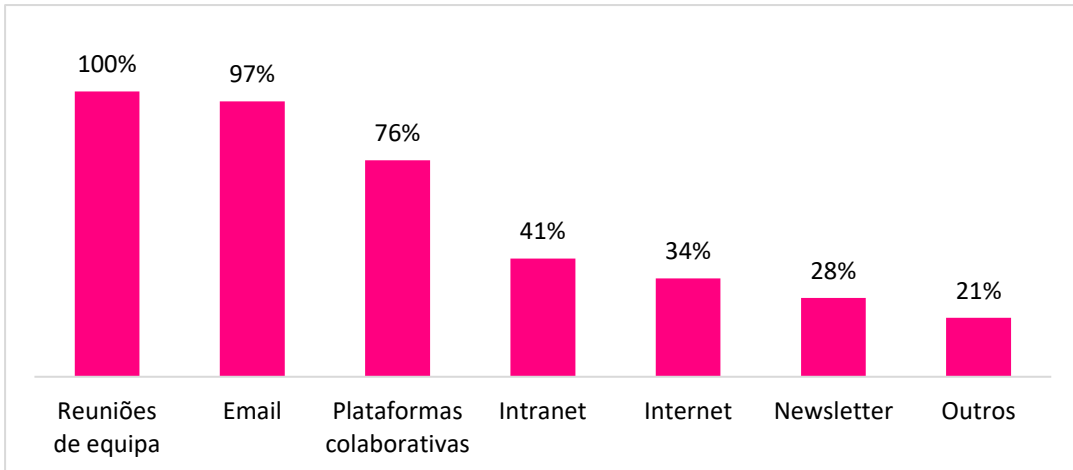
#### Suportes de gestão e armazenamento da informação produzida



#### Promoção da comunicação interna



### Canais de comunicação utilizados\*



\*Apenas se consideram os dirigentes que promovem a comunicação interna

Figura 9 – Gestão, suportes e canais da comunicação interna

#### 4.3.2. Gestão de processos

Relativamente à gestão de processos, 67% dos dirigentes afirma que os processos da sua UO estão mapeados. Os processos encontram-se na sua maioria atualizados (85%), refletem as suas *responsabilidades* (80%), e interligam-se com outras UO (90%). Sendo que, muitas das competências das orgânicas não estão contempladas no mapeamento dos processos (45%).

#### Processos de trabalho identificados e mapeados

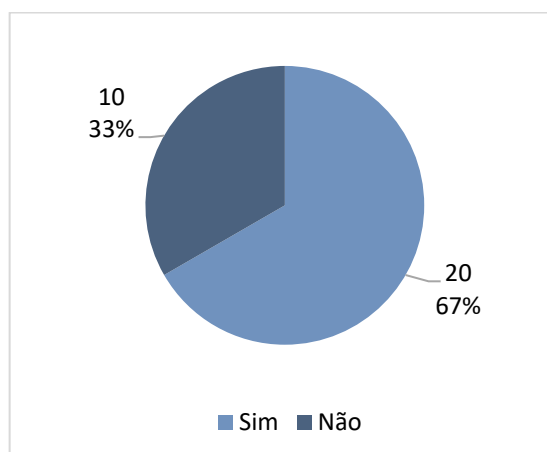
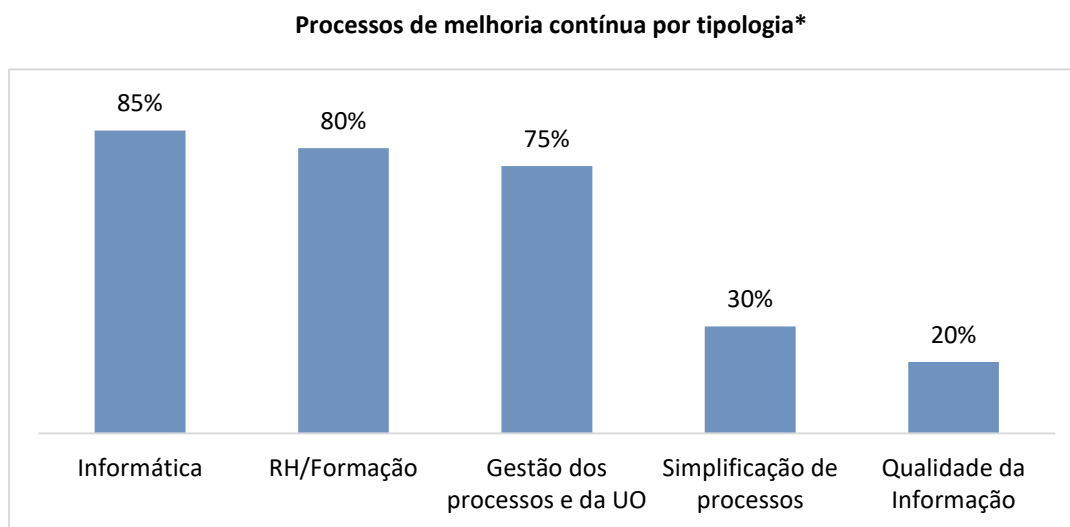
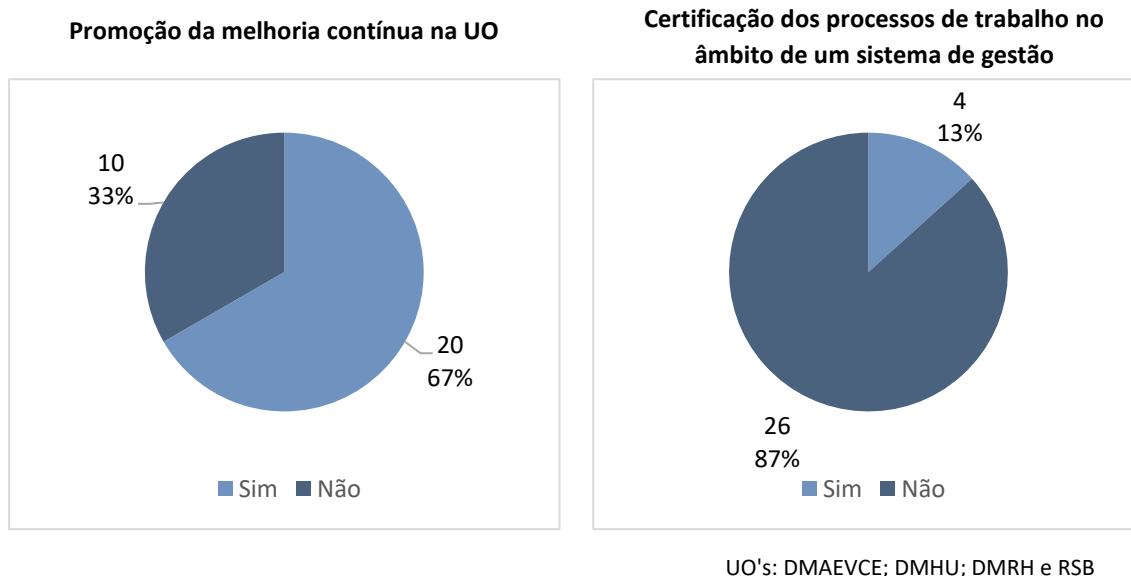


Figura 10 – Gestão de processos

### 4.3.3. Melhoria Contínua

Os dirigentes reconhecem que os processos de melhoria contínua passam essencialmente pelo desenvolvimento de aplicações informáticas, na capacitação dos seus recursos humanos e na gestão dos processos. Contudo, somente 13% das orgânicas implementou sistemas de certificação dos processos.



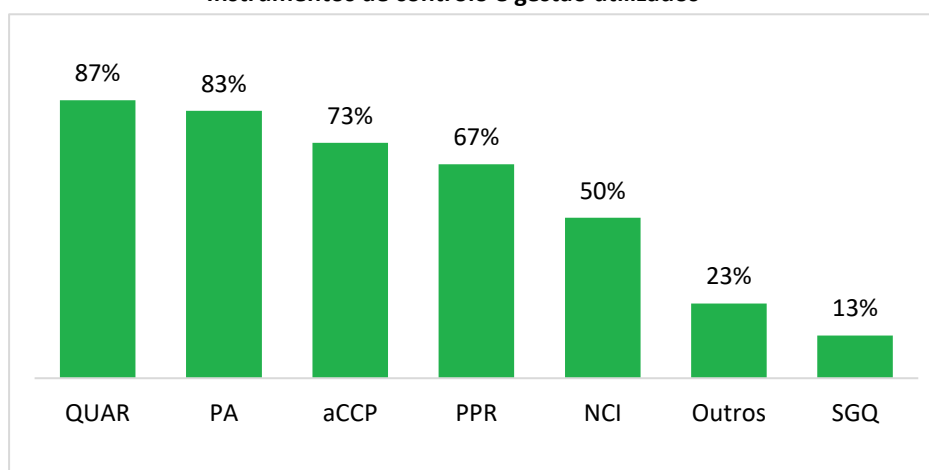
\*Apenas se consideram os dirigentes cujas UO têm os processos de trabalho identificados e mapeados

Figura 11 – Melhoria contínua e certificação de processos

#### 4.3.4. Instrumentos de controlo e gestão de desempenho

Em relação aos instrumentos de controlo de gestão de desempenho, os dirigentes utilizam maioritariamente aqueles que, de certo modo, são obrigatórios tais como o QUAR (87%), o PA (83%) e a aplicação no âmbito do Código dos Contratos Públicos (aCCP) (73%). No entanto, é de realçar o facto de 67% afirmar que utiliza o Plano de Prevenção de Riscos (PPR) no controlo da gestão, e 50% a Norma de Controlo Interno (NCI). Relativamente aos instrumentos de gestão, 80% admitem que os de gestão de desempenho estão alinhados com os de controlo de gestão. As áreas em que a utilização de instrumentos de controlo de gestão é mais significativa, são todos os procedimentos ligados à contratação pública, a área financeira (controlo orçamental) e de recursos humanos (desempenho e gestão administrativa).

**Instrumentos de controlo e gestão utilizados**



aCCP- Aplicação no âmbito do Código dos contratos públicos  
QUAR- Quadro de avaliação e responsabilização  
NCI- Norma de controlo interno  
PA- Plano de atividades  
PPR- Plano de prevenção de riscos  
SGQ- Sistema de gestão da qualidade

**Áreas de controlo e gestão**  
Contratação pública  
Financeira  
Recursos humanos  
Em todas as áreas de competência da UO

**Alinhamento dos instrumentos de gestão de desempenho com os instrumentos de controlo de gestão**

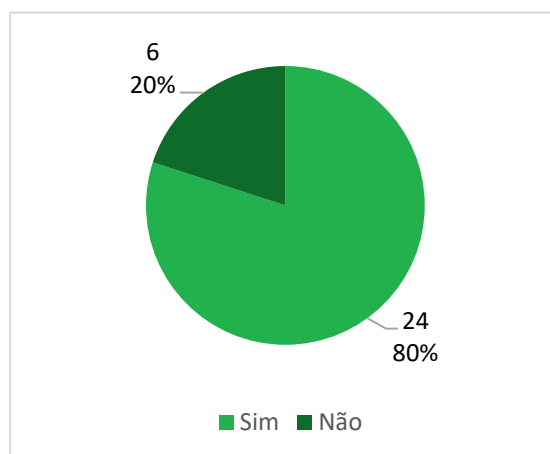
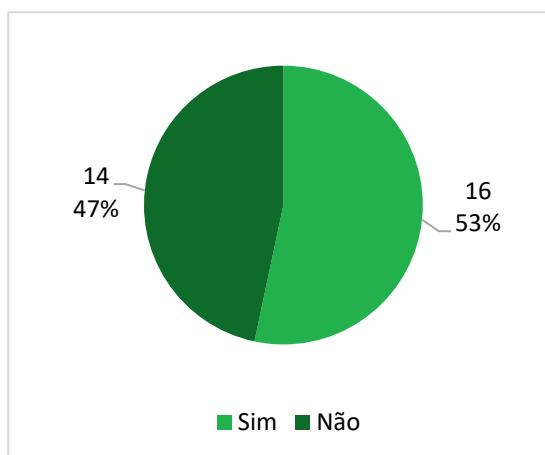


Figura 12 – Instrumentos de controlo de gestão

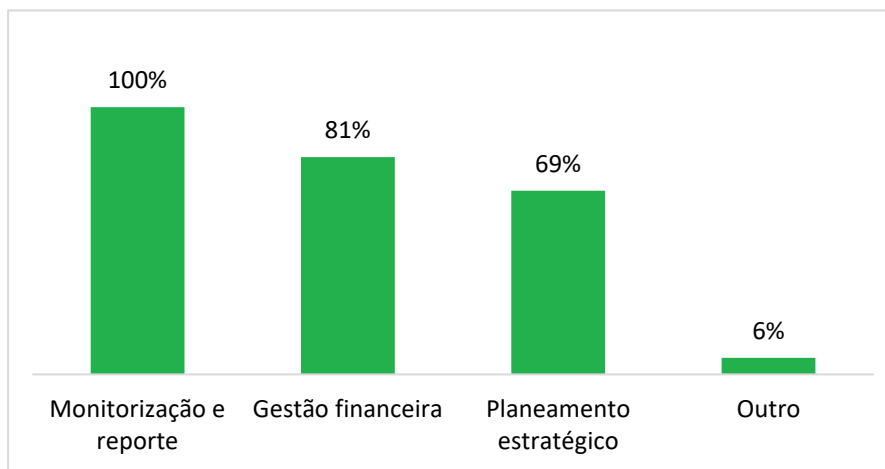
#### 4.3.5. Indicadores de Gestão

Em relação ao controlo e sistema de gestão das orgânicas, pouco mais de metade (53%) afirmam utilizar indicadores de gestão. O sistema de indicadores é utilizado, fundamentalmente, na monitorização e reporte (100%) da atividade, na gestão financeira (81%) e no planeamento estratégico (69%).

Sistema de indicadores de gestão



Funções do sistema de gestão de indicadores\*



\*apenas se consideram os dirigentes cuja UO tem um sistema de gestão de indicadores

Figura 13 –

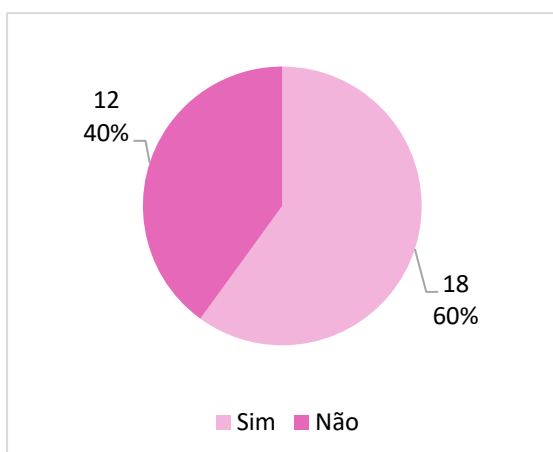
Indicadores de gestão

#### 4.3.6. Gestão dos dados internos

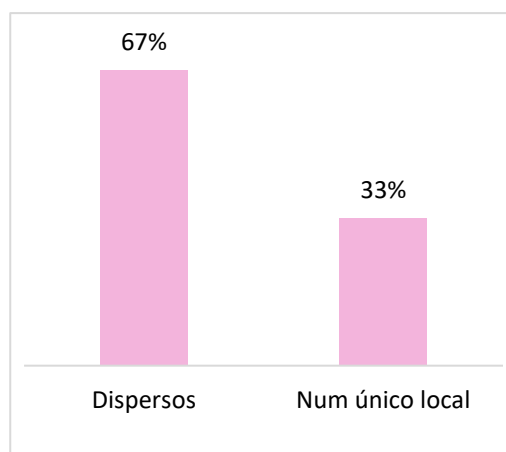
Mais de metade das UO (60%) afirma ter os dados organizados e estruturados, mas apenas 33% tem os dados armazenados num único local. Na maioria das orgânicas não existem rotinas de atualização nem de auditoria dos dados (63%) e, das que têm rotinas (37%), cerca de 82% atualiza os dados com regularidade.



### Organização e estruturação dos dados

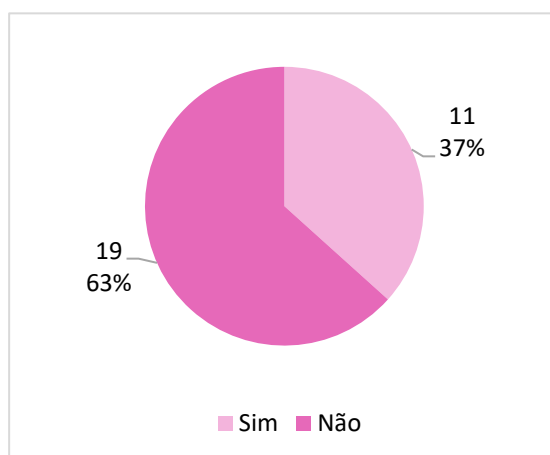


### Armazenamento dos dados\*

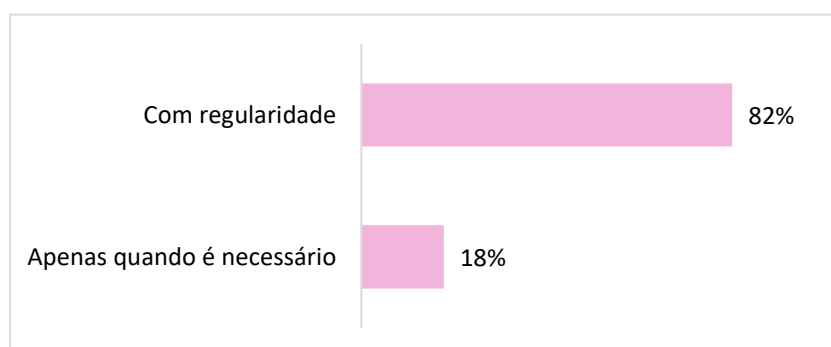


\*apenas se consideram os dirigentes cuja UO tem os dados organizados e estruturados

### Implementação de rotinas de atualização e auditoria aos dados



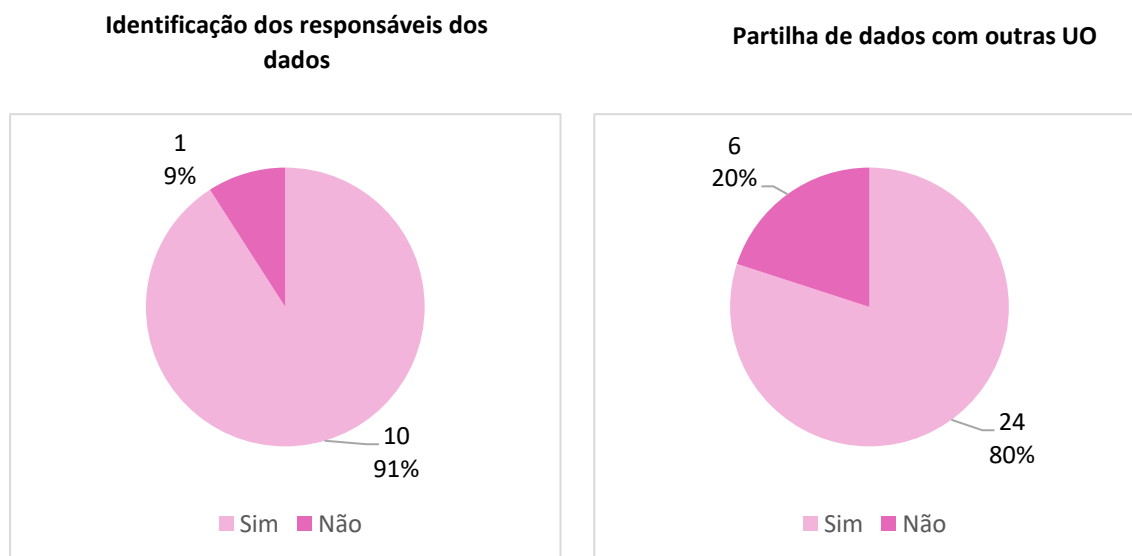
### Realização dos procedimentos de atualização e auditoria\*



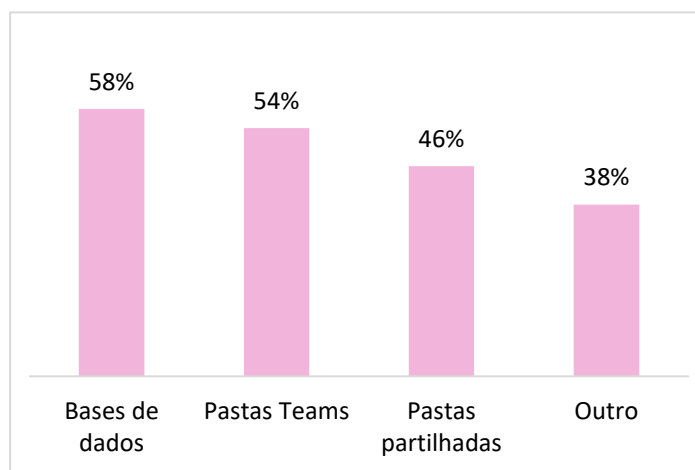
\*apenas se consideram os dirigentes cuja UO tem implementado rotinas de dados estruturados

Figura 14 – Organização, armazenamento e responsabilização dos dados

Quanto à identificação dos responsáveis dos dados, apenas 37% têm esse registro efetuado. A maioria partilha os dados com outras UO e essa partilha é feita através das bases de dados (58%), das pastas Teams (54%), e pastas compartilhadas (46%). Verificamos ainda que cerca de 38% (Outros) partilham os dados através de email e de Power BI.



#### Mecanismos de partilha de dados\*



\*Apenas se consideram os dirigentes cuja UO partilha dados com outras UO

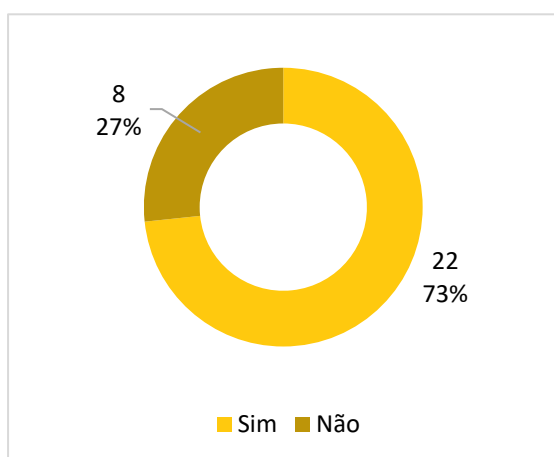
Figura 15 – Responsabilização e partilha de dados

#### 4.3.7. Transformação digital

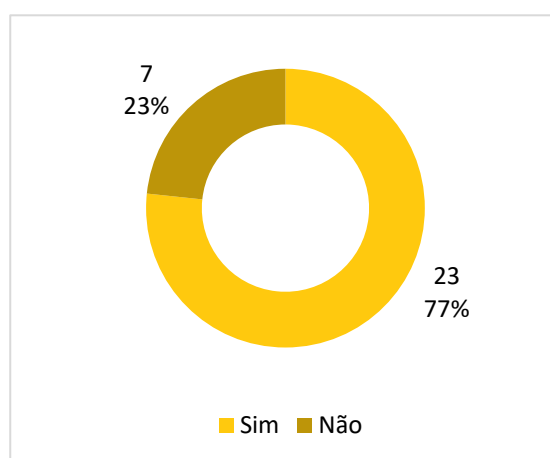
Cerca de 73% das orgânicas já implementou ou está a implementar iniciativas com vista à transformação digital. Iniciativas essas que são essencialmente a desmaterialização de processos, a digitalização da informação e algumas aplicações informáticas que permitam simplificar os procedimentos internos. Quando perguntámos 'o que motivou a implementação

destas iniciativas', a maioria das respostas foram a necessidade de tornar os 'processos mais céleres e simplificados'. As orgânicas que já implementaram iniciativas de transformação digital, afirmaram que 'o resultado é bastante satisfatório', e que tiveram um aumento da produtividade e uma maior eficácia e eficiência nos processos. A maioria, 77% dos dirigentes, promove processos de trabalho automatizados e utiliza serviços digitais transversais à organização tais como, a assinatura digital e a georreferenciação. Com menos representatividade, mas ainda assim referidos pelos inquiridos, a utilização da plataforma de Meios e Recursos da intranet da CML.

**Implementação de iniciativas com vista à transformação digital**

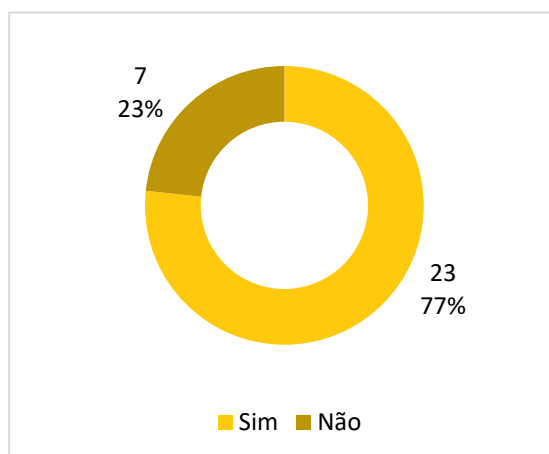


**Utilização de serviços transversais**



\*Georreferenciação, assinatura digital, meios e recursos

**Promoção de processos de trabalho automatizados**



Desmaterialização dos processos, aplicações informáticas

Figura 16 – Iniciativas e serviços de transformação digital

#### 4.3.8. Síntese

##### **O que fazemos bem:**

Quase todas as orgânicas promovem e dinamizam a comunicação interna nos seus serviços, sendo as reuniões de equipa, o email e as plataformas colaborativas (como o Teams) os canais mais utilizados.

Como suporte de gestão e armazenamento da informação, a maioria utiliza as 'pastas partilhadas'.

Quanto ao mapeamento dos processos de trabalho, mais de metade (67%) das UO tem os processos identificados e mapeados. Desta percentagem, grande parte consegue mantê-los atualizados e a refletir as responsabilidades de quem os produz. No entanto, uma parte dos dirigentes reconhece que nem todas as competências da sua orgânica estão refletidas no mapeamento dos processos (44%). Apesar de uma grande percentagem de inquiridos (80%) dizer que tem interligações de processos com outras UO, ainda existem 6 UO que não se interligam com nenhuma outra.

A melhoria contínua é uma preocupação para a maioria dos dirigentes, e estes promovem-na na sua UO. Os instrumentos de gestão de desempenho são bastante utilizados, essencialmente o PA e o QUAR e estão alinhados com os outros instrumentos de controlo de gestão.

Os dados produzidos estão organizados e estruturados, sendo a sua partilha uma prática recorrente, quer seja através de base de dados, de pastas teams ou de pastas partilhadas.

A maioria das UO já implementou ou encontra-se a implementar iniciativas de transformação digital nos seus processos de trabalho, com enfoque na desmaterialização dos processos e no desenvolvimento de aplicações informáticas. Promove a criação de processos automatizados de trabalho e utiliza serviços transversais à organização dos sistemas de informação, como a georreferenciação, a assinatura digital e os meios e recursos.

##### **O que temos que melhorar:**

Desenvolver mecanismos de comunicação interna transversal e não segmentada.

Apostar na certificação de processos de trabalho numa lógica transversal no âmbito de sistemas de gestão e mapear os processos de trabalho numa lógica de *end-to-end*.

Promoção efetiva de uma cultura de melhoria contínua dos processos de trabalho, densificando uma cultura de gestão a partir de um sistema de indicadores, utilizando os instrumentos de controlo e de gestão de desempenho já existentes.

Garantir o cumprimento legal na aplicação dos instrumentos de gestão de toda a Organização (QUAR, PA, PPR, Relatórios de monitorização).

Promoção da organização, estruturação, atualização e auditoria dos dados produzidos garantindo a sua a fiabilidade.

Alavancagem da Transformação Digital de forma transversal, com recurso à automatização de processos e utilização de Inteligência Artificial.

#### 4.4. Caracterização do Eixo 3 – Cidade

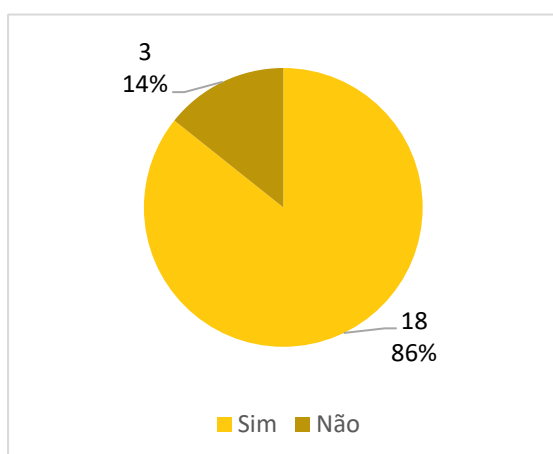
O eixo 3 é o eixo Cidade, e as questões que colocámos focaram-se fundamentalmente em como pode a organização melhorar para ir ao encontro das necessidades dos cidadãos. Como os serviços comunicam externamente e se essa comunicação responde e é adequada às necessidades dos cidadãos. Se as orgânicas já utilizam serviços digitais capazes de simplificar procedimentos e, se o desenho teve em conta o envolvimento das partes interessadas, sejam trabalhadores sejam entidades externas aos serviços.

##### 4.4.1. Serviços Digitais

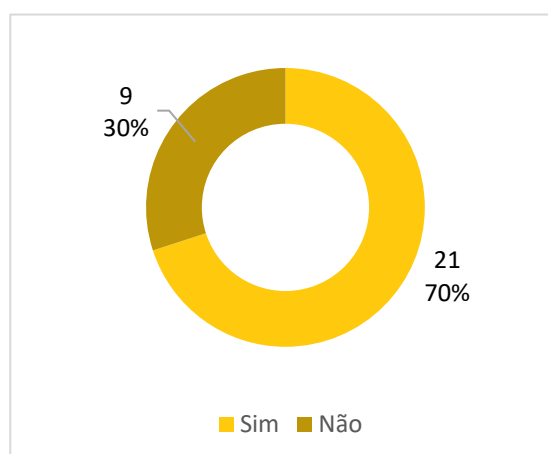
Cerca de 70% afirma disponibilizar serviços digitais, 62% desses serviços tem um acesso restrito e 86% tem canais de apoio ao utilizador. O tipo de informação que os serviços digitais disponibilizam ao público com mais representatividade (67%) são a identificação do 'Gestor de Processo'. Em relação à informação que é prestada ao cidadão sobre 'a fase em que se encontra o processo', são cerca de 62% dos serviços e sobre a informação acerca das 'Taxas a pagar' é de 57%. Por último, a informação dada aos cidadãos sobre os 'prazos de resposta' não chega a 40% das respostas.

O envolvimento dos trabalhadores na conceção dos serviços digitais e na sua melhoria, é bastante representativo, com cerca de 87% das respostas afirmativas. A percentagem diminui quando nos referimos aos contributos das 'Equipas transversais' (73%). E em relação ao contributo dos Parceiros Externos à CML, 63% dos dirigentes afirmam que os envolvem nesta conceção.

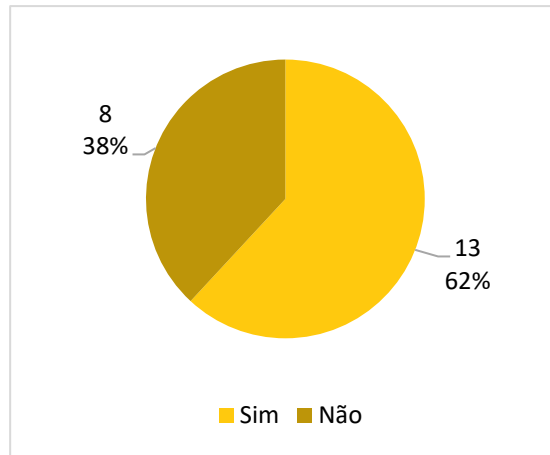
Disponibilização de serviços digitais



Com canais de apoio ao utilizador\*

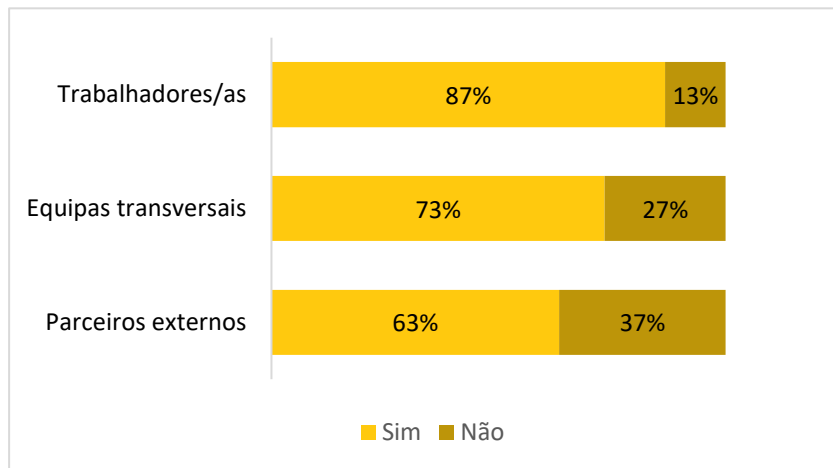


### Acesso com login\*



\*apenas se consideram os dirigentes UO disponibiliza serviços digitais

### Envolvimento no desenho e melhoria dos serviços digitais



### Tipo de informação disponibilizada

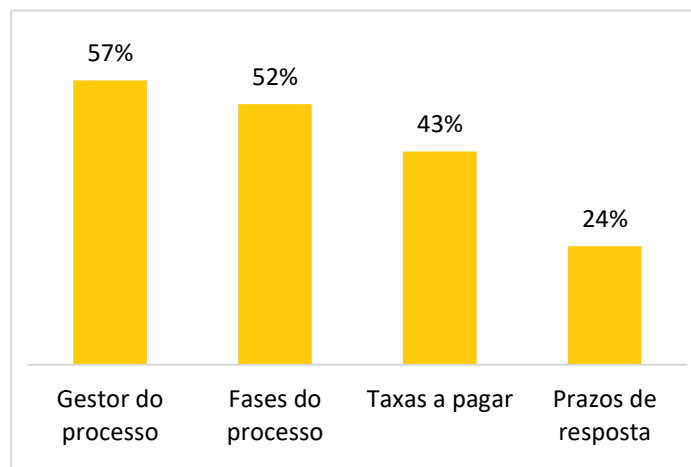


Figura 17 – Serviços digitais e informação disponível

#### 4.4.2. Comunicação externa

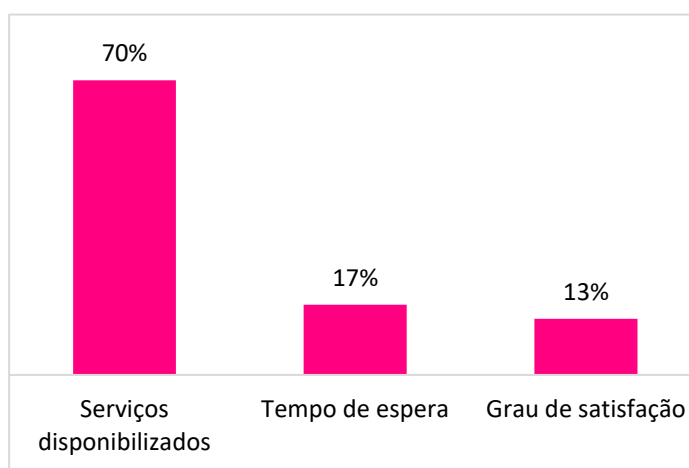
Os canais de comunicação externa mais utilizados são o telefone (50%), seguido do presencial (23%) e o Portal Lisboa Aberta (20%). A informação que as orgânicas mais disponibilizam nos canais de comunicação externa são os 'serviços que prestam' ao cidadão (70%). Quanto ao 'tempo de espera (serviços de atendimento ao público) e ao 'grau de satisfação do cidadão' em relação ao serviço municipal, são ainda valores muito residuais, com apenas 17% e 13% das respostas, respetivamente.

Cerca de 83% consideram que os canais de comunicação correspondem às necessidades dos cidadãos, mas apenas 53% reconhecem que esses canais são inclusivos e acessíveis a todo o público.

Canais de comunicação mais utilizados na UO

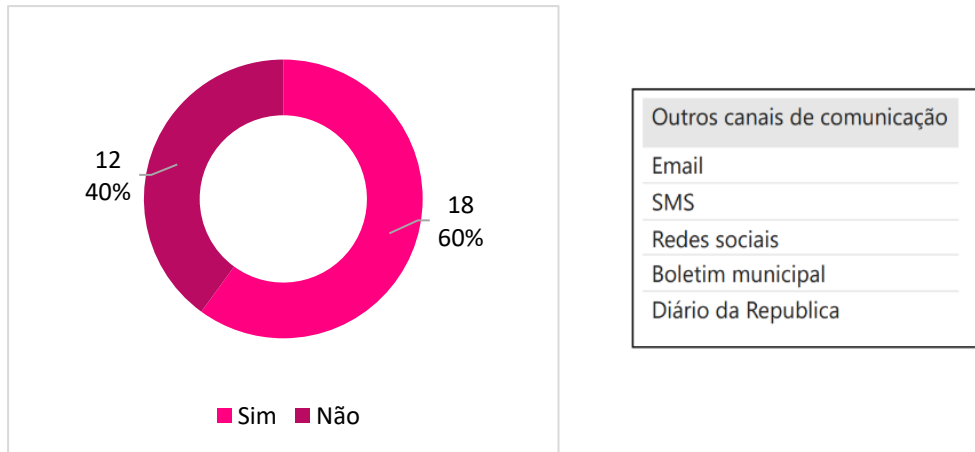
Escala	Chat	Telefone	Via CTT	Presencial	Portal
1	83%	13%	33%	30%	37%
2	0%	3%	13%	17%	13%
3	7%	17%	27%	13%	17%
4	3%	17%	23%	17%	13%
5	7%	50%	3%	23%	20%

Informação disponibilizada nos canais de comunicação





#### Utilização de outros canais



#### Os canais de comunicação correspondem às necessidades do público

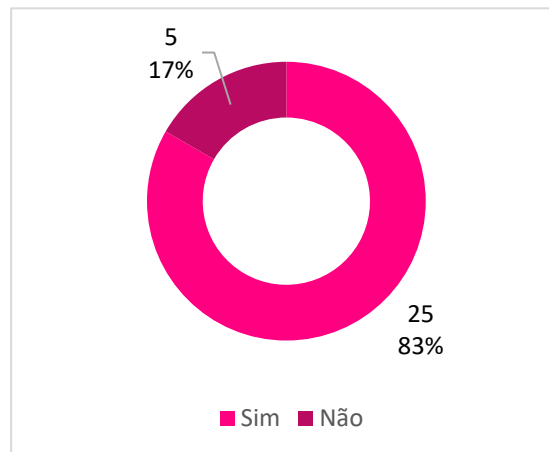


Figura 14 – Canais de comunicação externa

#### 4.4.3. Linguagem clara e Participação

A maioria (77%) dos inquiridos considera que a linguagem dos documentos que produz na sua orgânica é clara, mas apenas 39% afirmam que envolvem na produção dos mesmos as partes interessadas. Na opinião dos inquiridos, os serviços digitais que disponibilizam ao público são acessíveis (73%) e no desenho e na melhoria destes serviços, têm em consideração o contributo dos seus trabalhadores (87%), as equipas transversais (73%) e, com menos representatividade, mas apesar de tudo ainda significativo 63% considera os contributos dos parceiros externos.

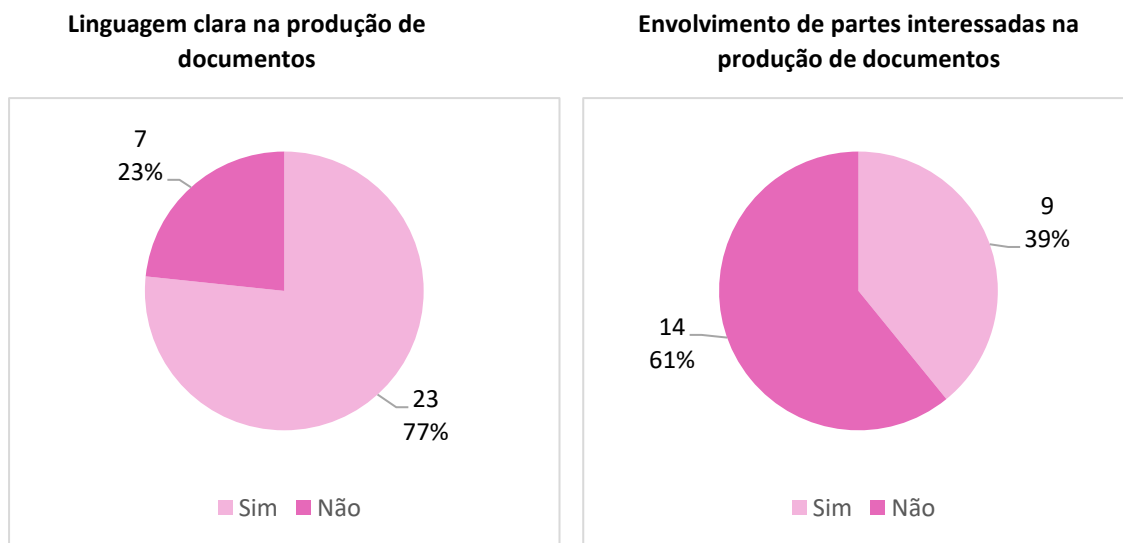
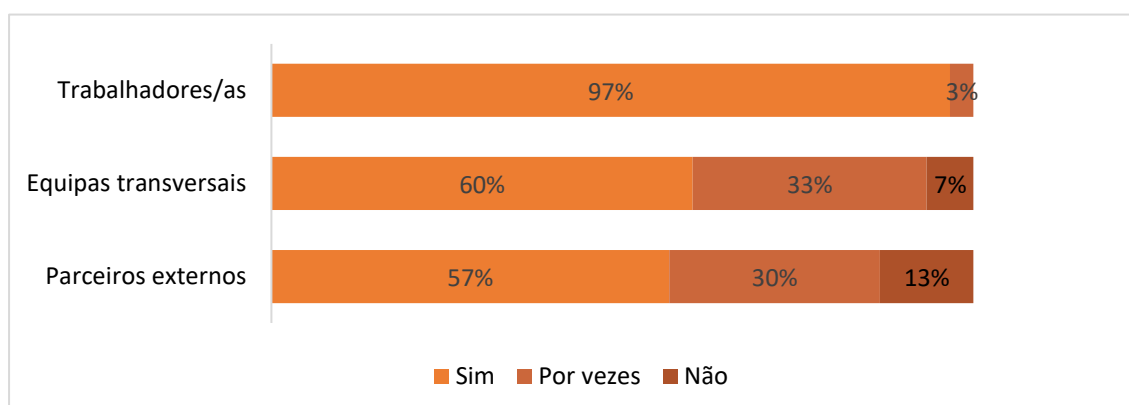


Figura 15 – Documentos em linguagem clara e participação

#### 4.4.4. Gestão da atividade

Há um envolvimento quase total dos trabalhadores na gestão da atividade (97%), sendo o das equipas transversais menos expressivo, com cerca de 60%. Em relação aos parceiros externos, 57% dos dirigentes afirma que os envolve na gestão. Mas no que concerne às fases da gestão da sua atividade, afirmam que há envolvimento na fase de planeamento sendo a mais significativa com 83%, seguida do desenvolvimento da atividade (77%) e da análise e da melhoria (73% respetivamente).

#### Envolvimento de outras partes na gestão de atividade



#### Fases da atividade em que há envolvimento de outras partes

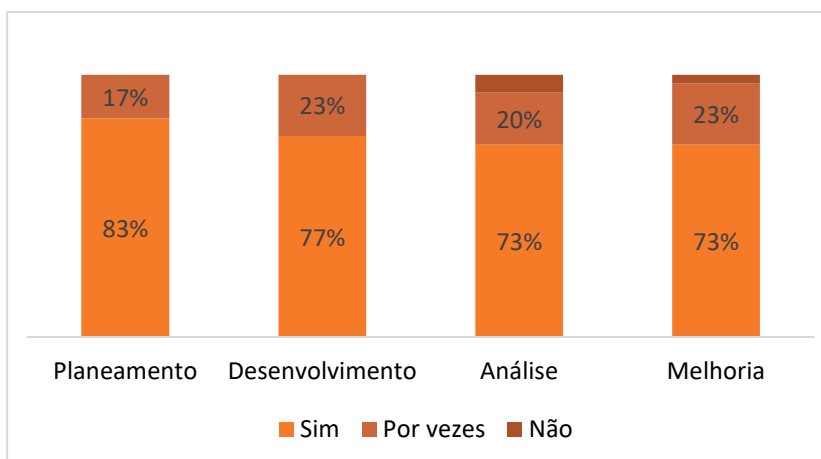
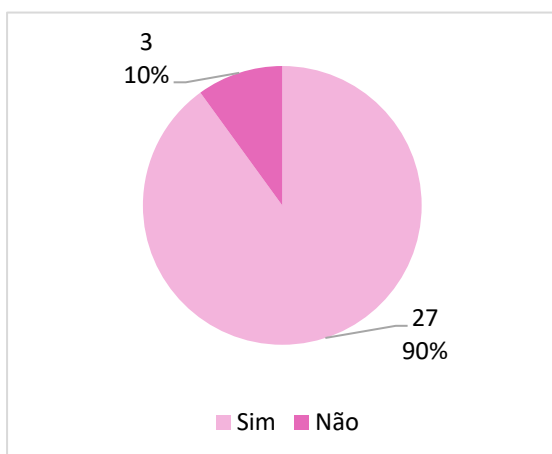


Figura 16 – Participação na gestão e nas várias fases da atividade

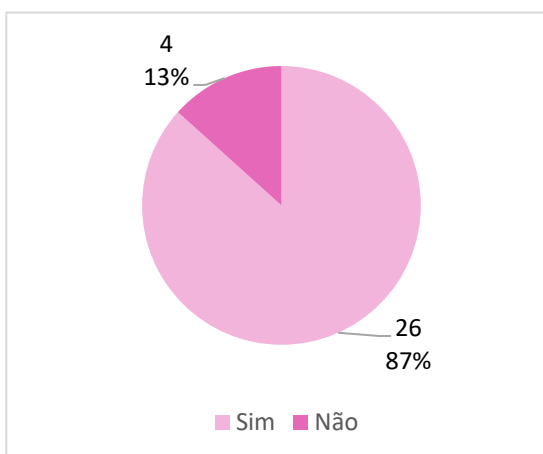
#### 4.4.5. Dados abertos

A maioria dos dirigentes estão familiarizados com o conceito 'Dados Abertos', mas apenas metade das orgânicas da CML disponibiliza os dados ao público (50%), e tem esses dados no *site da CML* (73%), no portal *Lisboa Aberta* (57%). Algumas orgânicas ainda responderam que têm os dados no site do *BIP/ZIP* e no Portal *Minha Rua*.

#### Familiarizado com o conceito de dados abertos



#### Conhecimento do portal Lisboa Aberta



#### Disponibilização de dados no Portal

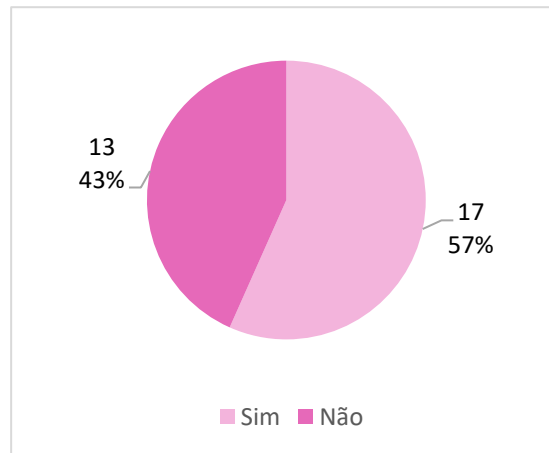


Gráfico 17 – Dados abertos

#### 4.4.6. Síntese

##### O que fazemos bem:

Cerca de metade das UO já disponibilizam dados ao público, na sua maioria no site da CML (73%) e no portal Lisboa Aberta/Geodados.

O canal de comunicação externa mais utilizado é o telefone (50%), seguido do presencial e do portal, sendo o chat muito pouco utilizado. A maioria considera que estes canais de comunicação respondem às necessidades do público externo. A informação disponibilizada é sobre os serviços que dispõem, a consulta de processos, nomeadamente, o gestor do processo (67%), as fases do processo (62%) e as taxas a pagar (57%).

Uma parte significativa das UO já disponibilizam serviços digitais que permitem o acesso mediante autenticação (login). Dos serviços digitais disponibilizados, a maioria tem canais de apoio ao utilizador e considera-os acessíveis. Há um envolvimento dos *stakeholders* no desenho e na melhoria dos serviços digitais, entre eles, os trabalhadores (87%), as equipas transversais (73%) e os parceiros externos (63%).

A utilização de uma linguagem clara na produção de documentos já é uma realidade, e o envolvimento dos trabalhadores na gestão da atividade também, sobretudo na fase de planeamento.

Os dirigentes estão familiarizados com o conceito de dados abertos e com o portal Lisboa Aberta, apesar de pouco mais de metade disponibilizar neste portal os dados da sua orgânica (57%).

**O que temos que melhorar:**

Reforçar a melhoria contínua dos serviços prestados, através de procedimentos estruturados que possam ser monitorizados e avaliados periodicamente.

Estruturar os canais de comunicação em função das necessidades dos utilizadores, recorrendo a mecanismos de auscultação e testagem contínua, adotando práticas de simplificação da linguagem em qualquer tipo de comunicação e suporte informativo.

Criar serviços digitais simples, intuitivos e compreensíveis de usar para qualquer utilizador, incluindo pessoas com deficiência ou outras características protegidas por lei, ou que não têm a literacia digital necessária ou confiança para usá-la. No desenho destes serviços, deve estar subjacente a segurança e proteção da privacidade dos utilizadores e a garantia de que os mesmos permitam a reutilização de informação sem ter que pedir a pessoas ou empresas que o forneçam novamente.

Desenvolver e aprofundar uma cultura de disponibilização de dados abertos fidedignos com valor para a sociedade. E disponibilização da informação necessária ao requerente para que possa consultar o estado dos seus pedidos de forma clara e transparente.

## 5. PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS

O Regime Geral de Proteção de Dados está instituído nos trabalhadores da CML, muito fruto das intensivas ações de sensibilização da Equipa de Projeto da Proteção de Dados Pessoais (EPPDP), e mais concretamente da Encarregada de Proteção dos Dados (EPD). Uma grande parte das UO afirma que trata os dados pessoais e que os seus trabalhadores conhecem os titulares dos seus dados. Os dados são fundamentalmente relacionados com a identificação do trabalhador, ou seja, dados tradicionalmente usados pelos Recursos Humanos. No entanto, ainda faltam algumas orgânicas receberem estas ações de sensibilização e o respetivo esclarecimento sobre a legislação.

**Tratamento de dados pessoais na UO**

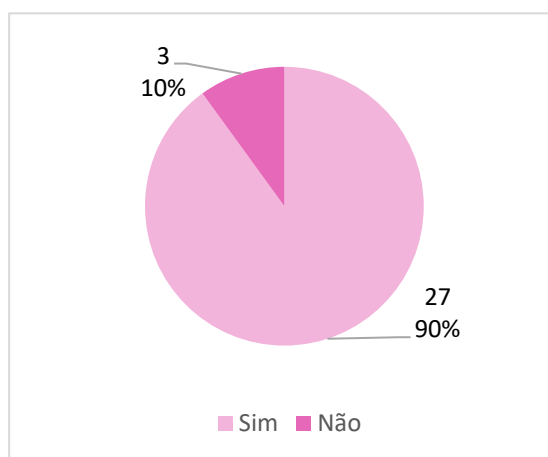


Gráfico 18 – Proteção de dados pessoais

## 6. SÍNTESE

Na generalidade a organização está, aos poucos, a caminhar para uma transformação digital dos processos, para uma simplificação dos modelos de trabalho e uma maior clareza da linguagem da documentação produzida.

As questões da ética e da valorização dos recursos humanos estão presentes nas suas preocupações, mas ainda há muitas decisões a tomar relativamente ao sistema de incentivos aos trabalhadores.

Teremos que desenvolver métodos de trabalho colaborativos e participativos mais inovadores, e que sejam transversais a todas as orgânicas.

Precisamos de comunicar mais e melhor com os cidadãos, mas também ter mais transparência na informação que prestamos, sobre a nossa atividade e os serviços prestados.

Os Eixos:	A melhorar:
Pessoas	A ética é o conceito que, de forma mais transversal à sociedade traz maior convergência, seja na ética nos negócios, seja na ética no serviço público
	Responsabilização e Responsabilidade
Organização	Cultura de dados
	Trabalho colaborativo e transversal
	Sistema integrado de gestão na organização
	Comunicação organizacional
	Cultura de prestação de contas
Cidade	Foco nas necessidades dos cidadãos
	Participação ativa no desenho dos Serviços
	Prestação de contas de forma simples e compreensível

Figura 23 – Quadro síntese – O que podemos melhorar

## ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO AOS DIRIGENTES

### Secção A: Eixo 1 - Pessoas

Como agem, como pensam, como se relacionam dentro da organização ou se veem enquanto coletivo? Como colaboram e (re)agem perante o desconhecido (o lado emocional)? Como exercem a (auto)liderança e responsabilidade? Como são experienciados os valores de Ética e Serviço Público ou como são reconhecidos os trabalhadores e dirigentes?

**A1. 1. Na Unidade Orgânica que dirige desenvolveu algum instrumento relacionado com a Ética e/ou Conduta?**

Sim

Não

**A2. 1.1. Qual(is) o(s) instrumento(s) que desenvolveu?**

Código de Ética e de Conduta

Manual de Boas Práticas

Outro

Outro

**A3. 2. Qual a importância das questões éticas na sua atividade enquanto dirigente?**

Pouco importante

Importante

Muito importante

**A4. 3. Indique as áreas de formação/capacitação que já frequentou:**

Ética

Eficiência

Inovação

Liderança

Proteção de dados pessoais

Transformação Digital

Transparência

Nenhuma das anteriores



Outro

A5. 3.1. Essas ações de formação contribuíram para melhorar a sua liderança?

Sim

Não

A6. 4. Promove a participação dos/as trabalhadores/as em ações de capacitação relacionadas com:

Ética

Eficiência

Inovação

Liderança

Proteção de dados pessoais

Transformação Digital

Transparência

Nenhuma das anteriores

Outro

Outro

A7. 4.1. Considera que essa(s) ação(s) tiveram impacto na melhoria do serviço prestado?

Sim

Não

A8. 5. Tem alguma matriz de responsabilidade ou outro mecanismo que identifique a responsabilidade dos/as trabalhadores/as? (Exemplo: documento com "quem faz o quê?")

Sim

Não

A9.	<b>5.1 Qual(is) o(s) mecanismo(s) utilizado(s):</b> <input type="text"/>	
A10.	<b>6. Valoriza o mérito dos/as trabalhadores/as?</b>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
A11.	<b>6.1. Qual(is) o(s) meio(s) de valorização utilizado(s)?</b>	Coordenação de equipas <input type="checkbox"/> Email de elogio <input type="checkbox"/> Gestão de projetos <input type="checkbox"/> Reconhecimento público <input type="checkbox"/> Valorizar e apoiar o desenvolvimento pessoal <input type="checkbox"/> Outro <input type="checkbox"/>
	Outro <input type="text"/>	
A12.	<b>7. A CML devia ter um plano de reconhecimento do mérito dos/as trabalhadores/as?</b>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
A13.	<b>7.1. Que mecanismos poderiam ser criados neste sentido?</b> <input type="text"/>	
A14.	<b>8. Os/as trabalhadores/as costumam colaborar em grupos de trabalho?</b>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
A15.	<b>9. Conhece outras formas de trabalho colaborativo a considerar?</b>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
A16.	<b>9.1 Indique quais:</b> <input type="text"/>	

**A17. 10. Costuma utilizar metodologias participativas na sua Unidade Orgânica?**

Sim

Não

---

**A18. 10.1 Indique quais:**

Focus Group

Inquéritos a trabalhadores

Processos participativos internos

Outro

Outro

---

**A19. 11. Os/as trabalhadores/as da sua Unidade Orgânica conhecem os direitos dos titulares dos dados, de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)?**

Sim

Não

**Secção B: Eixo 2 - Organização**

Como comunica e como gere a informação e os dados que produz? Como organiza e planeia a atividade e se adapta aos desafios emergentes, nomeadamente a transformação digital? Como gere os riscos associados à atividade, trata os dados pessoais, ou garante a segurança da informação?

**B1. 1. Promove e dinamiza a Comunicação Interna?**

Sim

Não

---

**B2. 1.1. Indique os meios que utiliza habitualmente:**

Email

Intranet

Internet

Plataformas colaborativas (Exemplo: Teams)

Newsletter

Reuniões de equipa

Outro

Outro

**B3. 2. Indique os suportes de gestão e armazenamento da informação produzida na sua Unidade Orgânica:**

Bases de conhecimento

Pastas partilhadas

Pastas Teams

Outro

Outro

**B4. 3. Os processos de trabalho estão identificados e mapeados?**

Sim

Não

**B5. 3.1. Encontram-se atualizados?**

Sim

Não

**B6. 3.2. Refletem as responsabilidades?**

Sim

Não

**B7. 3.3. Contemplam todas as competências da Unidade Orgânica?**

Sim

Não

**B8. 4. Os processos mapeados têm interligações com outras Unidades Orgânicas?**

Sim

Não

**B9. 4.1. Qual(is) a(s) Unidade(s) Orgânica(s) cujo(s) o(s) processo(s) mapeado(s) tem/têm interligação(ões)?**

**B10. 5. Os processos de trabalho estão certificados no âmbito de um Sistema de Gestão?**

Sim

Não

**B11. 5.1. Indique os processos certificados:**

**B12. 5.2. Qual(is) a(s) norma(s) de gestão aplicada(s)? (Exemplos: ISO, NP)**

**B13. 6. A sua Unidade Orgânica promove a melhoria contínua ?**

Sim

Não

**B14. 6.1. Indique os processos de melhoria contínua existentes, ou em desenvolvimento:**

**B15. 6.2. Porque foram criados estes processos?**

**B16. 7. A sua Unidade Orgânica tem um sistema de indicadores de gestão ?**

Sim

Não

**B17. 7.1. Qual(is) a(s) principal(is) função(ões) do sistema:**

Gestão financeira

Monitorização e reporte

Planeamento estratégico

Outro

Outro

**B18. 7.2. Que ferramentas organizacionais internas utiliza para os indicadores de gestão? (Exemplo: Excel, Dashboard, Base de Dados)**

**B19. 8. Quais os instrumentos de controlo e gestão usados na sua Unidade Orgânica?**

Aplicação no âmbito do Código dos Contratos Público (aCCP)

Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)

Norma Controlo Interno

Plano de Atividades (PA)

Plano de Prevenção de Riscos (PPR)

Sistema de gestão da qualidade

Outro

Outro

**B20. 8.1 Em que áreas?**

**B21. 9. Os instrumentos de gestão de desempenho (PA e QUAR) estão alinhados com os outros instrumentos de controlo de gestão?**

Sim

Não

**B22. 10. Os dados produzidos na Unidade Orgânica que dirige estão organizados e estruturados?**

Sim

Não

**B23. 10.1 Quais as ferramentas que utiliza?**

**B24. 10.2. Os dados estão disponíveis:**

Num único local

Estão dispersos

---

**B25. 11. Estão implementadas rotinas de atualização e de auditoria aos dados produzidos?**

Sim

Não

---

**B26. 11.1. Estão identificados os responsáveis pelos dados?**

Sim

Não

---

**B27. 11.2. Estes procedimentos de atualização e auditoria dos dados produzidos são feitos:**

Com regularidade

Apenas quando é necessário

**B28. 12. Numa escala de 1 a 5, como classifica a qualidade dos dados disponíveis na sua Unidade Orgânica? (1 'não responde a nenhum requisito de qualidade' e 5 'responde totalmente aos requisitos de qualidade')**

*\*Considere como Qualidade dos dados os seguintes requisitos – completitude (completos), conformidade (com os padrões da CML), precisão (são claros, atualizados e concretos), consistência (dados que podem ser conferidos) e integridade (fontes confiáveis e rastreáveis).\**

1

2

3

4

5

---

**B29. 13. Partilha dados com outras Unidades Orgânicas?**

Sim

Não

---

**B30. 13.1 Quais os mecanismos que utiliza?**

Bases de dados

Pastas partilhadas

Pastas Teams

Outro

Outro

**B31. 14. Encontra-se a implementar ou implementou iniciativas com vista à transformação digital dos processos de trabalho?**  
*(Por exemplo: desmaterialização, utilização de bots, machine learning e algoritmos sobre big data)*

Sim

Não

**B32. 14.1. Quais as iniciativas que está a implementar ou já implementou?**

**B33. 14.2 O que motivou a implementação dessa(s) iniciativa(s)?**

**B34. 14.3. Quais os principais resultados?**

**B35. 15. Promove a criação de processos automatizados de trabalho na sua Unidade Orgânica?**

Sim

Não



**B36. 16. Os sistemas de informação utilizados recorrem a serviços transversais à organização? (por exemplo: Roteiro de moradas, informação georeferenciada, autenticação, gateway de pagamentos, assinatura digital, etc.)**

Sim

Não

---

**B37. 16.1. Quais os serviços transversais utilizados?**

---

**B38. 17. Os sistemas de informação utilizados interagem com plataformas da administração central? (Por exemplo: Casa pronta, Balcão do Empreendedor, etc.)**

Sim

Não

**B39. 17.1. Quais as plataformas com que interagem?**

---

**B40. 18. Identifique três áreas prioritárias para implementar iniciativas de transformação digital?**

1ª área prioritária

2ª área prioritária

3ª área prioritária

---

**B41. 19. A Unidade Orgânica que dirige trata dados pessoais?**

Sim

Não

**B42. 19.1. Que tipo de dados pessoais são tratados?**

## Secção C: Eixo 3 - Cidade

Como pode a Organização servir melhor a Cidade? O que espera a Cidade da Organização? Os Cidadãos compreendem o que comunica? Os canais são os mais adequados? A Organização como um todo responde às necessidades e antecipa as expectativas dos Cidadãos?

**C1. 1. Os dados existentes na sua Unidade Orgânica são disponibilizados ao público?**

Sim

Não

**C2. 1.1. Onde são disponibilizados esses dados?**

Lisboa Aberta /Geodados

Pordata

Portal Mais Transparência

Site da CML

Outras páginas eletrónicas

**C3. 1.2. Especifique quais as outras páginas eletrónicas?**

**C4. 2. Quais os canais mais utilizados na comunicação externa? (1 o menos utilizado e 5 o mais utilizado)**

	1	2	3	4	5
Chat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Via CTT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portal Lisboa.pt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C5. 2.1. Utiliza outros canais de comunicação externa?**

Sim

Não

**C6. 2.2. Quais os outros canais que utiliza?**

C7.	<b>3. Os canais de comunicação respondem às necessidades manifestadas pelo público externo?</b>	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
C8.	<b>4. Indique a informação disponibilizada nos canais de comunicação:</b>	Sim	Não
	Tempo de espera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Serviços disponibilizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Grau de satisfação do/a cidadão/ã em relação ao serviço prestado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C9.	<b>5. Os canais de comunicação utilizados pela Unidade Orgânica que dirige, são inclusivos* e acessíveis disponibilizando opções à medida?</b>	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
	<small>* Considera-se inclusivo e acessível o canal: "(...) permite que a leitura, a escrita e a interação não dependam do uso exclusivo da visão, da audição, de movimentos precisos, de ações simultâneas ou de utilização de dispositivos apontadores, designadamente do rato, devendo privilegiar especificações técnicas que assegurem a máxima interoperabilidade com as tecnologias de apoio existentes." Decreto Lei nº 83/2018 de 19 de outubro</small>		
C10.	<b>6. Disponibiliza serviços digitais?</b>	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
C11.	<b>7. O acesso aos serviços digitais é feito mediante autenticação (login)?</b>	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
C12.	<b>8. Existem canais de apoio ao utilizador?</b>	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
C13.	<b>9. Indique o tipo de informação disponibilizada aos requerentes, relacionada com a consulta do processo:</b>	Sim	Não
	Fases existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Prazo de resposta por cada fase	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Taxas a pagar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C14. 10. No desenho e na melhoria dos serviços digitais que oferece, teve em consideração o contributo de algum dos seguintes stakeholders (parceiro ou parte interessada)?**

	Sim	Não
Trabalhadores/as	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipas transversais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parceiros externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C15. 11. Os serviços digitais disponibilizados são acessíveis\*?**

\* Considera-se um serviço acessível que: "(...) evita estereótipos e referências irrelevantes dos indivíduos, reconhecendo todas as pessoas independentemente do género, orientação sexual, eventual deficiência, idade, antecedentes e religião ou convicção (...)." Conselho da União Europeia, 2018

	Sim	Não
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C16. 12. Adota uma linguagem clara\* nos documentos e regulamentos produzidos?**

\* Considera-se linguagem clara: "(...) linguagem simples, concisa e significativa, sem siglas, termos técnicos ou expressões reverenciais ou intimidatórias." Decreto Lei nº 135/99 de 22 de abril

	Sim	Não
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C17. 12.1 Envolve os/as cidadãos/ãs ou outras partes interessadas na produção desses documentos?**

	Sim	Não
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C18. 13. Na gestão da sua atividade envolve as seguintes partes interessadas:**

	Sim	Não	Por vezes
Trabalhadores/as	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipas transversais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parceiros externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>C19. Em que fases?</b>			
	Sim	Não	Por vezes
Fase de planeamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase de desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase de análise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>C20. 14. Está familiarizado/a com o conceito Dados Abertos?</b>			
	Sim	<input type="checkbox"/>	
	Não	<input type="checkbox"/>	
<b>C21. 15. Conhece o Portal Lisboa Aberta?</b>			
	Sim	<input type="checkbox"/>	
	Não	<input type="checkbox"/>	
<b>C22. 16. Disponibiliza conjuntos de dados no Portal Lisboa Aberta?</b>			
	Sim	<input type="checkbox"/>	
	Não	<input type="checkbox"/>	

## Secção D: Caracterização

### D1. 1. Qual a Unidade Orgânica que dirige?

- DM Ambiente, Estrutura Verde, Clima e Energia
- DM Cultura
- DM Economia e Inovação
- DM Finanças
- DM Gestão Patrimonial
- DM Habitação e Desenvolvimento Local
- DM Higiene Urbana
- DM Manutenção e Conservação
- DM Mobilidade
- DM Recursos Humanos
- DM Urbanismo
- Polícia Municipal
- Regimento de Sapadores Bombeiros
- Secretaria Geral
- Unidade de Coordenação Territorial
- Centro de Gestão e Inteligência Urbana de Lisboa
- Dep. Atividade Física e do Desporto

- Dep. Direitos Sociais
- Dep. Educação
- Dep. Gestão da Qualidade e Auditoria
- Dep. Marca e Comunicação
- Dep. Sistemas de Informação
- Serviço Municipal de Proteção Civil
- Equipa de Projeto para o Plano Geral de Drenagem