



Pelouro da Transparência e Prevenção da Corrupção

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

FASE 1 - PARTICIPAÇÃO INTERNA E EXTERNA

FICHA TÉCNICA

Relatório elaborado pela Equipa da Transparência e Prevenção da Corrupção do Gabinete da Vereadora Joana Almeida:

- Carla Sancho
- Inês Simões
- Sandra Godinho

Versão n.º:	1/2023
Data:	2023-03-24
Revisto por:	Henrique Galado
Aprovado por:	Joana Almeida

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
1. ENQUADRAMENTO.....	5
2. METODOLOGIA.....	7
2.1. Sessões participativas internas.....	7
2.1.1. Metodologia.....	7
2.1.2. Grau de satisfação dos participantes.....	8
2.1.3. Principais resultados.....	12
2.2. Sessões participativas externas.....	13
2.2.1. Metodologia.....	14
2.2.2. Grau de satisfação dos participantes.....	15
2.2.3. Principais resultados.....	15
3. PRINCIPAIS CONCLUSÕES.....	17
4. ANÁLISE DAS PROPOSTAS.....	18
ANEXO I – SESSÕES INTERNAS CATEGORIZAÇÃO DAS PROPOSTAS.....	19
ANEXO II – SESSÕES EXTERNAS CATEGORIZAÇÃO DAS PROPOSTAS.....	20
ANEXO III – SESSÕES EXTERNAS MATRIZ COM AS RESPOSTAS À PERGUNTA N.º 2.....	21

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Categorização das propostas

Figura 2 – Participação dos trabalhadores

Figura 3 – Grau de importância

Figura 4 – Temas em debate

Figura 5 – Organização

Figura 6 – Equipa de facilitadores

Figura 7 – Instalações

Figura 8 – Avaliação global da sessão

Figura 9 – Avaliação da sessão 8/2/2023

Figura 10 – Avaliação da sessão 14/2/2023

Tabela 1 – Sessões internas | Distribuição das propostas pelas categorias de análise

Tabela 2 – Sessões externas | Distribuição das propostas pelas categorias de análise

Tabela 3 – Sessões internas | Categorização das propostas

Tabela 4 – Sessões externas | Categorização das propostas

1. ENQUADRAMENTO

A conceção de uma Estratégia para a Transparência e Prevenção da Corrupção é uma das medidas inscritas nas Grande Opções do Plano da cidade de Lisboa, integrada no pilar 1 – “Uma cidade participada”.

A fim de se executar esta medida, constituiu-se 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.

Esta estratégia tem por visão *“Tornar a organização da Câmara Municipal de Lisboa (CML) assente numa gestão clara, transparente, ética, responsável e orientada para a prestação de serviços rápidos e transparentes para cidadãos e empresas”* e assenta em 3 eixos estratégicos:

Eixo 1 – Pessoas

- Promover uma cultura de ética e inovação;
- Implementar práticas de gestão pública transparentes e colaborativas;
- Implementar mecanismos de meritocracia / incentivos.

Eixo 2 – Organização

- Implementar uma cultura de melhoria contínua;
- Promover a adoção de mecanismos de planeamento, controlo, gestão de riscos e prestação de contas;
- Desenvolver a comunicação interna e a gestão do conhecimento;
- Potencializar a gestão de dados internos.

Eixo 3 – Cidade

- Disponibilizar serviços rápidos e transparentes;
- Estabelecer uma comunicação clara e uniforme com o Cidadão;
- Facilitar o acesso à informação e a reutilização de dados;

- Impulsionar a ética na relação com Organizações Públicas e Privadas.

O cruzamento dos eixos com os pilares de intervenção – Prevenção, Controlo e Participação –, alinhados com os desafios atuais da ‘Transformação digital e cibersegurança’, e com a ‘Proteção de dados pessoais e a segurança da informação’, permitirá desenvolver e implementar medidas que visam robustecer uma cultura de ética organizacional, com planeamento e prestação de contas permanente, de modo a prevenir riscos de corrupção e assegurar serviços rápidos, transparentes e dotados de uma linguagem clara e acessível a todos os cidadãos.

A realização de sessões de participação interna e externa permitiu ouvir os principais *stakeholders* da CML, começando nos trabalhadores e terminando num conjunto de especialistas representativos do setor político, académico, social e empresarial, cuja metodologia está descrita no ponto seguinte.

Este processo participativo permitiu recolher 2283 propostas que foram organizadas em nove categorias de análise: comunicação, controlo interno, cultura de proximidade, governança, integridade, modelo de gestão, participação, prestação de contas e transição digital. Estas categorias agregam 47 subcategorias que permitiram uma análise temática mais específica.

Distribuição das propostas pelas categorias de análise

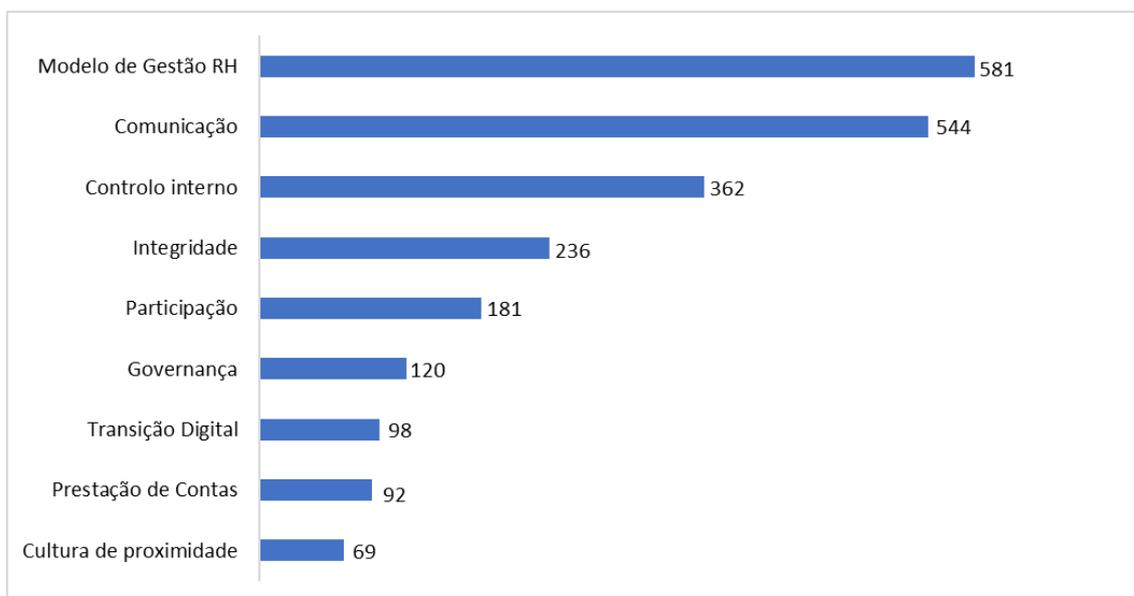


Figura 1 – Categorização das propostas

2. METODOLOGIA

O processo participativo teve início com as sessões participativas internas que envolveram trabalhadores e dirigentes.

2.1. Sessões participativas internas

A realização destas sessões teve por objetivo recolher e selecionar medidas concretas a implementar na Estratégia para a Transparência e Prevenção da Corrupção, para além de sensibilizar sobre o tema da 'Transparência e Prevenção da Corrupção'.

No dia 9 de novembro de 2022 foi enviado um convite, por e-mail, a trabalhadores, dirigentes e eleitos, para que se inscrevessem nas sessões de participação interna. Este convite foi reforçado nos dias 14 e 17 de novembro, tendo sido rececionadas 164 respostas.

As sessões decorreram nos dias 22, 24, 25, 28 e 29 de novembro e nos dias 5 e 6 de dezembro e contaram com a participação de 112 trabalhadores e 10 dirigentes, que representaram 26 unidades orgânicas.

2.1.1. Metodologia

Estas sessões foram dinamizadas tendo por base a metodologia 'World Café'. Em cada uma das sessões foram constituídas três mesas de reflexão/discussão, correspondentes aos três eixos estratégicos: Pessoas, Organização e Cidade.

Cada uma das mesas contou com um facilitador e um redator que dinamizaram a reflexão/discussão em torno de um conjunto de perguntas pré-definidas, a saber:

Mesa 1 – Pessoas

1. Quais as medidas que, na vossa opinião, promovem uma cultura de ética e inovação?
2. Quais as medidas que, na vossa opinião, refletem práticas de gestão pública transparentes?
3. Quais os incentivos que, na vossa opinião, devem constar num plano de meritocracia?

Mesa 2 – Organização

1. Que medidas, na vossa opinião, promovem uma cultura de melhoria contínua?

2. Na vossa opinião, que instrumentos são promotores de transparência municipal?
3. De que forma podemos melhorar a comunicação interna?
4. Como é que podemos reter o conhecimento interno e a gestão do conhecimento na CML?

Mesa 3 – Cidade

1. De que forma pode a CML aumentar a confiança dos cidadãos na satisfação das suas necessidades?
2. Na vossa opinião, de que forma a CML pode estabelecer uma comunicação clara e uniforme com os cidadãos?
3. De que forma podemos estabelecer uma relação de equidade com a sociedade?
4. De que forma podemos impulsionar a ética na relação da CML com as organizações públicas e privadas?

Todos os grupos passaram por todas as mesas de reflexão, tendo os participantes registado as suas propostas/respostas em 'post-it'. No final da dinâmica todos os 'post-it' foram colocados num painel e os facilitadores apresentaram as principais propostas/ideias recolhidas.

2.1.2. Grau de satisfação dos participantes

A fim de avaliar a satisfação dos participantes com as sessões participativas realizadas, foi elaborado um inquérito por questionário que foi enviado por e-mail aos trabalhadores e dirigentes que participaram. Esse questionário foi desenvolvido na aplicação LimeSurvey e esteve ativo entre os dias 12 e 16 de dezembro, sendo o preenchimento facultativo e estando garantido o anonimato da resposta. Foram recebidas 40 respostas, o que fez uma taxa de resposta de 33%.

Esse questionário foi composto por quatro perguntas, cuja análise das respostas se apresenta de seguida:

Pergunta 1 – Em qual das sessões participou?

A maioria das pessoas participou na segunda sessão, que ocorreu no dia 24 de novembro, conforme os resultados apresentados na figura 2.

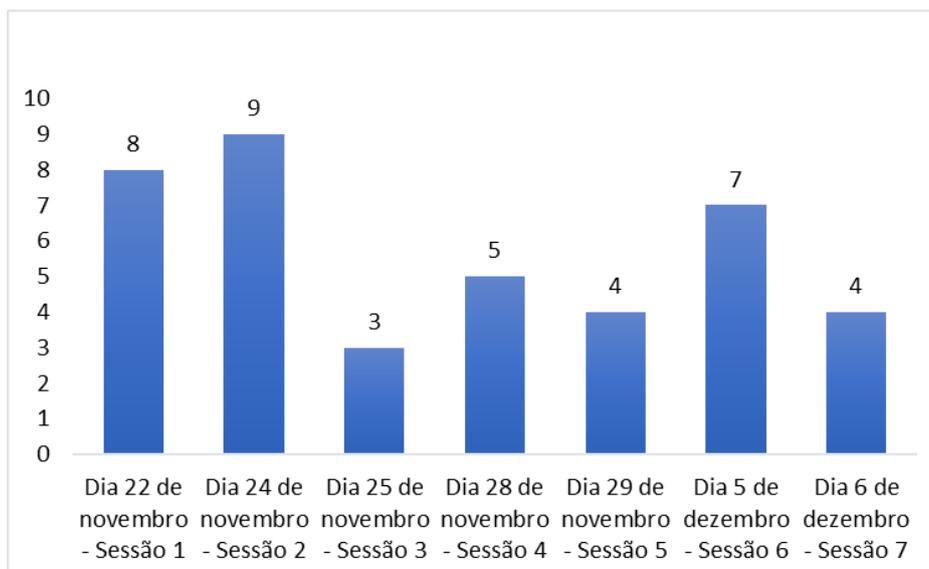


Figura 2 – Participação dos trabalhadores

Pergunta 2 – Qual a importância que atribui a este tipo de iniciativas?

Das respostas obtidas a esta pergunta pode concluir-se que a maioria (26 pessoas) considera este tipo de iniciativas ‘muito importante’. Das restantes, 13 pessoas consideram que estas iniciativas são ‘importante’ e uma pessoa considera ‘nada importante’.

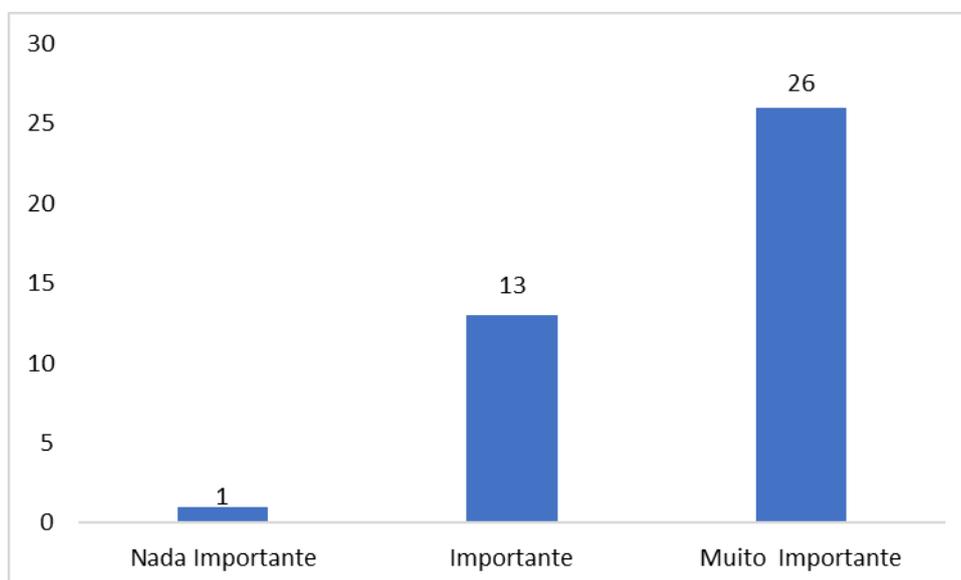


Figura 3 – Grau de importância

Pergunta 3 – Qual o seu grau de satisfação nos seguintes aspetos da sessão?

Os aspetos colocados a avaliação, nesta pergunta, foram: os temas em debate, a organização, a equipa de facilitadores/redatores e as instalações. Esta pergunta terminava com a avaliação global da sessão.

De acordo com as figuras abaixo é possível concluir que, em todos os aspetos, a maioria das pessoas ficou 'totalmente satisfeito/a'. No entanto, é de realçar que os 'temas em debate' teve uma avaliação de 'totalmente insatisfeito/a' e duas de 'insatisfeito/a'. Da análise efetuada verificou-se que a pessoa que ficou 'totalmente insatisfeito/a' é a mesma que ficou 'totalmente insatisfeito/a' com a equipa de facilitadores/redatores.

Relativamente às duas pessoas que ficaram 'insatisfeito/a', uma delas, também, ficou 'insatisfeito/a', no geral, com a sessão.

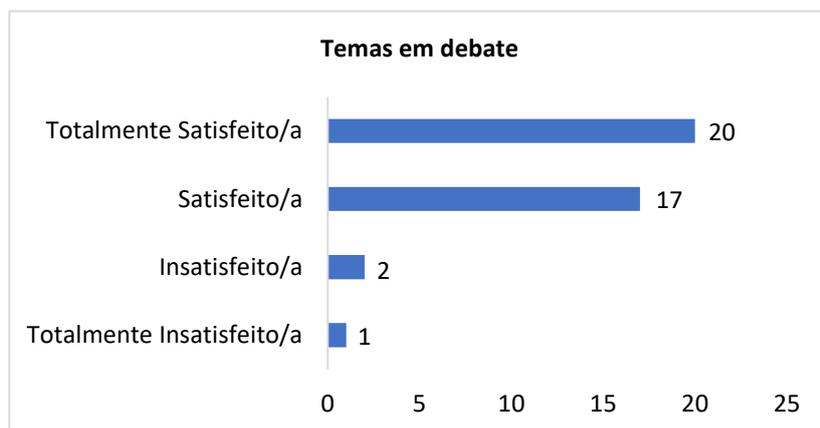


Figura 4 – Temas em debate

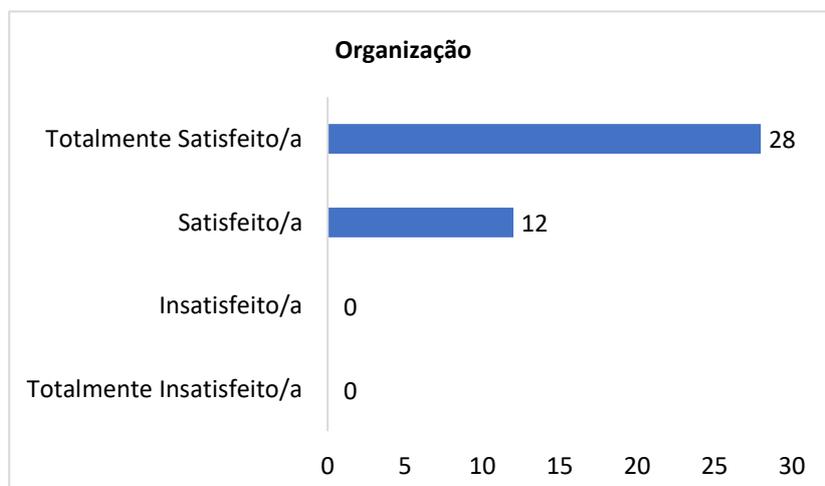


Figura 5 – Organização

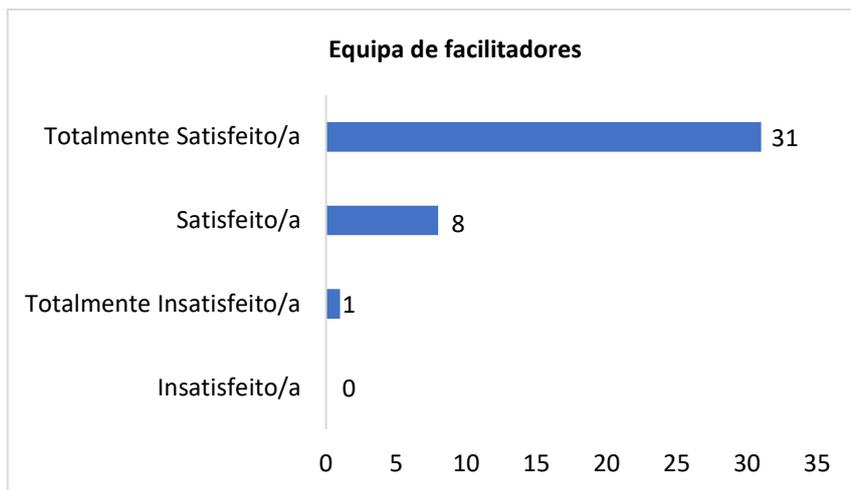


Figura 6 – Equipa de facilitadores

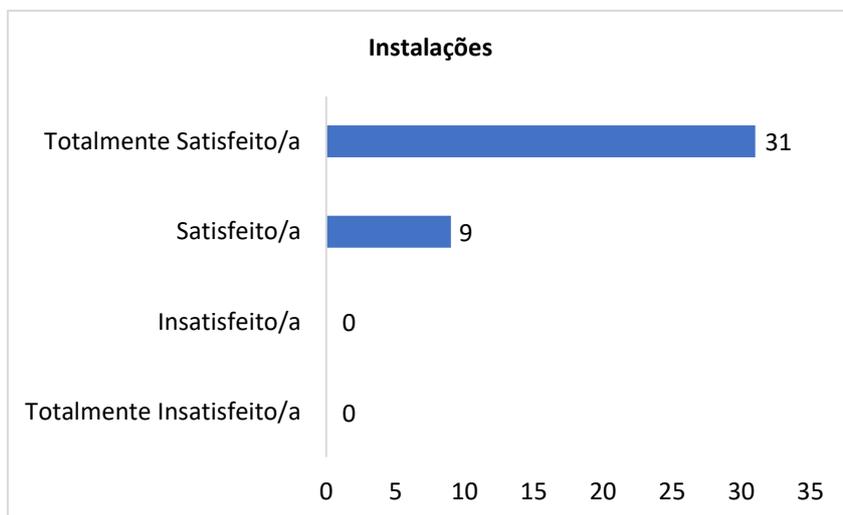


Figura 7 – Instalações

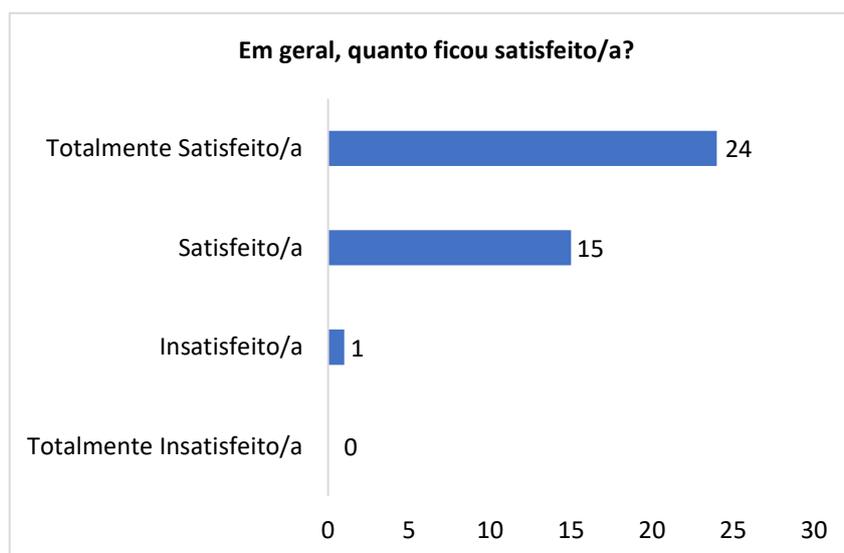


Figura 8 – Avaliação global da sessão

Pergunta 4 – O que melhoraria nestas sessões? Dê-nos as suas sugestões.

Esta pergunta era de resposta facultativa, tendo-se obtido 16 sugestões de melhoria que, depois de analisadas, foram agrupadas em cinco áreas temáticas:

- Espaço/instalações;
- Mais sessões sobre a transparência;
- Maior envolvimento dos dirigentes, das juntas de freguesia e das empresas municipais;
- Dinâmica das sessões: tempo para reflexão/discussão, temas em debate e equipa de facilitadores/redatores;
- Divulgação das propostas recebidas nas sessões.

2.1.3. Principais resultados

Das sete sessões participativas realizadas foram recolhidas 1663 propostas. O eixo da ‘organização’ foi o que reuniu mais propostas (704), seguido do eixo da ‘cidade’ (580) e do eixo das ‘pessoas’ (379).

Todas as propostas foram analisadas e organizadas em nove categorias de análise: comunicação, controlo interno, cultura de proximidade, governança, integridade, modelo de gestão RH, participação, prestação de contas e transição digital.

Categorias	Nº Propostas
Comunicação	421
Controlo interno	253
Cultura de Proximidade	57
Governança	102
Integridade	111
Modelo de gestão RH	451
Participação	146
Prestação de contas	58
Transição Digital	64
Total	1663

Tabela 1 – Sessões internas | Distribuição das propostas pelas categorias de análise

Conforme os dados apresentados na tabela acima, verifica-se que o ‘modelo de gestão RH’ (451 propostas) e a ‘comunicação’ (421 propostas) foram as categorias com maior número de propostas, com enfoque para as áreas da ‘formação’, da ‘comunicação interna’ e ‘externa’. No ‘controlo interno’ (253 propostas), foi evidenciada a necessidade de existirem ‘regras e procedimentos’ definidos; na ‘participação’ (146 propostas), a vontade dos trabalhadores em serem envolvidos e auscultados; na ‘integridade’ (111 propostas), destacam-se as questões relacionadas com a ‘ética’; e na ‘governança’ (102 propostas), o relacionamento entre as unidades orgânicas.

Estas categorias agregam 47 subcategorias que permitiram uma análise temática mais específica, cuja distribuição pode ser consultada no Anexo I.

2.2. Sessões participativas externas

Findo o processo participativo interno, realizaram-se mais duas sessões participativas, desta vez com participantes externos à CML, cujos objetivos foram a recolha de contributos para:

- Identificar e caracterizar medidas que contribuam para cada um dos eixos da estratégia: Pessoas, Organização e Cidade.
- Apoiar a tomada de decisão política de acordo com as principais necessidades da sociedade, nos seus vários domínios.

No dia 24 de janeiro de 2023, foi enviado um convite, por e-mail, a um conjunto de especialistas representativos do setor político, académico, social e empresarial para que participassem numa

das duas sessões que se iriam realizar. As sessões decorreram nos dias 8 e 14 de fevereiro e contaram com a presença de 53 personalidades, que participaram quer a título individual quer em representação de entidades externas de interesse e trabalho reconhecido nestas matérias.

2.2.1. Metodologia

Estas sessões foram dinamizadas tendo por base a metodologia *'World Café'*. Em cada uma das sessões foram constituídas três mesas de reflexão/discussão, correspondentes aos três eixos estratégicos: Pessoas, Organização e Cidade.

Cada uma das mesas contou com um facilitador e um redator que dinamizaram a reflexão/discussão em torno de um conjunto de perguntas pré-definidas, a saber:

Mesa 1 – Pessoas

1. Como promover (medidas/instrumentos) uma cultura de ética na atuação dos recursos humanos, na Administração Pública?
2. Na vossa opinião, o que é absolutamente crucial figurar na 'Estratégia para a Transparência e Prevenção da Corrupção na CML' que se está a construir?

Mesa 2 – Organização

1. Que medidas/instrumentos pode a CML adotar para promover a transparência e prevenir a corrupção?
2. Na vossa opinião, o que é absolutamente crucial figurar na 'Estratégia para a Transparência e Prevenção da Corrupção na CML' que se está a construir?

Mesa 3 – Cidade

1. Quais as medidas que a CML pode adotar para aumentar a confiança da sociedade na Instituição?
2. Na vossa opinião, o que é absolutamente crucial figurar na 'Estratégia para a Transparência e Prevenção da Corrupção na CML' que se está a construir?

Todos os grupos passaram por todas as mesas de reflexão, tendo os participantes registado as suas propostas/respostas em 'post-it'. As propostas recebidas à pergunta dois de cada mesa

foram sistematizadas em matrizes que foram apresentadas no final da dinâmica pelos respectivos facilitadores e que podem ser consultadas no Anexo III.

2.2.2. Grau de satisfação dos participantes

A fim de avaliar a satisfação com as sessões participativas, no final de cada sessão, foram entregues quatro autocolantes a cada um dos participantes para que os colocassem num alvo elaborado para o efeito. Esse alvo permitiu avaliar quatro dimensões – a organização global da sessão, a dinâmica da sessão, os temas em debate e a expectativa em relação à implementação da estratégia – e tinha associada uma escala de avaliação de 1 a 5, em que 1 correspondia a uma avaliação muito negativa e 5 a uma avaliação muito positiva. Conforme ilustrado pelas figuras 9 e 10, conclui-se que a avaliação foi globalmente positiva em todas as dimensões.



Figura 9 – Avaliação da sessão 8/2/2023

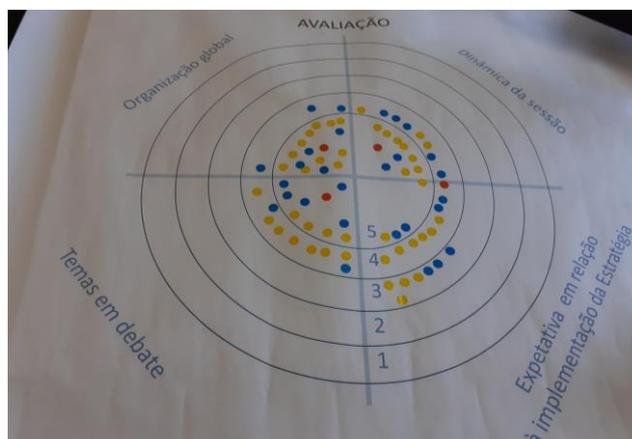


Figura 10 – Avaliação da sessão 14/2/2023

2.2.3. Principais resultados

Das duas sessões participativas realizadas foram recolhidas 620 propostas. O eixo da 'Organização', também aqui, foi o que reuniu mais propostas (232), seguido do eixo das 'Pessoas' (214) e do eixo da 'Cidade' (174).

Todas as propostas foram analisadas e organizadas com base nas categorias de análise já definidas, conforme se apresenta na tabela abaixo.

Categorias	Nº Propostas
Comunicação	123
Controlo interno	109
Cultura de Proximidade	12
Governança	18
Integridade	125
Modelo de gestão RH	130
Participação	35
Prestação de contas	34
Transição Digital	34
Total	620

Tabela 2 – Sessões externas | Distribuição das propostas pelas categorias de análise

Desta análise conclui-se que, também nestas sessões, o ‘modelo de gestão RH’ (130 propostas) foi a categoria com maior número de propostas e, novamente, com enfoque na área da ‘formação’. Seguem-se as categorias da ‘integridade’ (125 propostas), com destaque para as questões relacionadas com a ‘ética’; da ‘comunicação’ (123 propostas), com incidência na ‘comunicação externa’; e do ‘controlo interno’ (109 propostas), onde também foi evidenciada a necessidade de existirem ‘regras e procedimentos’ definidos.

No Anexo II pode ser consultada a categorização mais detalhada por subcategoria.

3. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Globalmente, é possível concluir que a maioria das propostas recebidas se prendem com o ‘modelo de gestão RH’, com grande enfoque na área da ‘formação’, dada a criticidade de se avançar com planos de desenvolvimento de competências baseados em metodologias práticas, nomeadamente, na abordagem de dilemas éticos.

Nas sessões participativas internas, a categoria da ‘comunicação’ surge como a segunda mais relevante, onde foram identificadas necessidades de ‘comunicação interna’, dentro dos serviços e entre eles, e de ‘comunicação externa’, através de uma linguagem clara, concisa e acessível aos diferentes tipos de públicos existentes na Cidade. Esta categoria foi a terceira mais considerada nas sessões externas.

O ‘controlo interno’ surge logo se seguida, com grande peso, em ambas as sessões, com especial enfoque na importância de a organização definir ‘regras e procedimentos’ nos seus processos de trabalho.

Nas sessões externas surge a ‘integridade’ como a segunda categoria de propostas mais apresentadas, onde a ‘ética’ e os ‘mecanismos anticorrupção’ assumiram grande destaque.

Internamente, a ‘participação’, a ‘integridade’ e a ‘governança’ são, também, categorias com algum peso, na ordem das centenas de propostas, em cada uma delas, seguindo-se a ‘transição digital’, a ‘prestação de contas’ e a ‘cultura de proximidade’.

Externamente, por ordem decrescente de densidade, surgem as categorias da ‘participação’, da ‘prestação de contas’, da ‘transição digital’, da ‘governança’ e da ‘comunicação’.

4. ANÁLISE DAS PROPOSTAS

Após a fase de categorização, seguiu-se a fase da análise prévia de cada proposta quanto à sua exequibilidade, com base nos critérios de apreciação pré-definidos:

- Alinhamento com a estratégia do executivo para a área da 'transparência e prevenção da corrupção';
- Clareza da proposta;
- Enquadramento legal;
- Enquadramento nas competências da CML;
- Oportunidade/exequibilidade;
- Orçamento disponível.

Aplicados estes critérios foram consideradas exequíveis 80% (1776 propostas) das propostas recebidas. Essas propostas são analisadas pelos serviços com competências nas diferentes matérias, que irão identificar as medidas a incorporar na 'Estratégia para a Transparência e Prevenção da Corrupção'.

ANEXO I – SESSÕES INTERNAS | CATEGORIZAÇÃO DAS PROPOSTAS

Categoria	Subcategoria	N.º de Propostas	Total
Comunicação	Acesso à informação	6	421
	Boas praticas	11	
	Comunicação externa	184	
	Comunicação interna	189	
	Linguagem clara	17	
	Transparência	14	
Controlo interno	Auditoria	10	253
	Avaliação Interna	33	
	Contratação pública	2	
	Gestão por processos	30	
	Instrumentos de gestão	20	
	Melhoria Contínua	4	
	Monitorização	13	
	Prazos de resposta	32	
	Regras / Procedimentos	90	
	Responsabilização	9	
	Segregação de funções	1	
	Simplificação	9	
Cultura de Proximidade	Proximidade	45	57
	Relação com o munícipe	12	
Governança	Cultura Organizacional	6	102
	Modelo de governança	18	
	Planeamento	22	
	Relação com JF	9	
	Relação entre UO	47	
Integridade	Equidade	23	111
	Ética	78	
	Exemplo	10	
Modelo de Gestão RH	Acolhimento	14	451
	Avaliação de desempenho	48	
	Formação	102	
	Gestão do conhecimento	31	
	Gestão RH	41	
	Incentivos	50	
	Liderança	67	
	Mentoria	7	
	Meritocracia	45	
	Recrutamento	13	
	Rotatividade	23	
Valorização dos trabalhadores	10		
Participação	Auscultação / Participação	75	146
	Participação interna	71	
Prestação de contas	Avaliação externa	3	58
	Transparência administrativa	55	
Transição Digital	Modernização administrativa	64	64

Tabela 3 –Sessões internas | Categorização das propostas

ANEXO II – SESSÕES EXTERNAS | CATEGORIZAÇÃO DAS PROPOSTAS

Categoria	Subcategoria	N.º de Propostas	Total
Comunicação	Acesso à informação	7	123
	Boas praticas	7	
	Comunicação externa	59	
	Comunicação interna	20	
	Linguagem clara	16	
	Transparência	14	
Controlo interno	Auditoria	10	109
	Avaliação Interna	3	
	Contratação pública	1	
	Gestão por processos	8	
	Instrumentos de gestão	6	
	Prazos de resposta	14	
	Regras / Procedimentos	19	
	Responsabilização	12	
	Segregação de funções	4	
	Simplificação	17	
	Sistema controlo interno	15	
Cultura de Proximidade	Proximidade	4	12
	Relação com o munícipe	8	
Governança	Cultura Organizacional	6	18
	Modelo de governança	6	
	Planeamento	6	
Integridade	Ética	64	125
	Exemplo	13	
	Mecanismos anticorrupção	48	
Modelo de Gestão RH	Acolhimento	5	130
	Avaliação de desempenho	10	
	Formação	51	
	Gestão do conhecimento	1	
	Gestão RH	6	
	Liderança	8	
	Meritocracia	14	
	Recrutamento	7	
	Rotatividade	12	
	Valorização dos trabalhadores	16	
Participação	Auscultação / Participação	13	35
	Participação interna	22	
Prestação de contas	Avaliação externa	8	34
	Transparência administrativa	26	
Transição Digital	Modernização administrativa	34	34

Tabela 4 –Sessões externas | Categorização das propostas

ANEXO III – SESSÕES EXTERNAS | MATRIZ COM AS RESPOSTAS À PERGUNTA N.º 2

Pergunta n.º 2

Na vossa opinião, o que é absolutamente crucial figurar na ‘Estratégia para a Transparência e Prevenção da Corrupção na CML’ que se está a construir?

PESSOAS
Envolvimento das pessoas nas questões da ética, através de formação regular e da clara identificação dos trabalhadores (cargos, competências, currículos, etc.).
Clareza da missão.
Promover a noção de serviço público em todos os trabalhadores.
Moralizar/melhorar o processo de recrutamento.
Implementar mecanismos de inteligência artificial para identificação de padrões.
Rotatividade de trabalhadores/chefias nas funções.
Segregação de funções (ex.: concursos – quem faz os cadernos de encargos, não deve integrar o júri).
Transparência e melhoria do processo de recrutamento.
Formação curta, regular, com casos práticos, online e com recursos audiovisuais, ajustada a cada grupo profissional. Definição clara do que é conflito, assédio, etc. Formação para lideranças.
Criação de um organismo, isento e específico, para as questões da ética na organização.
Avaliação 360º, nomeadamente aos dirigentes.
Liderança: direção pelo exemplo – governança.
Análise de riscos: prevenção, controlo e monitorização.
Comissão de ética como um canal privilegiado.
Cultura do ‘Nós’: medir a cultura da ética, avaliar a cultura de integridade.
Visibilidade dos processos.
Abordagem pela positiva, comunicar as boas práticas, mas também os maus exemplos e as sanções associadas.
Prémios aos trabalhadores que se distinguem, por ex., na semana da transparência.
Rotatividade de funções, especialmente, nas áreas de risco.
Ligação entre a corrupção e o poder. Fazer uma análise de riscos com a questão do poder até ao nível do ‘poderzinho’.
Identificar os fatores situacionais que facilitam o comportamento desadequado.
O comportamento antiético é também uma atitude, e mudar atitudes é difícil, mas necessário, pelo que temos de ser resilientes nesse caminho.

ORGANIZAÇÃO
Obrigatoriedade de resposta em prazos razoáveis e nos prazos legais, com reformulação dos procedimentos.
Avaliação periódica dos riscos psicossociais.
Análise e identificação de riscos e <i>workflows</i> de acompanhamento de procedimentos desde a entrada até à decisão.
Formação e sensibilização, por entidades externas, sobre transparência para eleitos, dirigentes e trabalhadores.
Simplificação e cumprimento de normativos na sua aplicação aos procedimentos, o que diminui a obscuridade e promove a transparência.
Comunicação melhorada através de uma plataforma que permita o acompanhamento dos processos pelos requerentes.
Reforço do controlo interno através da realização de auditorias periódicas, aleatórias e a pedido, bem como o respetivo sancionamento, se for o caso.
Nos procedimentos, uma aposta na segregação de funções, na delegação de competências, na responsabilização individual e numa verdadeira <i>accountability</i> .
A cocriação na identificação dos princípios éticos e dos riscos pode prevenir a corrupção.
Boa gestão e confidencialidade do canal de denúncias, seja nas denúncias em si, seja no esclarecimento de dúvidas.
Assegurar que há rotatividade de funções, em especial, nas que se revelem de maior risco.
Criação de uma unidade orgânica dedicada à gestão do risco e de uma Comissão de Ética e Transparência, bem como de um embaixador da ética.
Simplificação administrativa e processual. Sistema de informação/comunicação (acesso rápido e eficaz aos processos).
Plano de comunicação e formação para todos os funcionários e dirigentes.
Análise/mapeamento de riscos (confiança, sanções).
Registo de procedimentos e fluxos "Blockchain".
Dados abertos: guias de implementação, medidas, registo procedimentos.

CIDADE
Criar plataforma com manuais de procedimentos, níveis de serviço, FAQs e ponto de situação dos processos.
Criar a figura do Provedor do Município/Cidadão, aproveitando as reclamações/sugestões apresentadas para introduzir melhorias nos serviços da CML.
A CML decidir que considera os pareceres da CADA vinculativos, garantindo a articulação com as orientações da Comissão Nacional Proteção de Dados.
Criar uma plataforma que permita a gestão integrada da informação, facilitando a tomada de decisão e prestação de contas (tecnologia a trabalhar para as pessoas e não as pessoas a trabalhar para a tecnologia).
Programa de educação e capacitação dos munícipes sobre desenho institucional (competências/estrutura/organização da CML).
Disponibilizar informação sobre todos os apoios (financeiros e não financeiros) atribuídos a outras entidades/associações.
Envolvimento/participação das partes interessadas na tomada de decisão.
Divulgar indicadores de atividade do município, para que os munícipes tenham a noção da dimensão da atividade desenvolvida.
Promover a proximidade entre a CML e os munícipes, criando programas como o existente em Londres, em que reformados acompanham idosos e imigrantes.
Criar uma cultura de confiança que tem de ser assente na partilha, na coprodução/codecisão e na participação cívica.
Em resumo, tornar a CML eficiente, pois só assim é possível a transparência e a eliminação da corrupção.
Comunicação constante, simples, adaptada, ativa, objetiva (<i>highlights</i>) – vídeos curtos, por exemplo. Comunicar o que corre bem e o que corre mal / oportunidade de melhoria.
Inquérito constante para avaliar a perceção da corrupção (telefónico, outros meios) adaptar ao contexto internacional – Amostra para Lisboa: 900 a 1000.
Digitalização/desmaterialização – rastreabilidade digital de todo o caminho do processo, passos e responsáveis.
Gestor do processo/tutor do processo – esta figura não intervém no processo, só informa o requerente o estado e andamento do processo.
Informação do ‘que se passa’ no território: intervenções na via pública, novas construções, novos equipamentos, de forma georreferenciada, em articulação com as juntas de freguesia.
Envolver desde o início a comunidade na definição de um programa de intervenção e associar, sempre, a prestação de contas.
Campanha de promoção de literacia (o que acontece quando não é cumprido o que é suposto fazer; direitos e deveres dos cidadãos).
Cumprimento de prazos. Acesso à informação esclarecedora.
Rastreabilidade dos processos.
Cumprimento dos regulamentos por parte da CML.
O trabalhador da autarquia como principal embaixador da organização com <i>empowerment</i> e formação adequada.
Medidas referidas por todos os grupos: clareza da informação, rapidez nos processos, plano de comunicação.