

PLANO DE ATIVIDADES 2019



**DIREÇÃO MUNICIPAL
DE RECURSOS
HUMANOS**

ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA	2
1 ESTRUTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	5
1.1. ESTRUTURA ORGÂNICA INTERNA	5
1.2. VISÃO, MISSÃO, VALORES	10
2 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL	11
2.1. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	13
2.3. OBJETIVOS OPERACIONAIS	16
2.4. ALINHAMENTO OPERACIONAL	21
3 OUTRAS ATIVIDADES PROGRAMADAS	28
<input type="checkbox"/> Atividades transversais internas	28
<input type="checkbox"/> Atividades Específicas de cada Departamento	29
4 MEIOS E RECURSOS A MOBILIZAR	32
4.1. RECURSOS HUMANOS	32
<input type="checkbox"/> Efetivo de Recursos Humanos	32
<input type="checkbox"/> Formação Profissional	34
4.2. RECURSOS FINANCEIROS	37
5 DIVULGAÇÃO, MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	38
ANEXOS	40
Anexo 1 – Quadros de Avaliação e Responsabilização	42
Anexo 2 – Quadro de Iniciativas	48

NOTA INTRODUTÓRIA

O Plano de Atividades constitui um instrumento de gestão de relevante importância na definição de prioridades e na estruturação da atividade da DMRH. Este documento estabelece um sistema de monitorização que é fundamental para a adequada gestão do desempenho organizacional, tornando possível medir resultados face aos objetivos traçados e aos recursos despendidos, o que reveste a maior importância na futura avaliação do desempenho do serviço, dos/as dirigentes e dos/as trabalhadores/as da Direção Municipal.

O Programa de Governo da Cidade de Lisboa 2017-2021, refere que “Uma parte decisiva do sucesso da cidade de Lisboa nos mais diversos domínios resulta da qualidade e empenhamento dos/as trabalhadores/as do universo municipal.”

Uma boa gestão das pessoas constitui um alicerce fundamental para a consecução da estratégia de gestão da cidade. A motivação e a valorização dos/as trabalhadores/as da CML devem representar um foco prioritário, reforçando a importância do seu compromisso com a organização e o seu contributo para os objetivos organizacionais.

É por isso, muito importante alinhar os objetivos individuais com os organizacionais. É fundamental estimular o desenvolvimento e envolvimento de todos/as na organização, promovendo o seu bem-estar e o compromisso com o serviço, sendo que, a gestão de recursos humanos na CML é também uma função e uma responsabilidade partilhada por todos.

O Plano de Atividades cumpre um conjunto de finalidades, as quais são consideradas fundamentais para o bom desempenho de todas as unidades orgânicas que a compõem:

- Apoiar a comunicação da direção definida para a DMRH, garantindo que os/as trabalhadores/as, em todas as unidades orgânicas, conhecem a visão e a estratégia da Direção Municipal;
- Demonstrar a forma como os objetivos operacionais anuais da DMRH e de cada departamento contribuem para os objetivos estratégicos (alinhamento vertical) e como se articulam entre si (alinhamento horizontal), evidenciando que todas as unidades orgânicas e os/as seus/suas trabalhadores/as trabalham para o mesmo conjunto de objetivos;
- Permitir a monitorização do desempenho da DMRH através de um conjunto de indicadores; a comparação dos resultados planeados (objetivos) com os resultados efetivamente alcançados, permitirá a adoção constante de medidas corretivas e de melhoria da atividade;
- Dispor de um referencial que permita avaliar e melhorar o desempenho global da DM e dos departamentos, através da identificação de áreas e/ou medidas que sejam necessárias melhorar em anos futuros, permitindo uma visão diacrónica do seu desempenho e da sua evolução;
- Demonstrar que é possível adotar um modelo de gestão dos/as trabalhadores/as que produza resultados operacionais positivos, não só em termos de motivação da equipa, mas também, de forma mensurável, em termos de produção de ideias para melhorar o desempenho da Direção Municipal;
- Demonstrar a articulação entre os vários níveis de avaliação de desempenho, explicitando como é aplicada a “cascata” prevista no SIADAP: os objetivos dos dirigentes (SIADAP 2) e trabalhadores/as (SIADAP 3) decorrem dos objetivos

operacionais da DMRH (SIADAP 1), articulados com os objetivos estratégicos, podendo alguns objetivos individuais decorrer de outras atividades programadas, operacionalizando algum esforço de otimização e controle dessas mesmas atividades.

Este documento encontra-se estruturado em cinco partes:

Na primeira parte é apresentada a estrutura orgânica interna e a identidade organizacional da DMRH, a sua missão, visão e valores.

A segunda parte contém o planejamento estratégico e operacional, onde são apresentados os objetivos da DMRH, articulados entre si, num alinhamento que evidencia que os objetivos operacionais anuais da DMRH e de cada departamento contribuem para os objetivos estratégicos (alinhamento vertical) e articulam-se entre si (alinhamento horizontal), evidenciando que todas as unidades orgânicas e os/as seus/suas trabalhadores/as trabalham para o mesmo conjunto de objetivos.

A terceira parte apresenta as atividades estratégicas, de suporte e operacionais que, não constituindo objetivo de QUAR ou QUARU, constituem atividades programadas de importância relevante para o desempenho dos serviços.

Na quarta parte constam os meios e recursos a mobilizar na execução do Plano de Atividades.

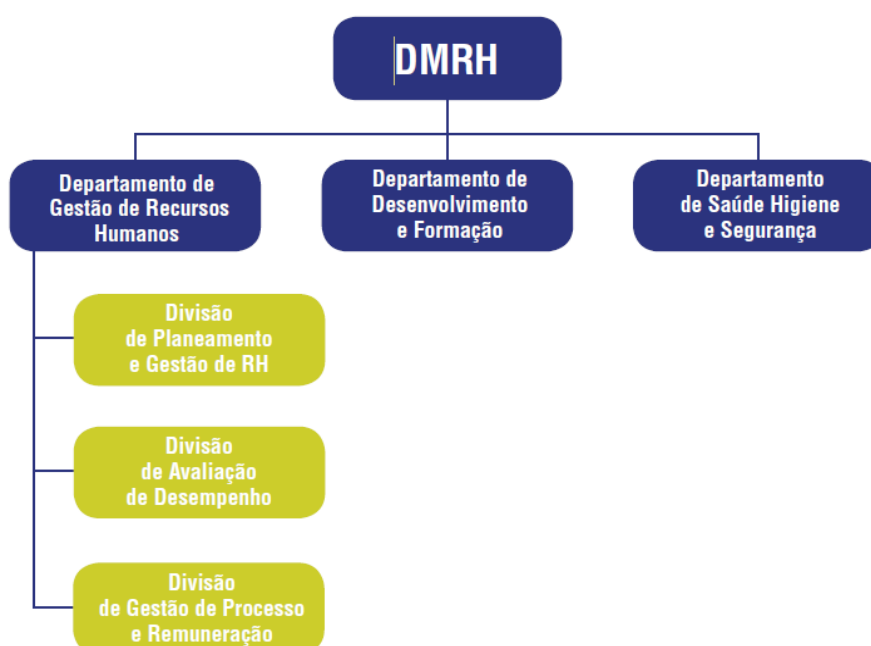
E, por último, a quinta parte contém a identificação dos mecanismos de divulgação, monitorização e avaliação dos resultados do Plano de Atividades.

1 | ESTRUTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

1.1. ESTRUTURA ORGÂNICA INTERNA

As atividades que a Direção Municipal de Recursos Humanos se propõe executar enquadram-se, e decorrem, do conjunto de competências e atribuições que formalmente lhe estão atribuídas nos termos das estruturas nuclear e flexível dos serviços do Município de Lisboa, aprovadas, respetivamente, por deliberação da Assembleia Municipal, de 7 de junho de 2018 publicada no Diário da República, 2ª série – nº 169 – 3 de setembro de 2018.

No âmbito da sua estrutura orgânica interna, a DMRH integra três departamentos; o Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH), o Departamento de Desenvolvimento e Formação (DDF) e o Departamento de Saúde, Higiene e Segurança (DSHS). Por sua vez, o DGRH integra três Divisões: a Divisão de Planeamento e Gestão de Recursos Humanos (DPGRH), a Divisão de Avaliação do Desempenho (DAD) e a Divisão de Gestão de Processo e Remuneração (DGPR).

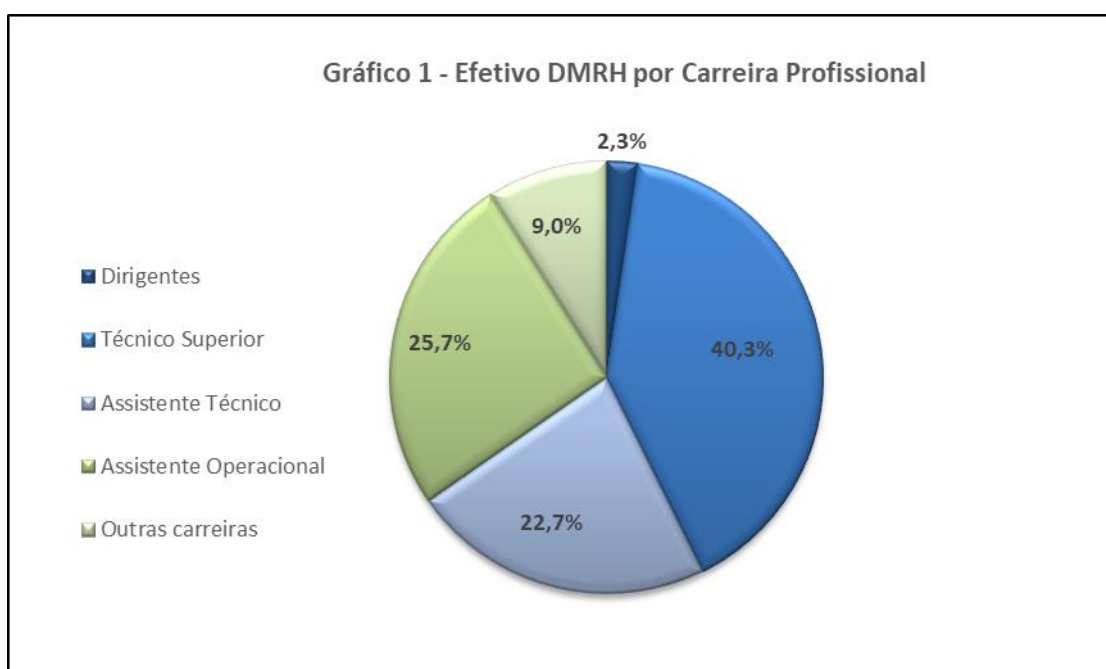


O efetivo de recursos humanos da DMRH contabiliza atualmente um total de 300 trabalhadores/as (dados a 31 de dezembro de 2018).

Deste universo, 40,3% pertencem à carreira de técnico superior, 22,7% à carreira de assistente técnico e 25,7% à carreira de Assistente Operacional. Os/as trabalhadores/as enquadrados/as noutras carreiras representam 9% do universo.

Quadro 1 – Efetivo DMRH por Carreira Profissional

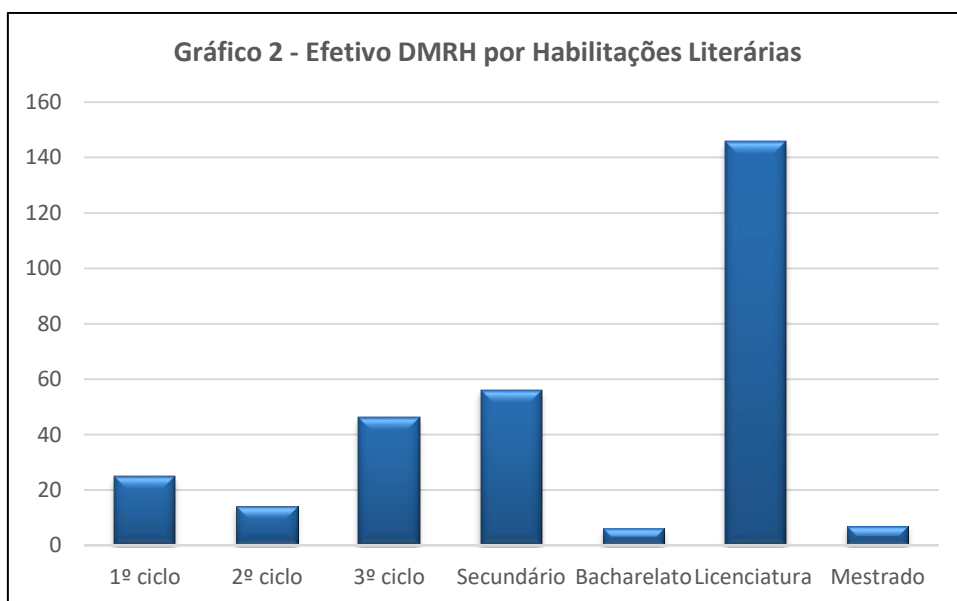
Carreira	Nº	%
Dirigentes	7	2,3%
Técnico Superior	121	40,3%
Assistente Técnico	68	22,7%
Assistente Operacional	77	25,7%
Outras carreiras	27	9,0%
Total Geral	300	100%



Em termos de habilitações literárias, uma grande parte dos/as trabalhadores/as da DMRH detém como grau académico a licenciatura (48,7%) , 18,7% realizaram o ensino secundário, 15,3% o 3º ciclo, 8,3% o 1º ciclo e 4,7% o 2º ciclo (cf. Quadro 2, Gráfico 2).

Quadro 2 – Efetivo DMRH por Habilitações Literárias

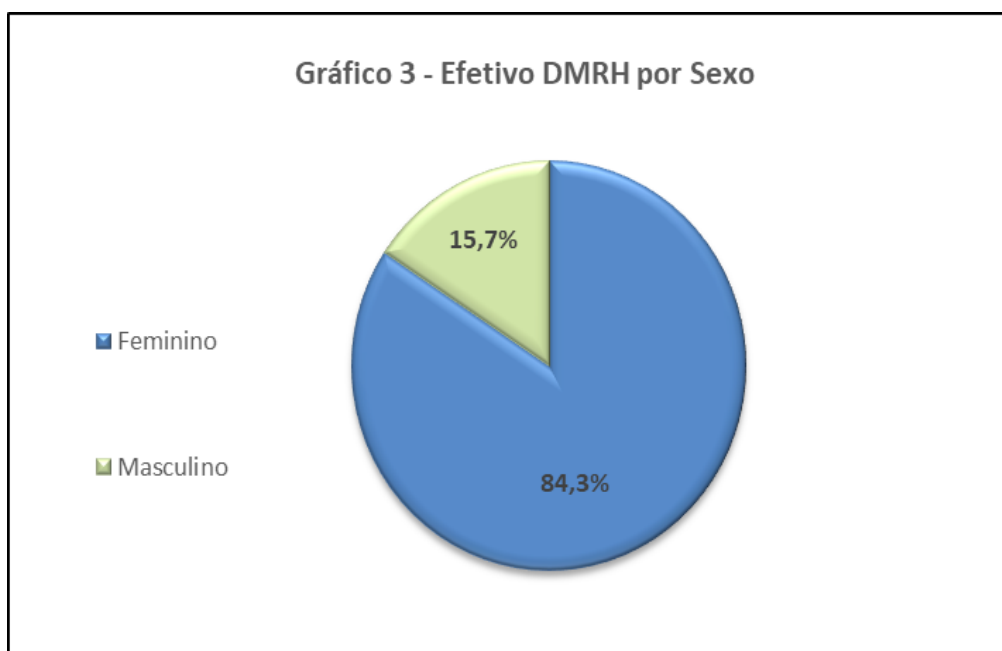
Habilitações	Nº	% Total
1º ciclo	25	8,3%
2º ciclo	14	4,7%
3º ciclo	46	15,3%
Secundário	56	18,7%
Bacharelato	6	2,0%
Licenciatura	146	48,7%
Mestrado	7	2,3%
Total	300	100%



Em termos de distribuição por sexo, verificamos que a maioria dos/as trabalhadores/as da DMRH pertence ao sexo feminino, constituindo 84,3% do universo. O sexo masculino representa somente 15,7% (cf. Quadro 3, Gráfico 3)).

Quadro 3 – Efetivo DMRH por sexo

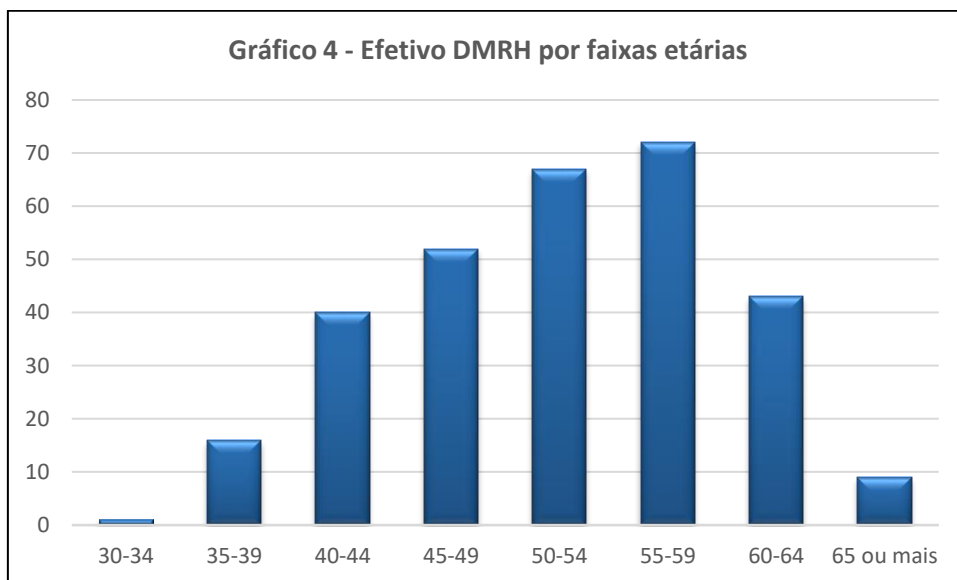
Sexo	Nº	% Total
Feminino	253	84,3%
Masculino	47	15,7%
Total	300	100,0%



Por seu lado, a distribuição etária evidencia que a maioria dos/as trabalhadores/as da DMRH tem idades compreendidas entre os 40 e os 59 anos . Estas faixas etárias representam 76,9% do total de trabalhadores. As faixas etárias com menos de 40 anos representam somente 5,6%, enquanto que as faixas etárias com mais de 60 anos representam 17,3% (cf. Quadro 4, Gráfico 4).

Quadro 4 – Efetivo DMRH por Faixas Etárias

Faixa Etária	Nº	% Total
30-34	1	0,3%
35-39	16	5,3%
40-44	40	13,3%
45-49	52	17,3%
50-54	67	22,3%
55-59	72	24,0%
60-64	43	14,3%
65 ou mais	9	3,0%
Total	300	100,0%



1.2. VISÃO, MISSÃO, VALORES

VISÃO

Tornar a Câmara Municipal de Lisboa um empregador de excelência, com uma força de trabalho criativa e envolvida na governação colaborativa da cidade

MISSÃO

Desenvolver e coordenar a implementação de estratégias e práticas de gestão de pessoas, assentes no serviço ao cliente, numa perspetiva de partilha de recursos e de parceria com os serviços, a fim de otimizar o desempenho individual e organizacional

VALORES

Serviço Público | Inovação | Desenvolvimento
Colaboração | Transparência | Sustentabilidade
| Responsabilidade Social

2 | PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

2.1. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com os resultados provenientes do diagnóstico organizacional para a elaboração do plano estratégico de gestão de pessoas e, mediante uma análise detalhada e prospetiva dos documentos estratégicos para a Governação da Cidade, nomeadamente, no que diz respeito às Grandes Opções do Plano Estratégico para a Cidade de Lisboa (2018-2021), foram identificadas três áreas prioritárias de atuação da DMRH:

Apoiar um modelo de governação próximo, participativo e inovador que impulse as práticas e metodologias de envolvimento dos vários atores na gestão da cidade. A participação dos/as munícipes assume hoje um papel central nos modelos de governação pública. Envolver os/as cidadãos/ãs nos processos de governação da cidade exige aos serviços municipais um investimento substancial na comunicação, planeamento, execução e avaliação da atividade dos serviços e, em parceria com os próprios/as cidadãos/ãs. Por conseguinte, este modelo de governação exige aos/às trabalhadores/as municipais, incluindo os/as dirigentes, desenhar e operacionalizar projetos de forma inovadora, estruturada e ajustada às necessidades da cidade e dos/as munícipes e, comunicá-los de forma eficaz e efetiva;

Potenciar as competências e capacidade de gestão dos Serviços Municipais.

Depois da ambição de mudar a cultura de funcionamento dos serviços, a qual atribuiu particular importância aos/às titulares de cargos dirigentes – os quais devem implementar os princípios da racionalidade da gestão, da desburocratização, da simplificação administrativa, da eficiência na afetação de recursos e da avaliação de resultados – foi adotado um modelo dinâmico de

gestão de pessoas. Neste novo ciclo (2018-2021) é necessário aprofundar esse modelo e a experiência já desenvolvida. Nesse sentido, é crucial reforçar as metodologias colaborativas, internamente e com atores externos; promover métodos de trabalho ágeis, flexíveis e integradores; incrementar instrumentos de gestão que vão ao total encontro das necessidades e desafios dos serviços; impulsionar uma estratégia de comunicação interna eficaz e eficiente. Igualmente, proporcionar um melhor aproveitamento das capacidades depende em larga medida do investimento nas competências necessárias ao bom desempenho individual e no seu claro alinhamento com os objetivos de desempenho organizacional, bem como da sua monitorização e reajustamento periódico, tendo por base uma cultura de feedback e de melhoria contínua.

Valorizar os/as trabalhadores/as num lógica integral, enquanto profissionais e cidadãos/ãs, impulsionando um ambiente de trabalho atrativo, positivo e motivador e, simultaneamente assegurando em todos os processos e práticas de gestão: a valorização do trabalho e dos/as trabalhadores/as do universo municipal, reconhecendo o desempenho (individual e de equipas), ideias e contributos inovadores para a cidade, criando condições de referência nas áreas da saúde, higiene e segurança, em todos os locais de trabalho do universo municipal, proporcionando o desenvolvimento de competências, promovendo uma cultura de feedback contínuo e incentivando a partilha de saberes e experiências e a valorização do/a trabalhador/a enquanto cidadão/ã, respeitando e promovendo a igualdade de oportunidades de género e a diversidade cultural, incentivando uma cultura de cidadania ativa/participativa, motivando e promovendo a conciliação entre o trabalho e a vida privada e criando mecanismos de apoio ativo aos/às trabalhadores/as, com novos benefícios que apoiem o seu quotidiano.

2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Em alinhamento com as prioridades identificadas e numa lógica de reforço mútuo, a DMRH definiu os objetivos estratégicos para o atual ciclo de gestão (2018-2021), os quais constituem um elemento central para a elaboração do presente Plano de Atividades:

Gerir e capacitar a força de trabalho da CML para a eficiência, qualidade, sustentabilidade, inovação e orientação para os resultados

Estimular um modelo de gestão de Pessoas sustentável, próximo, participativo, colaborativo e articulado

Impulsionar um ambiente de trabalho positivo, atrativo e de valorização dos/as Trabalhadores/as

■ Gerir e capacitar a força de trabalho da CML para a eficiência, qualidade, sustentabilidade, inovação e orientação para os resultados.

Este objetivo traduz a importância do desenvolvimento de competências dos/as trabalhadores/as e dos/as dirigentes, para a adoção de mecanismos de gestão modernos que, para além de motivar os/as trabalhadores/as, permitam o alinhamento do esforço individual com os objetivos organizacionais e contribuam, de forma eficiente, eficaz e com um padrão de qualidade de desempenho elevado, para a concretização do Programa de Governo da cidade. Estes mecanismos passam pelo investimento num modelo de gestão profissional, com capacitação dos/as dirigentes e adesão dos/as trabalhadores/as a mecanismos de gestão por competências, para tirar partido das capacidades individuais e não apenas das carreiras formais, e pelo incentivo à criatividade, a abertura ao risco e à inovação.

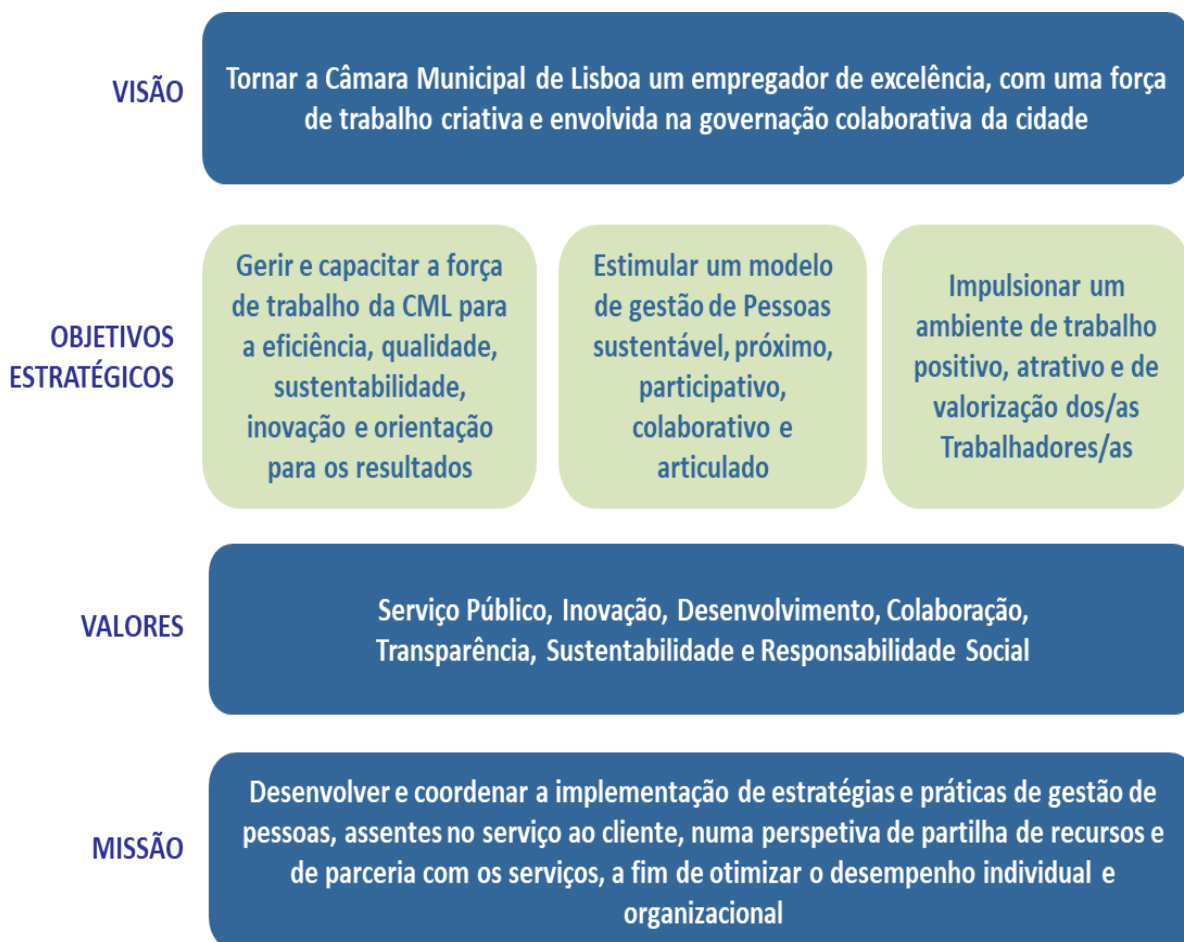
■ **Estimular um modelo de gestão de pessoas sustentável, próximo, participativo, colaborativo e articulado.**

A concretização dos objetivos da CML depende da adoção de um modelo de gestão de pessoas que fomente e incentive práticas e metodologias transversais de funcionamento e, em particular, do envolvimento dos/as trabalhadores/as no planeamento, execução e avaliação de projetos. Estimular uma cultura colaborativa de elevado desempenho que impulse a inovação nos serviços, que tenha por base a criatividade, o conhecimento e a aprendizagem, ao mesmo tempo que assente em relações de confiança e de proximidade, é crucial. É um desafio que envolve todos/as os/as trabalhadores/as, incluindo os/as dirigentes, os quais têm o papel e a responsabilidade de patrocinar, dirigir e desenvolver esta abordagem na gestão interna, encorajando ativamente a participação dos/as trabalhadores/as e a sua afetação a projetos promovidos por outras unidades orgânicas. É ainda importante que a cultura CML, enquanto organização, vá além das suas fronteiras, articulando e otimizando recursos através da celebração de parcerias estratégicas e colaborativas com entidades do setor público, privado e associativo.

■ **Impulsionar um ambiente de trabalho positivo, atrativo e de valorização dos/as trabalhadores/as**

É fundamental criar um ambiente de trabalho atrativo, positivo e motivador em qualquer organização. Inerente a este objetivo estará um conjunto de ações que pretendem aumentar a satisfação e o compromisso dos/as trabalhadores/as com um ambiente organizacional que valorize a diversidade em todos os níveis da organização, fomente a motivação, a segurança, a saúde e o bem-estar no trabalho e apoie o desenvolvimento do projeto de vida dos profissionais

da CML. Trabalhadores/as motivados/as e com elevados níveis de satisfação criam valor e contribuem, de forma decisiva, para os objetivos organizacionais. Este objetivo deve ser compreendido numa perspetiva ampla, isto é, considerando as condições básicas de saúde, higiene e segurança, que carecem de investimento reforçado em diversas áreas na CML. Todavia, representa, igualmente, valorizar os/as trabalhadores/as, envolvendo-os/as nas atividades dos serviços, reconhecendo as suas ideias e os seus contributos. Ao mesmo tempo, motivando, promovendo a conciliação entre o trabalho e a vida profissional permite a realização pessoal e fonte de bem-estar, reforçando assim o sentimento de pertença e de compromisso com a cultura e metas organizacionais.



2.3. OBJETIVOS OPERACIONAIS

O foco nos objetivos estratégicos definidos originou o conjunto de objetivos operacionais que constituem os projetos do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da DMRH e os QUARU dos seus departamentos, sem prejuízo dos outros objetivos associados à melhoria contínua dos processos da DMRH, bem como de toda a outra atividade programada, associada aos nossos processos de negócio e que também se identificam neste plano.

Neste contexto, foram consagrados os seguintes objetivos operacionais, em alinhamento com os objetivos estratégicos.

❶ Promover a renovação do mapa de pessoal

(QUAR OO1 Eficácia)

Fundamentação: Assegurar um mapa de pessoal que garanta os recursos humanos necessários à prossecução das competências das unidades orgânicas da CML. Investir na qualidade do emprego gerado pelo universo municipal, através do recrutamento de trabalhadores/as com as competências necessárias à prossecução dos objetivos dos serviços, garantindo-lhes uma relação contratual estável, bem como de oportunidades de mobilidade intercarreiras.

❷ Aplicar perfis de competências ajustados às necessidades organizacionais

(QUAR OO2 Eficácia)

Fundamentação: Aprofundar um modelo de gestão por competências adequado à realidade da CML que permita conhecer, desenvolver, potenciar e integrar as competências individuais que alavanquem o cumprimento da missão organizacional ao mesmo tempo que visam a autorealização das pessoas. Com a elaboração de perfis de competências por função vão sendo definidos os comportamentos individuais necessários para o cumprimento das competências organizacionais. Estão a ser definidos os perfis funcionais de competências, começando pelas funções transversais, e os instrumentos de apoio para avaliar o nível de competências de cada trabalhador/a, para identificar os gaps de competências, tendo em vista a elaboração de planos de desenvolvimento individuais. É igualmente importante elaborar instrumentos de apoio aos procedimentos concursais (grelhas de avaliação e guiões de entrevista).

③ Impulsionar os planos de formação e de desenvolvimento de competências

(QUAR 003 Eficácia)

Fundamentação: Garantir a apresentação da proposta do plano de formação para dirigentes e a execução do plano de formação para o desenvolvimento de competências em literacia digital para as trabalhadoras e os trabalhadores da CML.

④ Colaborar na implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) no Município de Lisboa

(QUAR 004 Eficácia)

Fundamentação: Objetivo comum a todas as unidades orgânicas, contribuindo para a implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados no Município de Lisboa (RGPD). Reforça o conceito de uma responsabilidade partilhada por

todos/as os/as dirigentes, em todas as unidades orgânicas para o cumprimento do RGPD.

5 Impulsionar o programa de normalização e desmaterialização de processos

(QUAR OO5 Eficiência)

Fundamentação: Mapear, documentar, otimizar e monitorizar os vários processos e subprocessos da DMRH, com vista à focalização estratégica do seu desempenho nas necessidades e expectativas dos/as clientes e, simultaneamente, à obtenção de ganhos de eficiência e eficácia ao nível do seu funcionamento, respondendo às exigências e desafios da transformação digital e da proteção de dados pessoais.

6 Colaborar na Boa Gestão de Recursos Financeiros

(QUAR OO6 Eficiência)

Fundamentação: Objetivo comum a todas as unidades orgânicas, este objetivo insere-se na implementação do modelo comum de gestão da CML. Destina-se a incentivar todas as unidades orgânicas a incrementar a eficiência na gestão dos recursos financeiros que lhe estão alocados, sendo medido através de três indicadores que concretizam os aspetos considerados mais relevantes neste ciclo de gestão.

7 Implementar o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH)

(QUAR OO7 Eficiência)

Fundamentação: Realizar o upgrade tecnológico do sistema de processamento salarial, integrando-o com a área de cadastro e implementando o portal RH.

⑧ Promover a melhoria das condições de trabalho

(QUAR 008 Qualidade)

Fundamentação: Proporcionar boas condições de trabalho às pessoas que exercem funções na CML, em termos de instalações, equipamentos e proteção individual em função dos riscos específicos associados às atividades que desempenham.

⑨ Implementar os Núcleos de Apoio à Gestão (NAG)

(QUAR 009 Qualidade)

Fundamentação: Otimizar recursos, impulsionar uma maior articulação e proximidade com os serviços, através da criação junto das Direções Municipais, de equipas capacitadas que concentrem as funções transversais (finanças, recursos humanos, apoio informático, apoio jurídico), prestando aos/às dirigentes um apoio mais efetivo e orientado para as necessidades específicas nas diversas áreas de gestão. Simultaneamente, a constituição dos NAG criará sinergias entre as várias funções transversais, numa lógica de desenvolvimento e trabalho conjunto intra e inter unidades orgânicas.

⑩ Colaborar na boa gestão de recursos humanos - DMRH

(QUAR 0010 Qualidade)

Fundamentação: Objetivo comum a todas as unidades orgânicas, contribuindo para a implementação do modelo comum de gestão da CML, na dimensão Gestão das Pessoas. Reforça o conceito da gestão de recursos humanos como uma responsabilidade partilhada por todos/as os/as dirigentes, em todas as unidades orgânicas e procura estimular as boas práticas de gestão das pessoas na CML.

Quadro 5 – Alinhamento entre os objetivos operacionais e os objetivos estratégicos

Eixos	Objetivos Operacionais QUAR 2019		Objetivos Estratégicos DMRH		
			Gerir e capacitar a força de trabalho da CML para a eficiência, qualidade, sustentabilidade, inovação e orientação para os resultados	Estimular um modelo de gestão de pessoas sustentável, próximo, participativo, colaborativo e articulado	Impulsionar um ambiente de trabalho positivo, atrativo e de valorização dos trabalhadores/as
Eficácia (35%)	OO 1 DMRH	Promover a renovação do mapa de pessoal		○	○
	OO 2 DMRH	Aplicar perfis de competências ajustados às necessidades organizacionais	○	○	
	OO 3 DMRH	Impulsionar os planos de formação e de desenvolvimento de competências	○	○	○
	OO 4 DMRH	Colaborar na implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) no Município de Lisboa (comum a todas as unidades orgânicas)	○		
Eficiência (35%)	OO 5 DMRH	Impulsionar o programa de normalização e desmaterialização de processos	○		
	OO 6 DMRH	Colaborar na Boa Gestão de Recursos Financeiros	○		
	OO 7 DMRH	Implementar o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH)	○	○	○
Qualidade (30%)	OO 8 DMRH	Promover a melhoria das condições de trabalho		○	○
	OO 9 DMRH	Implementar os Núcleos de Apoio à Gestão (NAG)	○	○	
	OO 10 DMRH	Colaborar na boa gestão de recursos humanos - DMRH	○	○	

2.4. ALINHAMENTO OPERACIONAL

Os projetos da DMRH articulam-se também entre si (alinhamento horizontal). Isso é evidente não só pelo facto de existirem projetos transversais aos vários departamentos, mas também pelo facto de muitos dos projetos departamentais se alinharem diretamente com os objetivos de atuação da Direção Municipal. Este alinhamento é evidenciado pela estrutura de objetivos operacionais pelos quais a DMRH e cada um dos departamentos será avaliado no final deste ciclo de gestão:

- 1) Alguns dos objetivos da DM são transversais a todos os departamentos (objetivo transversal interno de responsabilidade comum);
- 2) Outros dos objetivos da DM dependem do contributo de um departamento em particular, em razão da sua natureza (objetivo transversal interno com indicadores diferenciados);
- 3) Os objetivos operacionais dos departamentos podem não estar todos refletidos no QUAR, que reflete as prioridades de atuação da DM para o ano em causa mas não exclui outros projetos;
- 4) Assim, os departamentos poderão definir alguns objetivos operacionais específicos, que estarão sempre alinhados com os objetivos estratégicos.

Este alinhamento operacional é apresentado seguidamente, considerando os **indicadores** e as **metas** definidas no **QUAR da DMRH** e nos respetivos **QUARU dos Departamentos**.

OO 1 DMRH | Eficácia - Promover a renovação do mapa de pessoal

Departamentos	Indicador	Meta	Superação
DGRH	Taxa de execução dos planos de recrutamento	50%	≥60%

OO 2 DMRH | Eficácia - Aplicar perfis de competências ajustados às necessidades organizacionais

Departamentos	Indicador	Meta	Superação
DGRH DDF	Taxa de incremento do número de perfis de competências elaborados	10%	≥20%
DGRH	Número de instrumentos de apoio aos procedimentos concursais	4	≥6

OO 3 DMRH | Eficácia - Impulsionar os planos de formação e de desenvolvimento de competências

Departamentos	Indicador	Meta	Superação
DDF	Data de apresentação da proposta do plano de formação para os/as Dirigentes	31 de maio	30 de abril
DDF	Taxa de execução do programa de desenvolvimento de competências em literacia digital dos/as trabalhadores/as da CML	40%	≥50%

OO 4 DMRH | Eficácia - Colaborar na implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) no Município de Lisboa (comum a todas as orgânicas)

Departamentos	Indicador	Meta	Superação
Todos	Taxa de concretização da revisão documental em conformidade com o RGPD	75%	≥90%
Todos	Taxa de concretização da adequação contratual em conformidade com o RGPD	60%	≥80%

OO 5 DMRH | Eficiência – Impulsionar o programa de normalização e desmaterialização de processos

Departamentos	Indicador	Meta	Superação
DGRH DDF	Taxa de processos otimizados relevantes para o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e considerando os requisitos do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)	80%	100%
Todos	Taxa de processos otimizados integrando a Função RH	80%	100%

Alinhamento dos Departamentos

Departamentos	Indicador	Meta	Superação
DGRH	N.º de processos otimizados relevantes para o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e considerando os requisitos do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)	7	≥ 8
DGRH	N.º de processos otimizados integrando a Função RH	2	≥ 3
DDF	N.º de processos otimizados relevantes para o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e considerando os requisitos do Regulamento Geral de Proteção de Dados	1	≥ 2
DDF	N.º de processos otimizados integrando a Função RH	4	≥ 5
DSHS	Número de processos otimizados integrando a Função RH	4	≥ 5

OO 6 DMRH | Eficiência - Colaborar na Boa Gestão de Recursos Financeiros (comum a todas as orgânicas)

Departamentos	Indicador	Meta	Superação
Todos	Número médio de dias para a liquidação de faturas (responsabilidade comum sempre que aplicável)	10	≤5
Todos	Número médio de dias úteis de entrega dos relatórios da avaliação de nível de serviço (contratos centralizados e responsabilidade comum sempre que aplicável)	5	≤3
Todos	Taxa de cumprimento do calendário do planeamento e execução orçamental definido (responsabilidade comum sempre que aplicável)	80%	100%

OO 7 DMRH | Eficiência - Implementar o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH)

Departamentos	Indicador	Meta	Superação
DGRH DDF	Taxa de Implementação das funcionalidades do Portal RH	70%	≥ 90%
DGRH DDF	Taxa de entrega de dados para plataforma GIAF	60%	≥ 80%

OO 8 DMRH | Qualidade - Promover a melhoria das condições de trabalho

Departamentos	Indicador	Meta	Superação
DSHS	Taxa de execução do Plano de Prevenção da Sinistralidade Laboral da Higiene Urbana 2018/2021	40%	≥ 60%
DMRH	Data de apresentação ao DMRH do Plano de Acompanhamento na Relocalização dos Serviços Municipais	31 de maio	30 de abril
DMRH	Data de apresentação ao DMRH do Programa de Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar	31 de outubro	30 de setembro
DSHS	Nº de ações promovidas no âmbito dos programas de saúde e bem estar	4	≥ 6
DSHS	Nº de programas de prevenção de saúde ocupacional implementados	1	≥ 2

OO 9 DMRH | Qualidade – Implementar os Núcleos de Apoio à Gestão (NAG)

Departamentos	Indicador	Meta	Superação
DMRH	Nº de NAG piloto implementados	1	≥ 2
DMRH	Data de entrega ao DMRH do modelo de funcionamento dos NAG	31 de julho	30 de junho

OO 10 DMRH | Qualidade – Colaborar na Boa Gestão de Recursos Humanos – DMRH (comum a todas as unidades orgânicas)

Departamentos	Indicador	Meta	Superação
Todos	Taxa de autorização dos/as trabalhadores/as em rede colaborativa face ao total de pedidos submetidos	50%	≥ 70%
Todos	Taxa de trabalhadores/as com o SIADAP 3 contratualizado com o/a avaliador/a, para o ciclo 2019/2020 até ao final do 1º Trimestre	80%	100%
Todos	Nº de documentos do MGOP entregues ao/à eleito/a respetivo/a	4	≥ 5

Ainda no domínio dos objetivos operacionais da DMRH, existem objetivos específicos de cada departamento, que constam dos respetivos QUARU do DGRH, do DDF e do DSHS e que se encontram alinhados diretamente com os objetivos estratégicos da DM, como se pode analisar seguidamente.

Objetivos Operacionais específicos do DGRH	Indicadores	Meta	Superação	Alinhamento OE
Promover a avaliação do desempenho dos trabalhadores referente ao biénio 2017/2018	Taxa de trabalhadores avaliados	70%	≥ 80%	OE3
	Taxa de UO com reuniões de Secção Autónoma de validação de Relevantes e Excelentes realizadas até 31 de outubro	70%	≥ 80%	OE3
Garantir a expansão do sistema de controlo da assiduidade através do relógio biométrico	Taxa de novos sistemas implementados	80%	100%	OE1
	Data de apresentação do plano de expansão à DMRH	31/10/2019	30/09/2019	OE1
Implementar a aplicação da Rede Colaborativa	Data de implementação da aplicação	30/06/2019	31/05/2019	OE1
				OE2
Garantir a qualidade dos dados migrados para o SIGRH	Taxa de correções efetuadas	≤ 10%	< 5%	OE1

Objetivos Operacionais específicos do DDF	Indicadores	Meta	Superação	Alinhamento OE
Impulsionar os planos de formação e de desenvolvimento de competências.	Taxa de Formação por unidade orgânica	40%	≥ 60%	OE1
				OE2
				OE3
Promover a Qualificação e desenvolvimento de competências dos cidadãos	Taxa de execução do programa de desenvolvimento de competências em literacia digital	40%	≥ 50%	OE1
				OE2
				OE3
Promover a Qualificação e desenvolvimento de competências dos cidadãos	Taxa de inscritos no CQ com encaminhamento p/RVCC ou oferta formativa	70%	≥ 90%	OE1
				OE2
				OE3
Promover a Qualificação e desenvolvimento de competências dos cidadãos	Taxa de execução das iniciativas de formação e sensibilização em Jardinagem e Calçada prevista no Plano de formação para públicos externos	70%	≥ 90%	OE1
				OE2
				OE3

Objetivos Operacionais específicos do DSHS	Indicadores	Meta	Superação	Alinhamento OE
Implementar o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho na DMAEVCE DEV DMREV	Data de apresentação do Diagnóstico referente ao GSST na DMAEVCE DEV DMREV	31 de maio	30 de abril	OE3
	Taxa de implementação do SGSST	30%	≥ 50%	OE3
Implementar um Sistema Informático integrado de Saúde Ocupacional (SISO)	Taxa de implementação do SISO	80%	≥ 90%	OE1
	Taxa anual de otimização de processos de suporte do SISO	55%	≥ 75%	OE1
Implementar um Programa Integrado de Alimentação Saudável	Taxa de implementação do projeto Papa Bem	30%	≥ 50%	OE3
Garantir a reorganização do arquivo clínico do DSHS (acidentes de trabalho e medicina do trabalho)	Data de elaboração do procedimento com requisitos para separação do processo administrativo de processo clínico para os acidentes de trabalho	30 de abril	30 de março	OE1
	Taxa de digitalização do processo clínico dos acidentes de trabalho faturados	20%	≥ 40%	OE1
	Taxa de digitalização do processo de medicina do trabalho dos aposentados	40%	≥ 60%	OE1
Reduzir o impacto adverso decorrente dos acidentes de trabalho	Taxa de redução do índice de gravidade dos acidentes de trabalho	2%	4%	OE3
	Taxa de redução de custos diretos decorrentes de acidente de trabalho ocorridos em 2019 face a 2018	3%	5%	OE3
Implementar um programa de apoio e valorização dos/as trabalhadores/as	Data de implementação da Linha de Apoio Social ao/à trabalhador/a	30 de maio	31 de abril	OE3
	Data do 1.º Encontro de Serviço Social da CML	Final de junho	1.ª quinzena de junho	OE3
Promover a melhoria das condições de trabalho	Data de introdução da entrevista preventiva de saúde mental no decurso de acidente de trabalho	31 de outubro	30 de setembro	OE2 OE3
	Data de elaboração do Plano de Prevenção e Controlo da Bactéria Legionella	31 de dezembro	30 de novembro	OE2 OE3

3 | OUTRAS ATIVIDADES PROGRAMADAS

Para além dos objetivos estratégicos e operacionais, a DMRH desenvolve um conjunto de atividades estratégicas, de suporte e operacionais que, não constituindo objetivos de QUAR ou QUARU, constituem atividades programadas de importância relevante para o desempenho dos serviços. Neste âmbito, é possível identificar as atividades transversais internas aos três departamentos e as atividades próprias de cada departamento.

☐ Atividades transversais internas

Macroprocessos	Atividades Transversais	Indicadores
Gestão Estratégica da DMRH	Definir a atividade operacional, assegurando a derivação em programas, projetos e atividades, com identificação de prioridades, responsabilidades e prazos	Data de elaboração do Plano Anual de Atividades para 2020
Comunicação Interna	Instituir mecanismos de divulgação do QUAR e dos QUARU	Data de divulgação do QUAR e dos QUARU
	Instituir mecanismos de análise e divulgação periódica de resultados	Nº de conteúdos relativos ao PA divulgados
Inovação e Qualidade	Adotar mecanismos de auscultação dos clientes	Nº de iniciativas realizadas
		N.º trabalhadores/as auscultados
Gestão de RH DMRH	Assegurar a formação, alinhada com os objetivos operacionais DMRH	Nº de trabalhadores que frequentaram ações de formação interna / externa alinhadas com os objetivos operacionais dos Departamentos / Gabinete da DMRH
Gestão das condições de trabalho	Articular com a DMMC a renovação das cadeiras identificadas pelo DSHS	Taxa de renovação das cadeiras
Saídas RH	Implementar o Programa "CML reconhece"	Taxa de trabalhadores aposentados abrangidos pela iniciativa Programa "CML reconhece"
Comunicação e Marca RH	Assegurar a comunicação com os trabalhadores da CML	Nº de conteúdos introduzidos na área RH da Intranet
		Nº de "CML all" enviados
	Assegurar a comunicação com os dirigentes da CML	Data de reformulação da RH Números
		Data de envio dos dados da RH Números para o DMC
		Data de envio da RH Números a todos os dirigentes
Nº Sistema de alertas RH		
Relações com entidades externas	Apoiar as juntas de freguesia na gestão e desenvolvimento organizacional e de recursos humanos	Nº respostas aos pedidos de colaboração com as juntas
		Taxa de execução dos pedidos de formação para capacitação das Juntas
		N.º de visitas efetuadas às juntas de freguesia, pelo NHS (protocolados)

Atividades Específicas de cada Departamento

Macroprocessos	Atividades Específicas - DGRH	Indicadores	
Gestão do sistema de informação	Implementar um sistema de gestão do tempo de trabalho	Taxa de UO com relógio biométrico	
Admissão e colocação	Desenvolver e gerir modelos de afetação de força de trabalho entre orgânicas da CML	Nº de pedidos de (re)afetação com decisão do DGRH	
	Analisar os pedidos de (re)afetação dos trabalhadores nas unidades orgânicas	Nº de (re)afetações	
	Procedimentos concursais a decorrer	Nº de procedimentos concursais a decorrer	
	Concluir os procedimentos concursais em curso	Nº de procedimentos concursais concluídos até 31 de dezembro de 2019	
	Gerir o programa de acolhimento - 'Chegar à CML'	Taxa de novos trabalhadores abrangidos	
Administração RH	Assegurar a atualização da informação cadastral dos trabalhadores	Nº de processos individuais com inserção de documentação	
	Monitorizar a consulta dos processos individuais dos trabalhadores	Nº de processos individuais requisitados para consulta	
	Emitir declarações solicitadas pelos trabalhadores (gestão de processos e remunerações)	Monitorizar as penhoras a serem processadas no Núcleo de Remunerações	Nº de pedidos de declaração satisfeitos
			Nº de penhoras em curso na carreira de assistente operacional
			Nº de penhoras em curso na carreira de assistente técnico
			Nº de penhoras em curso na carreira de técnico superior
			Nº de penhoras em curso nas restantes carreiras
	Monitorizar a atribuição de subsídio de turno, por Unidade Orgânica	Valor das penhoras em curso	
	Monitorizar a realização de trabalho extraordinário na CML, por unidade orgânica	Nº total de trabalhadores com subsídios de turno aprovados por Unidade Orgânica	
	Assegurar o processamento das comparticipações da ADSE	Gerir os cartões de beneficiário da ADSE	Nº de horas extraordinárias autorizadas por unidade orgânica
			Valor pago mensalmente em horas extraordinárias, por unidade orgânica
	Assegurar o processamento das comparticipações da ADSE	Gerir os cartões de beneficiário da ADSE	Nº de registos de ADSE processados
	Administração RH	Decidir processos disciplinares	Nº de cartões de ADSE enviados aos beneficiários
			Nº de novos beneficiários
			Nº de alterações às notas de ocorrência, comunicadas pela função RH, introduzidas
			Nº de ocorrências em processamento especial (que ocorrem após o
			Nº de processos disciplinares instaurados
			Nº de processos disciplinares instaurados
			Nº de suspensões preventivas
			Nº de suspensões preventivas
			Nº de processos disciplinares que poderão prescrever no prazo de 90 dias
			Nº de processos disciplinares que prescreveram
			Nº de processos disciplinares com decisão de arquivamento
			Nº de processos disciplinares com decisão de repreensão escrita ou repreensão
			Nº de processos disciplinares com decisão de multa ou multa suspensa na sua
			Nº de processos disciplinares com decisão de suspensão ou suspensão
			Nº de processos disciplinares com decisão de demissão / despedimento por facto
	Monitorizar os prazos dos processos disciplinares	Tempo médio da conclusão dos processos disciplinares	
	Monitorizar os pedidos de estatuto de trabalhador-estudante, por Unidade Orgânica	Nº de deferimentos	
	Monitorizar os pedidos de estatuto de equiparação a bolsheiro, por Unidade Orgânica	Nº de deferimentos	
Monitorizar os pedidos de estatuto de bolsheiro de investigação, por Unidade Orgânica	Nº de deferimentos		
Monitorizar os pedidos de jornada contínua, por Unidade Orgânica	Nº de deferimentos		
Monitorizar os pedidos de teletrabalho, por Unidade Orgânica	Nº de deferimentos		
Monitorizar os pedidos de acumulação de funções, por Unidade Orgânica	Nº de deferimentos		
Responder aos pedidos de mobilidade intercarreiras	Nº de pedidos de mobilidade intercarreiras respondidos		
Administração RH	Monitorizar os pedidos de mobilidade	Nº de pedidos de mobilidade intercarreiras respondidos	
		Nº de deferimentos do exterior	
		Nº de deferimentos para o exterior	
		Nº de deferimentos de ACIP do exterior	
		Nº de deferimentos de ACIP para o exterior	
		Nº de deferimentos de mobilidade intercarreiras	
		Nº de deferimentos de mobilidade intercategorias	
		Nº de deferimentos de mobilidade em atividade diferente	
Gestão do desempenho	Monitorizar os processos de avaliação do desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3)	Nº de trabalhadores/as com alteração de posicionamento remuneratório	
		Nº trabalhadores/as da CML com acréscimo remuneratório efetivo	
Saídas RH	Analisar os pedidos de aposentação	Nº de pedidos entrados no DGRH	
		Nº de pedidos analisados e remetidos à CGA	
Comunicação e Marca RH DGRH	Divulgar ações de recrutamento interno "Oportunidade de mudar"	Nº de ações "Oportunidade de mudar" divulgadas	

Macroprocessos	Atividades Específicas - DDF	Indicadores
Desenvolvimento de RH	Diagnosticar necessidades de formação	Taxa de UO com relatórios de necessidades de formação elaborados
	Divulgar o Plano de formação	Data de divulgação do Plano de formação
	Executar o Plano de Formação	Taxa de execução do Plano de formação - Participantes
	Avaliar a formação	Taxa de realização de avaliação de 2º nível nas ações de formação aplicáveis
	Gerir a Formação externa	Nº de participantes
	Gerir Estágios de Formação Profissional - EFP	Nº de Estágios de Formação Profissional
	Gerir Estágios Curriculares - EC	Nº de Estágios Curriculares
	Gerir Estágios Habilitantes ao exercício de profissão regulada - EH	Nº Estágios Habilitantes ao exercício de profissão regulada
	Gerir Estágios Internacionais - Erasmus +	Nº de ações de divulgação
	Gerir outros Estágios	Nº de Estágios de Valorização Profissional
	Programa + Valor Lx	Nº de candidatos encaminhados para ofertas de qualificação escolar ou profissional
		Nº de sessões de esclarecimento sobre o centro Qualifica
	Assegurar a realização de outras ações de formação para o exterior da CML	Nº de ações realizadas
		Nº de participantes
Introduzir novas modalidades formativas	Data de implementação do sistema de helpdesk formativo	
	Data de conclusão do levantamento de conteúdos adequados à formação em tempos de espera	
Comunicação e Marca RH DDF	Assegurar de forma eficaz a divulgação das ações de formação	Nº de ações de divulgação da formação

Macroprocessos	Atividades Específicas - DSHS	Indicadores
Gestão das condições de trabalho	Garantir o atendimento aos sinistrados	Taxa de entrevistas de reabertura de processos de AT realizadas pelos THS
		Nº de Reaberturas de processos de AT
		Nº de entrevistas de reabertura de processos de AT realizadas pelos THS
		Taxa de processos encerrados com proposta de IPP (incapacidade permanente) enviados à CGA
		Nº de processos encerrados com proposta de IPP (incapacidade permanente)
		Nº de processos com proposta de IPP (incapacidade permanente) de 2019 enviados à CGA
	Assegurar a medicina no trabalho	Taxa de cobertura dos exames periódicos/iniciais
		Nº de exames periódicos/iniciais realizados
		Taxa de comparência às convocatórias de exames médicos
		Nº de convocatórias de exames médicos
		Nº de faltas justificadas/Injustificadas aos exames médicos
	Acompanhar os trabalhadores referenciados para atendimento em consultas de psicologia clínica	Taxa de atendimento efetuado pelo Gabinete de Psicologia Clínica
		Nº de trabalhadores convocados pelo Gabinete de Psicologia Clínica
		Nº de trabalhadores assistidos pelo Gabinete de Psicologia Clínica
		Taxa de comparência às convocatórias para a consulta preventiva de saúde mental
		Nº de trabalhadores convocados para a consulta preventiva de saúde mental
		Nº de faltas à consulta preventiva de saúde mental
	Acompanhar os trabalhadores referenciados para atendimento em consultas de apoio da área de serviço social	Taxa de atendimento efetuado pelo GISS (Gabinete de Intervenção do Serviço Social)
		Nº de trabalhadores convocados pelo Gabinete de Intervenção do Serviço Social
		Nº de trabalhadores assistidos pelo Gabinete de Intervenção do Serviço Social
		Nº de atendimentos efetuados pelo projeto "Em Linha"
	Monitorizar a qualidade dos serviços médicos prestados	Taxa de inquéritos respondidos sobre a avaliação da satisfação dos cuidados relativos aos Acidentes de Trabalho e Doença Profissional.
		Taxa de inquéritos respondidos sobre a avaliação da satisfação da Medicina do Trabalho
	Assegurar a qualidade do serviço prestado nas Unidades de Educação	Data de aplicação de um questionário de avaliação da satisfação do utente
	Gerir o Programa de Saúde Ocupacional	Taxa de Implementação de atividades de saúde e bem estar, na área da actividade física, no âmbito do Plano estratégico 2019-2020
		Nº de atividades realizadas, na área da actividade Física
		Taxa de Implementação de atividades de saúde e bem estar, na área da mente saudável, no âmbito do Plano estratégico 2019-2020
Nº de atividades realizadas, na área da mente saudável		
Criar protocolos médicos respeitando a função, o género e a idade	Nº de Protocolos de Saúde Ocupacional de acordo com a função profissional: Jardineiros, bombeiros, Coveiros e Eletricistas de Iluminação Pública.	
Criar lugares seguros eliminando/ minimizando os riscos a que os trabalhadores da CML estão sujeitos no desempenho das suas funções.	Taxa de execução das verificações sobre as condições de trabalho de acordo com o Plano para 2019	
	Nº de verificações previstas no Plano	
	Nº de verificações efetuadas	
Avaliação das Condições de Trabalho	Nº de acordos nível de serviço nas seguintes áreas: - Monitorização de Agentes Físicos no Campo Grande; - Aquisição de Produtos Químicos - DA; - Aquisição de EPI's e fardamento - DA;	
	Data de Aprovação do Despacho relativo às condições de Trabalho	
Assegurar a qualidade do serviço prestado nos refeitórios municipais	Data de definição do interlocutor do DMRH	
	Nº de auditorias higio-sanitárias/HACCP e de requisitos técnicos, com relatórios técnicos elaborados (eventualmente c/ propostas de melhoria/ações correlativas às condições higio-sanitárias e técnico funcionais, incluindo a necessidade de obras)	
Garantir a qualidade da assistência médica e complementar prestada a trabalhadores acidentados	Data de aplicação de um questionário de avaliação da satisfação do utente	
	Nº de acordos de nível de serviço no âmbito do protocolo com os SSCML, relativamente à área de MFR, cirurgias e Imagiologia.	

4 | MEIOS E RECURSOS A MOBILIZAR

4.1. RECURSOS HUMANOS

☐ Efetivo de Recursos Humanos

O efetivo de recursos humanos da DMRH contabiliza atualmente um total de 300 trabalhadores/as (dados a 31 de dezembro de 2018).

Esta estrutura desdobra-se pelas diversas unidades orgânicas, tal como se resume nos quadros seguintes. Foram contabilizados as trabalhadoras e os trabalhadores que efetivamente prestam serviço em cada unidade orgânica, contribuindo para o desenvolvimento das suas atividades, independentemente da sua afetação formal.

Quadro 6 - Efetivo de trabalhadores/as do DGRH

Carreira	Nº	%
Dirigentes	4	5%
Técnico Superior	37	49%
Assistente Técnico	32	43%
Assistente Operacional	2	3%
Outras carreiras	0	0%
Total Geral	75	100%

Quadro 7 - Efetivo de trabalhadores/as do DDF

Carreira	Nº	%
Dirigentes	1	2%
Técnico Superior	34	56%
Assistente Técnico	16	26%
Assistente Operacional	7	11%
Outras carreiras	3	5%
Total Geral	61	100%

Quadro 8 - Efetivo de trabalhadores/as do DSHS

Carreira	Nº	%
Dirigentes	1	1%
Técnico Superior	24	18%
Assistente Técnico	18	13%
Assistente Operacional	69	51%
Outras carreiras	23	17%
Total Geral	135	100%

Quadro 9 - Efetivo de trabalhadores/as do Gabinete da DMRH

Carreira	Nº	%
Dirigentes	1	3%
Técnico Superior	20	69%
Assistente Técnico	6	21%
Assistente Operacional	2	7%
Outras carreiras	0	0%
Total Geral	29	100%

☐ Formação Profissional

Foram identificadas, em 2017, as principais áreas de desenvolvimento das competências individuais dos/as trabalhadores/as da DMRH para 2018-2019.

O Plano de Formação contratualizado para o biénio 2018-2019 visa o desenvolvimento de competências a vários níveis, salientando-se as áreas de Informática na Ótica do Utilizador, Direito, Desenvolvimento Pessoal e Proteção de Pessoas e Bens (cf. Quadro 10, Quadro 11).

Quadro 10 - PLANO DE FORMAÇÃO INTERNA - DMRH 2018/19	
ÁREA	CURSO
ARQUITETURA E URBANISMO	PLANO ACESSIBILIDADE PEDONAL-TURISMO ACESSÍVEL: LISBOA PARA TODOS
CIÊNCIAS INFORMÁTICAS	WORKSHOP DE INTRODUÇÃO À PROGRAMAÇÃO: "HOUR OF CODE - HORA DO CÓDIGO"
CONTABILIDADE E FISCALIDADE	GESTÃO ORÇAMENTAL
	POCAL
	SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SNC-AP)
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	ATENDIMENTO E QUALIDADE NA RELAÇÃO COM O CIDADÃO
	COACHING
	EQUIPAS MOTIVADAS E POSITIVAS
	GESTÃO DE CONFLITOS
	GESTÃO DO TEMPO
	LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DE EQUIPAS
	RELAÇÕES INTERPESSOAIS
DIREITO	CÓDIGO DO PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO
	CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS
	CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS: AS NOVAS ALTERAÇÕES
	CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS: FORMAÇÃO DO CONTRATO; AJUSTE DIRETO E CONSULTA PRÉVIA

	LEI GERAL DO TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS
	LEI GERAL DO TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS: FALTAS FÉRIAS E LICENÇAS
	NOVO REGULAMENTO DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS
	REFORMA DO CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS
	REFORMA DO CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS : FOLLOW-UP
	REGIME DISCIPLINAR DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS
	SENSIBILIZAÇÃO SOBRE A APLICAÇÃO ACCP- CONTROLO DOS LIMITES DO ARTº 113 DO CCP
EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS	TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
ENQUADRAMENTO NA ORGANIZAÇÃO	ORGÂNICA MUNICIPAL
FLORICULTURA E JARDINAGEM	HORTAS URBANAS
	INICIAÇÃO ÀS TÉCNICAS DE JARDINAGEM
FORMAÇÃO DE FORMADORES	ANIMAÇÃO E DINAMIZAÇÃO DE GRUPOS
	COMUNICAR EM PÚBLICO
	JOGOS PEDAGÓGICOS
GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO DE PROJETOS
	GESTÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO
	PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO
HOTELARIA E RESTAURAÇÃO	WORKSHOP COZINHA VEGETARIANA
	SHOWCOOKING
INFORMÁTICA NA ÓTICA DO UTILIZADOR	COMPETÊNCIAS DIGITAIS: UTILIZAR OS SERVIÇOS PÚBLICOS ONLINE
	COMPETÊNCIAS DIGITAIS: CRIATIVIDADE DIGITAL - PARTILHAR FOTOS, REALIZAR VIDEOS E PUBLICAR BLOGUES
	COMPETÊNCIAS DIGITAIS: COMUNICAR ONLINE
	COMPETÊNCIAS DIGITAIS: NAVEGAR E PESQUISAR NA INTERNET EM SEGURANÇA
	EXCEL
	GESCOR V3
	GESCOR V4
	PLATAFORMA DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA ACINGOV: ATUALIZAÇÃO
	PLATAFORMA DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA ACINGOV: INICIAÇÃO
	POWERPOINT

	PREZI
	SIGRH: SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
LÍNGUAS E LITERATURA ESTRANGEIRAS	INGLÊS
	INGLÊS PARA APRESENTAÇÕES
PROTEÇÃO DE PESSOAS E BENS	BOAS PRÁTICAS NO MANUSEAMENTO DE AMIANTO.
	MAP: MEDIDAS DE AUTOPROTEÇÃO
	QUALIDADE DO AR INTERIOR NÍVEL AVANÇADO
	SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS
	SEMINÁRIO: 10 ANOS DE SGSST (SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA SAÚDE NO TRABALHO)
SAÚDE	PRIMEIROS SOCORROS
TRABALHO SOCIAL E ORIENTAÇÃO	SENSIBILIZAÇÃO PARA O ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NOS LOCAIS DE TRABALHO

Quadro 11 - PLANO DE FORMAÇÃO EXTERNA - DMRH 2018/19	
ÁREA	CURSO
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	MINDFULLESS
	PNL - PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA
DIREITO	ENQUADRAMENTO JURÍDICO DO ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NO LOCAL DE TRABALHO
FORMAÇÃO DE FORMADORES	DINÂMICAS DE GRUPO
GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO	DIMENSIONAMENTO DE EQUIPAS
	INDICADORES DE GESTÃO
INFORMÁTICA NA ÓTICA DO UTILIZADOR	CRIAÇÃO/EDIÇÃO DE VIDEO
	SPSS
	SPSS N2
LÍNGUAS E LITERATURA ESTRANGEIRAS	FRANCÊS
SAÚDE	PÓS-GRADUAÇÃO EM COMPORTAMENTOS ADITIVOS E DEPENDÊNCIAS
TRABALHO SOCIAL E ORIENTAÇÃO	INTERVENÇÃO NA CRISE - COM GRUPOS

4.2. RECURSOS FINANCEIROS

No ano de 2019 a DMRH terá o seu orçamento distribuído da seguinte forma:

UO	Funcionamento	Plano		Total
	Corrente	Corrente	Investimento	
DMRH (Gabinete)	50,00 €			50,00 €
DGRH	238 364 414,00 €	187 279,00 €		238 551 693,00 €
DDF	177 401,00 €	324 923,00 €	112 600,00 €	614 924,00 €
DSHS	3 150 481,00 €	1 125 000,00 €	40 000,00 €	4 315 481,00 €
TOTAL	241 692 346,00 €	1 637 202,00 €	152 600,00 €	243 482 148,00 €

O orçamento total da DMRH para o ano de 2019 é de 243.482.148€. As despesas de Funcionamento consomem 99% do orçamento: 241,692.346€ (todas as despesas de recursos humanos da CML estão aqui centralizadas). As despesas de Plano representam menos de 1%: 1.789.802€.

Relativamente ao ano transato existe um acréscimo de cerca de 1,68% nas despesas de funcionamento que está relacionado com:

- o descongelamento das carreiras e respetiva repercussão salarial;
- o reforço do Mapa de Pessoal da CML (Cantoneiros e Bombeiros);

Nas despesas de Plano, tomam especial importância as ações de formação que o Município desenvolve com o intuito de dotar os seus trabalhadores e trabalhadoras com a formação necessária e ainda algumas medidas que o DSHS implementa que visam a promoção da saúde e do bem-estar.

Se para as despesas de funcionamento as dotações são suficientes, para as despesas do plano poderá ser necessário algum reforço ao longo do ano, na medida em que as mesmas forem sendo concluídas, ou se prolongarem até ao próximo ano.

5 | DIVULGAÇÃO, MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

O Plano de Atividades deve ser divulgado a todas/os as/os trabalhadoras/es, para que saibam qual o seu papel na equipa e na concretização dos objetivos da Direção Municipal.

Por outro lado, para cumprir integralmente as suas finalidades, o Plano carece de monitorização e avaliação.

É necessário monitorizar o desempenho ao longo da execução do Plano, para apurar se as unidades orgânicas estão no caminho correto para alcançar os resultados no calendário previsto e, se necessário, reprogramar ações e recursos. Para isso, é necessário recolher informação relativa ao cumprimento das metas estabelecidas, registando os progressos do Plano e as ações corretivas necessárias. Para o efeito, está constituída uma rede interna de trabalhadores/as dos vários departamentos, com a missão específica de, mensalmente, recolher e tratar os dados relativos aos indicadores definidos e elaborar a informação de reporte periódico utilizando os instrumentos normalizados.

É igualmente necessário fazer a avaliação final de resultados, aferindo o grau de cumprimento dos objetivos. Comparar os resultados planeados com os resultados efetivamente alcançados irá permitir melhorar o desempenho através da identificação de pontos fracos que evidenciem a necessidade de melhorias futuras (oportunidades de melhoria). Com esta finalidade, será elaborado outro documento de igual relevância: o Relatório Anual de Atividades, que será realizado no início do próximo ano.

ANEXOS

Anexo 1 – Quadros de Avaliação e Responsabilização

DMRH | PLANO DE ATIVIDADES 2019

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO para 2019

Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH)

Missão: Desenvolver e coordenar a implementação de estratégias e práticas de gestão de pessoas assentes no serviço ao cliente, numa perspetiva de partilha de recursos e de parceria com os serviços, a fim de otimizar o desempenho individual e organizacional. Esta missão é sustentada no seguinte conjunto de Valores: Serviço Público; Inovação; Desenvolvimento; Colaboração; Transparência, Sustentabilidade e Responsabilidade Social.

Objetivos Estratégicos (OE)

OE 1 - Gerir e capacitar a força de trabalho da CML para a eficiência, qualidade, sustentabilidade, inovação e orientação para os resultados.

OE 2 - Estimular um modelo de gestão de pessoas sustentável, próximo, participativo, colaborativo e articulado.

OE 3 - Impulsionar um ambiente de trabalho positivo, atrativo e de valorização das trabalhadoras e dos trabalhadores.

Objetivos Operacionais (OO)		OE DMRH	Meta	Superação	
EFICÁCIA 35%					
OO 1 DMRH Peso do objetivo: 35%					
Promover a renovação do mapa de pessoal	Indicador 1 peso 100%	Taxa de execução dos planos de recrutamento	OE2 OE3	50%	≥60%
OO 2 DMRH Peso do objetivo: 20%					
Aplicar perfis de competências ajustados às necessidades organizacionais	Indicador 2 peso 35%	Taxa de incremento do número de perfis de competências elaborados	OE1 OE2	10%	≥20%
	Indicador 3 peso 65%	Número de instrumentos de apoio aos procedimentos concursais	OE1 OE2	4	≥6
OO 3 DMRH Peso do objetivo: 35%					
Impulsionar os planos de formação e de desenvolvimento de competências	Indicador 4 peso 50 %	Data de apresentação da proposta do plano de formação para os/as Dirigentes	OE1 OE2 OE3	31 de maio	30 de abril
	Indicador 5 peso 50 %	Taxa de execução do programa de desenvolvimento de competências em literacia digital dos/as trabalhadores/as da CML	OE1 OE2 OE3	40%	≥50%
OO 4 DMRH Peso do objetivo: 10%					
Colaborar na implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) no Município de Lisboa (comum a todas as unidades orgânicas)	Indicador 6 peso 65 %	Taxa de concretização da revisão documental em conformidade com o RGPD	OE2	75%	≥90%
	Indicador 7 peso 35 %	Taxa de concretização da adequação contratual em conformidade com o RGPD	OE2	60%	≥80%
EFICIÊNCIA 35%					
OO 5 DMRH Peso do objetivo: 30%					
Impulsionar o programa de normalização e desmaterialização de processos	Indicador 8 peso 70 %	Taxa de processos otimizados relevantes para o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e considerando os requisitos do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)	OE1	80%	100%
	Indicador 9 peso 30%	Taxa de processos otimizados integrando a Função RH	OE1	80%	100%
OO 6 DMRH Peso do objetivo: 25%					
Colaborar na Boa Gestão de Recursos Financeiros (comum a todas as orgânicas)	Indicador 10 peso 40%	Número médio de dias para a liquidação de faturas (responsabilidade comum sempre que aplicável)	OE DMF	10	≤5
	Indicador 11 peso 30%	Número médio de dias úteis de entrega dos relatórios de avaliação de nível de serviço (contratos centralizados e responsabilidade comum sempre que aplicável)	OE DMF	5	≤3
	Indicador 12 peso 30%	Taxa de cumprimento do calendário do planeamento e execução orçamental definido (responsabilidade comum sempre que aplicável)	OE DMF	80%	100%
OO 7 DMRH Peso do objetivo: 45%					
Implementar o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH)	Indicador 13 peso 60%	Taxa de implementação das funcionalidades do Portal RH	OE1 OE2 OE3	70%	≥90%
	Indicador 14 peso 40%	Taxa de entrega de dados para a plataforma GIAF	OE1 OE2 OE3	60%	≥80%
QUALIDADE 30%					
OO 8 DMRH Peso do objetivo: 45%					
Promover a melhoria das condições de trabalho	Indicador 15 peso 20 %	Taxa de execução do Plano de Prevenção da Sinistralidade Laboral da Higiene Urbana 2018/2021	OE2 OE3	40%	≥60%
	Indicador 16 peso 25%	Data de apresentação ao DMRH do Plano de Acompanhamento na Relocalização dos Serviços Municipais	OE2 OE3	31 de maio	30 de abril
	Indicador 17 peso 25 %	Data de apresentação ao DMRH do Programa de Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar	OE2 OE3	31 de outubro	30 de setembro
	Indicador 18 peso 15 %	Nº de ações promovidas no âmbito dos programas de saúde e bem estar	OE2 OE3	4	≥6
OO 9 DMRH Peso do objetivo: 30%	Indicador 19 peso 15 %	Nº de programas de prevenção de saúde ocupacional implementados	OE2 OE3	1	≥2
	Indicador 20 peso 30%	Nº de NAG piloto implementados	OE1 OE2	1	≥2
OO 10 DMRH Peso do objetivo: 25%					
Colaborar na Boa Gestão de Recursos Humanos - DMRH (comum a todas as unidades orgânicas)	Indicador 21 peso 70%	Data de entrega ao DMRH do modelo de funcionamento dos NAG	OE1 OE2	31 de julho	30 de junho
	Indicador 22 peso 30%	Taxa de autorização dos/as trabalhadores/as em rede colaborativa face ao total de pedidos submetidos	OE1 OE2	50%	≥70%
	Indicador 23 peso 40%	Taxa de trabalhadores/as com o SIADAP 3 contratualizado com o/a avaliador/a, para o ciclo 2019/2020 até ao final do 1º Trimestre	OE1 OE2	80%	100%
	Indicador 24 peso 30%	Nº de documentos do MGOP entregues ao/à eleito/a respetivo/a	OE1 OE2	4	≥5

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO para 2019

Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH)

Missão: Desenvolver e coordenar a implementação de estratégias e práticas de gestão de pessoas assentes no serviço ao cliente, numa perspetiva de partilha de recursos e de parceria com os serviços, a fim de otimizar o desempenho individual e organizacional. Esta missão é sustentada no seguinte conjunto de Valores: Serviço Público; Inovação; Desenvolvimento; Colaboração; Transparência, Sustentabilidade e

Objetivos Estratégicos (OE)

OE 1 - Gerir e capacitar a força de trabalho da CML para a eficiência, qualidade, sustentabilidade, inovação e orientação para os resultados.

OE 2 - Estimular um modelo de gestão de pessoas sustentável, próximo, participativo, colaborativo e articulado.

OE 3 - Impulsionar um ambiente de trabalho positivo, atrativo e de valorização das trabalhadoras e dos trabalhadores.

Objetivos Operacionais (OO)				OE DMRH	Meta	Superação
EFICÁCIA						
OO 1 DGRH Peso do objetivo: 30%						
Promover a renovação do mapa de pessoal	Indicador 1 peso 100%	Taxa de execução dos planos de recrutamento	OE2 OE3	50%	≥60%	
OO 2 DGRH Peso do objetivo: 20%						
Aplicar perfis de competências ajustados às necessidades organizacionais	Indicador 2 peso 35%	Taxa de incremento do número de perfis de competências elaborados	OE1 OE2	10%	≥20%	
	Indicador 3 peso 65%	Número de instrumentos de apoio aos procedimentos concursais	OE1 OE2	4	≥6	
OO 3 DGRH Peso do objetivo: 20%						
Promover a avaliação do desempenho dos trabalhadores referente ao biénio 2017/2018	Indicador 4 peso 55%	Taxa de trabalhadores avaliados	OE3	70%	≥ 80%	
	Indicador 5 peso 45%	Taxa de UO com reuniões de Secção Autónoma de validação de Relevantes e Excelentes realizadas até 31 de outubro	OE3	70%	≥ 80%	
OO 4 DGRH Peso do objetivo: 20%						
Garantir a expansão do sistema de controlo da assiduidade através do relógio biométrico	Indicador 6 peso 65%	Taxa de novos sistemas implementados	OE1	80%	100%	
	Indicador 7 peso 35%	Data de apresentação do plano de expansão à DMRH	OE1	31/10/2019	30/09/2019	
OO 5 DGRH Peso do objetivo: 10%						
Colaborar na implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) no Município de Lisboa	Indicador 8 peso 65 %	Taxa de concretização da revisão documental em conformidade com o RGPD	OE2	75%	≥90%	
	Indicador 9 peso 35 %	Taxa de concretização da adequação contratual em conformidade com o RGPD	OE2	60%	≥80%	
EFICIÊNCIA						
OO 6 DGRH Peso do objetivo: 30%						
Impulsionar o programa de normalização e desmaterialização de processos	Indicador 10 peso 70 %	N.º de processos otimizados relevantes para o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e considerando os requisitos do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)	OE1	7	≥ 8	
	Indicador 11 peso 30%	N.º de processos otimizados integrando a Função RH	OE1	2	≥ 3	
OO 7 DGRH Peso do objetivo: 25%						
Colaborar na Boa Gestão de Recursos Financeiros	Indicador 12 peso 40%	Número médio de dias para a liquidação de faturas (responsabilidade comum sempre que aplicável)	OE DMF	10	≤5	
	Indicador 13 peso 30%	Número médio de dias úteis de entrega dos relatórios da avaliação de nível de serviço (contratos centralizados e responsabilidade comum sempre que aplicável)	OE DMF	5	≤3	
	Indicador 14 peso 30%	Taxa de cumprimento do calendário do planeamento e execução orçamental definido (responsabilidade comum sempre que aplicável)	OE DMF	80%	100%	
OO 8 DGRH Peso do objetivo: 45%						
Implementar o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH)	Indicador 15 peso 60%	Taxa de implementação das funcionalidades do Portal RH	OE1 OE2 OE3	70%	≥90%	
	Indicador 16 peso 40%	Taxa de entrega de dados para a plataforma GIAF	OE1 OE2 OE3	60%	≥80%	
QUALIDADE						
OO 9 DGRH Peso do objetivo: 50%						
Implementar a aplicação da Rede Colaborativa	Indicador 17 peso 100%	Data de implementação da aplicação	OE1 OE2	30/06/2019	31/05/2019	
OO 10 DGRH Peso do objetivo: 25%						
Garantir a qualidade dos dados migrados para o SIGRH	Indicador 18 peso 100%	Taxa de correções efetuadas	OE1	≤ 10%	<5%	
OO 11 DGRH Peso do objetivo: 25%						
Colaborar na Boa Gestão de Recursos Humanos - DMRH	Indicador 19 peso 30%	Taxa de autorização dos/as trabalhadores/as em rede colaborativa face ao total de pedidos submetidos	OE1 OE2	50%	≥ 70%	
	Indicador 20 peso 40%	Taxa de trabalhadores/as com o SIADAP 3 contratualizado com o/a avaliador/a, para o ciclo 2019/2020 até ao final do 1º Trimestre	OE1 OE2	80%	100%	
	Indicador 21 peso 40%	N.º de documentos do M.G.O.P. entregues ao eleito respetivo		4	5	

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO para 2019

Departamento de Desenvolvimento e Formação (DDF)

Missão: Implementar estratégias e práticas de qualificação que promovam o desenvolvimento individual e organizacional, com vista à melhoria do desempenho dos serviços municipais. Esta missão é sustentada no seguinte conjunto de Valores: Serviço Público; Inovação; Desenvolvimento; Colaboração; Transparência, Sustentabilidade e Responsabilidade Social.

Objetivos Estratégicos (OE)

OE 1 - Gerir e capacitar a força de trabalho da CML para a eficiência, qualidade, sustentabilidade, inovação e orientação para os resultados.

OE 2 - Estimular um modelo de gestão de pessoas sustentável, próximo, participativo, colaborativo e articulado.

OE 3 - Impulsionar um ambiente de trabalho positivo, atrativo e de valorização das trabalhadoras e dos trabalhadores.

Objetivos Operacionais (OO)		OE DMRH	Meta	Superação
EFICÁCIA 35%				
OO 1 DDF Peso do objetivo: 35%				
Impulsionar os planos de formação e de desenvolvimento de competências.	Indicador 1 peso 40%	OE1 OE2 OE3	31 de maio	30 de abril
	Indicador 2 peso 30%	OE1 OE2 OE3	40%	≥60%
	Indicador 3 peso 30%	OE1 OE2 OE3	40%	≥50%
OO 2 DDF Peso do objetivo: 35%				
Promover a Qualificação e desenvolvimento de competências dos cidadãos	Indicador 4 peso 40%	OE1 OE2 OE3	40%	≥50%
	Indicador 5 peso 30%	OE1 OE2 OE3	70%	90%
	Indicador 6 peso 30%	OE1 OE2 OE3	70%	90%
OO 3 DDF Peso do objetivo: 20%				
Aplicar perfis de competências ajustados às necessidades organizacionais	Indicador 7 peso 100%	OE1 OE2	10%	≥20%
OO 4 DDF Peso do objetivo: 10%				
Colaborar na implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) no Município de Lisboa (comum a todas as unidades orgânicas)	Indicador 8 peso 65%	OE2	75%	≥90%
	Indicador 9 peso 35%	OE2	60%	≥80%
EFICIÊNCIA 35%				
OO 5 DDF Peso do objetivo: 30%				
Impulsionar o programa de normalização e desmaterialização de processos	Indicador 10 peso 70%	OE1	80%	100%
	Indicador 11 peso 30%	OE1	80%	100%
OO 6 DDF Peso do objetivo: 25%				
Colaborar na Boa Gestão de Recursos Financeiros (comum a todas as orgânicas)	Indicador 12 peso 40%	OE DMF	10	≤5
	Indicador 13 peso 30%	OE DMF	5	≤3
	Indicador 14 peso 30%	OE DMF	80%	100%
OO 7 DDF Peso do objetivo: 45%				
Implementar o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH)	Indicador 15 peso 60%	OE1 OE2 OE3	70%	≥90%
	Indicador 16 peso 40%	OE1 OE2 OE3	60%	≥80%
QUALIDADE 30%				
OO 8 DDF Peso do objetivo: 100%				
Colaborar na Boa Gestão de Recursos Humanos - DMRH (comum a todas as unidades orgânicas)	Indicador 17 peso 50%	OE1 OE2	50%	≥ 70%
	Indicador 18 peso 50%	OE1 OE2	80%	100%

DMRH | PLANO DE ATIVIDADES 2019

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO para 2019

Departamento de Saúde, Higiene e Segurança (DSHS)

Missão: Desenvolver e coordenar a implementação de estratégias e práticas de gestão de pessoas assentes no serviço ao cliente, numa perspectiva de partilha de recursos e de parceria com os serviços, a fim de otimizar o desempenho individual e organizacional. Esta missão é sustentada no seguinte conjunto de Valores: Serviço Público; Inovação; Desenvolvimento; Colaboração; Transparência, Sustentabilidade e Responsabilidade Social.

Objetivos Estratégicos (OE)

OE 1 - Gerir e capacitar a força de trabalho da CML para a eficiência, qualidade, sustentabilidade, inovação e orientação para os resultados.

OE 2 - Estimular um modelo de gestão de pessoas sustentável, próximo, participativo, colaborativo e articulado.

OE 3 - Impulsionar um ambiente de trabalho positivo, atrativo e de valorização das trabalhadoras e dos Trabalhadores.

Objetivos Operacionais (OO)

Objetivos Operacionais (OO)	OE DMRH	Meta	Superação
EFICÁCIA	35%		
OO1 DSHS	Peso do objetivo: 30%		
Implementar o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho na DMAEVCE DEV DMREV	Indicador 1 peso 50%	Data de apresentação do Diagnóstico referente ao GSST na DMAEVCE DEV DMREV	OE3 31 de maio 30 de abril
	Indicador 2 peso 50%	Taxa de implementação do SGSST	OE3 30% ≥50%
OO2 DSHS	Peso do objetivo: 50%		
Implementar um Sistema Informático integrado de Saúde Ocupacional (SISO)	Indicador 3 peso 50%	Taxa de implementação do SISO	OE1 80% ≥90%
	Indicador 4 peso 50%	Taxa anual de otimização de processos de suporte do SISO	OE1 55% 75%
OO3 DSHS	Peso do objetivo: 10%		
Implementar um Programa Integrado de Alimentação Saudável	Indicador 5 peso 100%	Taxa de implementação do projeto Papa Bem	OE3 30% 50%
OO 4 DMRH	Peso do objetivo: 10%		
Colaborar na implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) no Município de Lisboa (comum a todas as unidades orgânicas)	Indicador 6 peso 65%	Taxa de concretização da revisão documental em conformidade com o RGPD	OE2 75% 85%
	Indicador 7 peso 35%	Taxa de concretização da adequação contratual em conformidade com o RGPD	OE2 60% 75%
EFICIÊNCIA	30%		
OO5 DSHS	Peso do objetivo: 30%		
Garantir a reorganização do arquivo clínico do DSHS (acidentes de trabalho e medicina do trabalho)	Indicador 8 peso 20%	Data de elaboração do Procedimento com requisitos para separação do processo administrativo de processo clínico para os acidentes de trabalho	OE1 30 de abril 30 de março
	Indicador 9 peso 40%	Taxa de digitalização do processo clínico dos acidentes de trabalho faturados	OE1 20% 40%
	Indicador 10 peso 40%	Taxa de digitalização do processo de medicina do trabalho dos aposentados	OE1 40% 60%
OO6 DSHS	Peso do objetivo: 25%		
Colaborar na Boa Gestão de Recursos Financeiros (comum a todas as unidades orgânicas)	Indicador 11 peso 40%	Número médio de dias para a liquidação de faturas (responsabilidade comum sempre que aplicável)	OE DMF 10 ≤5
	Indicador 12 peso 30%	Número médio de dias úteis de entrega dos relatórios de avaliação de nível de serviço (contratos centralizados e responsabilidade comum sempre que aplicável)	OE DMF 5 ≤3
	Indicador 13 peso 30%	Taxa de cumprimento do calendário do planeamento e execução orçamental definido (responsabilidade comum sempre que aplicável)	OE DMF 80% 100%
OO7 DSHS	Peso do objetivo: 25%		
Reduzir o impacto adverso decorrente dos acidentes de trabalho	Indicador 14 peso 50%	Taxa de redução do índice de gravidade dos acidentes de trabalho	OE3 2% 4%
	Indicador 15 peso 50%	Taxa de redução de custos directos decorrentes de acidente de trabalho ocorridos em 2019 face a 2018	OE3 3% 5%
OO8 DSHS	Peso do objetivo: 20%		
Impulsionar o programa de normalização e desmaterialização de processos	Indicador 16 peso 100%	Número de processos otimizados integrando a Função RH	OE3 4 ≥ 5
QUALIDADE	35%		
OO9 DSHS	Peso do objetivo: 20%		
Implementar um programa de apoio e valorização dos/as trabalhadores/as	Indicador 17 peso 100%	Data de implementação da Linha de Apoio Social ao/a trabalhador/a Data do 1.º Encontro de Serviço Social da CML	OE3 30 de Maio Final de Junho 31 de Abril 1 quinzena de junho
	OO10 DSHS	Peso do objetivo: 25%	
Colaborar na Boa Gestão de Recursos Humanos - DMRH comum a todas as unidades orgânicas)	Indicador 18 peso 30%	Taxa de autorização dos/as trabalhadores/as em rede colaborativa face ao total de pedidos submetidos	OE1 OE2 50% ≥ 70%
	Indicador 19 peso 40%	Taxa de trabalhadores/as com o SIADAP 3 contratualizado com o/a avaliador/a, para o ciclo 2019/2020 até ao final do 1º	OE1 OE2 80% 100%
	Indicador 20 peso 30%	Nº de documentos do MGOP entregues ao/a eleito/a respetivo/a	OE1 OE2 4 ≥5
OO11 DMRH	Peso do objetivo: 55%		
Promover a melhoria das condições de trabalho	Indicador 21 peso 20%	Taxa de execução do Plano de Prevenção da Sinistralidade Laboral da Higiene Urbana 2018/2021	OE2 OE3 40% ≥60%
	Indicador 22 peso 15%	Nº de programas de prevenção de saúde ocupacional implementados	OE2 OE3 1 ≥2
	Indicador 23 peso 15%	Nº de ações promovidas no âmbito dos programas de saúde e bem estar	OE2 OE3 4 ≥6
	Indicador 24 peso 25%	Data de introdução da entrevista preventiva de saúde mental no decurso de acidente de trabalho	OE2 OE3 31 de Outubro 30 de setembro
	Indicador 25 peso 25%	Data de elaboração do Plano de Prevenção e Controlo da Bactéria Legionella	OE2 OE3 31 de Dezembro 30 de Novembro

Anexo 2 – Quadro de Iniciativas

Obj. 001 Promover a renovação do mapa de pessoal			
Propósito	Assegurar um mapa de pessoal que garanta os recursos humanos necessários à prossecução das competências das unidades orgânicas da CML. Valorizar os trabalhadores e as trabalhadoras do município e potenciar o valor do seu trabalho, no sentido de prestarem serviços de qualidade à cidade e aos/as munícipes, com uma relação contratual estável, respondendo eficazmente às suas necessidades e, simultaneamente, contribuir para a sua realização pessoal e profissional.		
Indicador	Designação	Pertinência	Iniciativas
1	Taxa de execução dos planos de recrutamento	Investir na qualidade do emprego gerado pelo universo municipal, através do recrutamento de pessoas com as competências necessárias à prossecução dos objetivos dos serviços, garantindo-lhes uma relação contratual estável, bem como de oportunidades de mobilidade intercarreiras.	<p>Conclusão dos procedimentos concursais para regularização das situações de precariedade.</p> <p>Conclusão dos processos de mobilidades intercarreiras (a conclusão do procedimento é considerada com a proposta de mobilidade dos trabalhadores e das trabalhadoras que ficarem selecionados/as).</p> <p>Abertura de procedimentos concursais internos e externos.</p>
Obj. 002 Aplicar perfis de competências ajustados às necessidades organizacionais			
Propósito	Aprofundar um modelo de gestão por competências adequado à realidade da CML que permita conhecer, desenvolver, potenciar e integrar as competências individuais que alavanquem o cumprimento da missão organizacional ao mesmo tempo que visam a autorealização das pessoas. Com a elaboração de perfis de competências por função vão sendo definidos os comportamentos individuais necessários para o cumprimento das competências organizacionais. Estão a ser definidos os perfis funcionais de competências, começando pelas funções transversais, e os instrumentos de apoio para avaliar o nível de competências de cada trabalhador/a, para identificar os <i>gaps</i> de competências, tendo em vista a elaboração de planos de desenvolvimento individuais. É igualmente importante elaborar instrumentos de apoio aos procedimentos concursais (grelhas de avaliação e guiões de entrevista).		
Indicador	Designação	Pertinência	Iniciativas
2	Taxa de incremento do número de perfis de competências elaborados.	Pretende-se elaborar todos os perfis de competências associados a funções transversais, nomeadamente os necessários à constituição dos NAG.	Elaborar os perfis de competências das funções que venham a ser identificadas como necessárias, nomeadamente à constituição dos NAG.
3	Número de instrumentos de apoio aos procedimentos concursais.	Elaboração de instrumentos de apoio aos procedimentos concursais (grelhas de avaliação e guiões de entrevista), cujos perfis de competências já estejam elaborados.	Elaborar dois instrumentos de apoio por procedimento concursal: grelha de avaliação + guião de entrevista.

Obj. 003 Impulsionar os planos de formação e de desenvolvimento de competências			
Propósito Garantir a apresentação da proposta do plano de formação para dirigentes e a execução do plano de formação para o desenvolvimento de competências em literacia digital para as trabalhadoras e os trabalhadores da CML.			
Indicador	Designação	Pertinência	Iniciativas
4	Data de apresentação da proposta do plano de formação para as/os dirigentes.	Na sequência da realização do diagnóstico de necessidades de formação para dirigentes concluído em 2018, será dada continuidade ao projeto em 2019, nomeadamente através apresentação da proposta do plano de formação para as/os dirigentes. Este indicador contribui para a consecução da medida 9 do Eixo 5 do atual Programa de Governo para a Cidade.	Apresentação da proposta do plano de formação para as/os dirigentes.
5	Taxa de execução do programa de desenvolvimento de competências em literacia digital dos/as trabalhadores/as da CML.	Execução do plano de formação para o desenvolvimento de competências em literacia digital dos trabalhadores e das trabalhadoras da CML. Este indicador contribui para a consecução da medida 9 do Eixo 5 do atual Programa de Governo para a Cidade e contribui para o objetivo 4 do Programa ODS (Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável 2030).	Realização das ações de formação planeadas.
Obj. 004 Colaborar na implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) no Município de Lisboa			
Propósito Objetivo comum a todas as unidades orgânicas, contribuindo para a implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados no Município de Lisboa (RGPD). Reforça o conceito de uma responsabilidade partilhada por todos os/as dirigentes, em todas as Uos para o cumprimento do RGPD.			
6	Taxa de concretização da revisão documental em conformidade com o RGPD.	Refere-se à quantidade de formulários de recolha de dados pessoais sob gestão da UO, revistos no sentido de os colocar em conformidade para dar cumprimento ao preceituado no RGPD.	Levantamento de Processos/Atividades de todo o Município de Lisboa e Diagnóstico da respetiva conformidade com o RGPD (início do ano de 2019), no sentido de se avançar para a fase plena da sua implementação (durante o ano de 2019).
7	Taxa de concretização da adequação contratual em conformidade com o RGPD.	Refere-se à quantidade de adendas introduzidas nos contratos com outras entidades sob gestão da UO, em que haja tratamentos de dados pessoais, no sentido de os colocar em conformidade para dar cumprimento ao preceituado no RGPD.	

Obj. 005	Impulsionar o programa de normalização e desmaterialização de processos		
Propósito	Mapear, documentar, otimizar e monitorizar os vários processos e subprocessos da DMRH, com vista à focalização estratégica do seu desempenho nas necessidades e expectativas dos/as clientes e, simultaneamente, à obtenção de ganhos de eficiência e eficácia ao nível do seu funcionamento, respondendo às exigências e desafios da transformação digital e da proteção de dados pessoais.		
Indicador	Designação	Pertinência	Iniciativas
8	Taxa de processos otimizados relevantes para o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e considerando os requisitos do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).	Garantir que os processos relacionados com as funcionalidades do SIGRH, permitam a focalização da DMRH nas necessidades e expectativas dos/as seus clientes, traduzindo-se a sua operacionalização em ganhos de eficiência e eficácia ao nível do seu funcionamento, em conformidade com o RGPD.	(Re)definição da Arquitetura dos Macroprocessos DMRH Capacitação da(s) equipas da DMRH para a utilização/implementação da abordagem por processos. Identificação dos (sub)processos a otimizar, de acordo com os planos de implementação do SIGRH e do RGPD. Documentação, análise e otimização dos(sub)processos críticos (já documentados ou a documentar). Monitorização do desempenho dos processos intervencionados.
9	Taxa de processos otimizados integrando a Função RH.	A Função RH é parte envolvida na execução de alguns dos (sub) processos da DMRH. A otimização de (sub)processos que integrem a Função RH permite reforçar o carácter transversal desses (sub)processos, consolidando, por um lado, a própria abordagem por processos na DMRH e, por outro, o papel da função RH enquanto interveniente ativo e (co)responsável pelos resultados na área de RH da CML.	Identificação dos (sub)processos a otimizar que integrem a Função RH. Documentação, análise e otimização dos(sub)processos críticos (já documentados ou a documentar). Monitorização do desempenho dos processos intervencionados.
Obj. 006	Colaborar na Boa Gestão de Recursos Financeiros (comum a todas as orgânicas)		
Propósito	Este objetivo insere-se na implementação do modelo comum de gestão da CML, na dimensão Gestão de Recursos. Destina-se a incentivar todas as UO a incrementar a eficiência na gestão dos recursos financeiros que lhe estão alocados, sendo medido através de três indicadores que concretizam os aspetos considerados mais relevantes neste ciclo de gestão.		

Indicador	Designação	Pertinência	Iniciativas
10	Nº médio de dias para liquidação de faturas (responsabilidade comum sempre que aplicável).	Entende-se por liquidação as operações de conferência e processamento da fatura a cargo dos serviços. Este indicador é medido mensalmente. Trimestralmente, é apresentada a média de liquidação obtida no trimestre. O prazo começa a contar a partir do dia em que a fatura é atribuída ao serviço (no workflow SAP) e termina no dia em que a fatura sai do serviço (no workflow SAP). Os dias são dias úteis.	Semanalmente, a DMF/DC envia a cada UO, interlocutores/as e respetivos/as dirigentes, o mapa de faturas por conferir e liquidar, para apoio à monitorização das pendências. Trimestralmente envia o resultado deste indicador.
11	Nº médio de dias úteis de entrega dos relatórios de avaliação de nível de serviço (contratos centralizados) (responsabilidade comum sempre que aplicável).	Este indicador é medido mensalmente. Trimestralmente, é apresentada a média obtida no trimestre. O resultado anual corresponde à média dos 4 trimestres. Os dias são dias úteis. O prazo começa a contar no primeiro dia útil do mês. Caso a UO não tenha a responsabilidade de envio de relatórios, o indicador não é contabilizado. Nessa situação, a ponderação dos indicadores é alterada, sendo o valor correspondente a este indicador distribuído de forma igual pelos dois outros indicadores remanescentes.	Mensalmente, a DMF/DA envia a cada UO, interlocutores/as e aos/às dirigentes respetivos/as, o mapa dos relatórios por avaliar, como apoio à monitorização de pendências.
12	Taxa de cumprimento do calendário de planeamento e execução orçamental definido (responsabilidade comum).	O calendário inclui as datas de carregamento em sistema das alterações orçamentais (AO) + datas de entrega dos mapas de planeamento financeiro que forem definidas em cada exercício económico + datas de entrega dos documentos do planeamento orçamental que forem definidas para a elaboração do orçamento e Plano. Qualquer pedido de alteração orçamental extraordinário ou de modificação aos pedidos enviados em sistema dentro do calendário é considerado como incumprimento do calendário da última alteração orçamental planeada. A DMF/DGOC indica as datas a considerar no início do ano para as AO e em momento adequado as do Planeamento Orçamental do exercício e exercício seguinte, e o resultado do indicador é anual, referindo-se à totalidade do calendário. Todavia, o indicador é medido trimestralmente em função das datas previstas para o trimestre, para a monitorização do indicador.	No final de cada trimestre a DMF/DCCG envia a cada interlocutor/a e dirigentes respetivos/as o mapa com o calendário e datas de entrega previstas e a taxa do trimestre para monitorização do indicador.

Obj. 007 Implementar o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH)			
Propósito Realizar o <i>upgrade</i> tecnológico do sistema de processamento salarial, integrando-o com a área de cadastro e implementando o portal RH.			
Indicador	Designação	Pertinência	Iniciativas
13	Taxa de Implementação das funcionalidades do Portal RH.	Assegurar a eficácia e eficiência das funcionalidades referentes ao sistema informático de RH, no que respeita ao Portal RH.	Realizar os testes para garantir o total funcionamento do Portal RH. Disponibilização do Portal RH a todas as UOs.
14	Taxa de entrega de dados para plataforma GIAF.	Assegurar a migração do histórico de dados de RH para a plataforma GIAF, garantindo a continuidade da informação no novo sistema.	Tratamento e envio dos dados necessários ao desenvolvimento da plataforma GIAF, em continuidade do trabalho iniciado em 2018.
Obj. 008 Promover a melhoria das condições de trabalho			
Propósito Proporcionar boas condições de trabalho às pessoas que exercem funções na CML, em termos de instalações, equipamentos e proteção individual em função dos riscos específicos associados às atividades que desempenham.			
Indicador	Designação	Pertinência	Iniciativas
15	Taxa de execução do Plano de Prevenção da Sinistralidade Laboral da Higiene Urbana 2018/2021.	Garantir que as medidas constantes do Plano, com execução prevista para 2019, sejam implementadas. Este Plano visa contribuir para a redução dos acidentes de trabalho.	Execução das 22 medidas previstas para 2019.
16	Data de apresentação ao DMRH do Plano de Acompanhamento na Relocalização dos Serviços Municipais.	Garantir a relocalização de serviços municipais de forma eficaz e eficiente.	Elaborar um plano de acompanhamento que contemple todas as ações que têm de ser garantidas aquando a relocalização de serviços municipais.
17	Data de apresentação ao DMRH do Programa de Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar.	Nos últimos anos a CML tem vindo a promover medidas de conciliação da vida profissional com a vida familiar dos trabalhadores e trabalhadoras. Considerando o atual "Programa 3 em linha" promovido pelo Governo, pretende-se elaborar um programa interno que integre todas as medidas implementadas neste âmbito, e outras que possam vir a ser desenvolvidas, com vista à certificação baseada na norma portuguesa NP4552:2016.	Análise dos documentos relacionados com os programas de conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, promovidos pela Comissão Europeia e Governo Português, e respetiva certificação. Levantamento das medidas já implementadas na CML. Auscultação dos trabalhadores e das trabalhadoras sobre o Programa de Conciliação. Elaboração de um plano que esteja alinhado com as necessidades identificadas e vá ao encontro dos requisitos da certificação.

18	Nº de ações promovidas no âmbito dos programas de saúde e bem estar.	De acordo com o relatório mundial de saúde de 2010 (OMS) a adoção de um estilo de vida saudável está correlacionado, por um lado, com um índice de produtividade laboral e de satisfação no trabalho elevado, e por outro, com uma redução da taxa de absentismo. Neste sentido, a CML considera que a promoção de programas de saúde e bem estar, representa uma mais valia para a organização e, igualmente para os seus/suas trabalhadores/as, como profissionais e cidadãos/ãs. Este indicador insere-se ainda na medida 10, do" 3 em linha - Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar (2018-2019)" promovido pela República Portuguesa - XXI Governo Constitucional.	Impulsionar os programas de saúde e bem estar através das seguintes ações: Implementação do Circuito da Saúde; Dinamização de Sessões de Ginástica Laboral; Difusão da iniciativa de 'Uso das Escadas (ampliar a todos os edifícios da CML); Consulta específica de perturbações do sono; Introdução da prática de prescrição de exercício físico no contexto das consultas de Saúde Ocupacional/Medicina do Trabalho.
19	Nº de programas de prevenção de saúde ocupacional implementados.	A implementação de programas de saúde ocupacional visa a prevenção de acidentes de trabalho, doenças profissionais e, por conseguinte, o índice de absentismo daí decorrente. Paralelamente, serão desenvolvidos programas que têm como objetivo promover práticas no âmbito da promoção primária, que melhorem a saúde dos/as trabalhadores/as. Com a sua implementação, estes programas contribuem para a consecução da medida 1 do eixo V (eficácia, eficiência e profissionalismo) do Programa de governo para a cidade de Lisboa (2017-2021).	Desenho e implementação dos Programas: "Qualidade do sono" e "Prevenção de Obesidade".
Obj. 009	Implementar os Núcleos de Apoio à Gestão (NAG)		
Propósito	Otimizar recursos, impulsionar uma maior articulação e proximidade com os serviços, através da criação junto das Direções Municipais, de equipas capacitadas que concentrem as funções transversais (finanças, recursos humanos, apoio informático, apoio jurídico), prestando aos/às dirigentes um apoio mais efetivo e orientado para as necessidades específicas nas diversas áreas de gestão. Simultaneamente, a constituição dos NAG criará sinergias entre as várias funções transversais, numa lógica de desenvolvimento e trabalho conjunto intra e inter unidades orgânicas.		
Indicador	Designação	Pertinência	Iniciativas
20	Nº de NAG piloto implementados.	Aferir se a articulação e alinhamento entre as várias funções transversais resulta na optimização de processos e de capacidade de resposta da unidade orgânica - do ponto de vista interno e externo, justificando a sua disseminação pelas restantes UOs.	Implementar um NAG piloto. Avaliar a implementação do NAG através de análise SWOT, junto das partes envolvidas.

21	Data de entrega ao DMRH do modelo de funcionamento dos NAG.	O modelo de funcionamento dos NAG permitirá efetuar a sua divulgação junto dos dirigentes, promovendo a pertinência da sua implementação nas respetivas UOs.	Realizar, junto dos/das dirigentes responsáveis, o diagnóstico dos modelos e práticas de funcionamento das atuais funções transversais. Recolher contributos para a elaboração do modelo de funcionamento dos NAG mediante as necessidades e desafios identificados.
Obj. 009	Colaborar na boa gestão de recursos humanos - DMRH (comum a todas as unidades orgânicas)		
Propósito	Objetivo comum a todas as unidades orgânicas, contribuindo para a implementação do modelo comum de gestão da CML, na dimensão Gestão das Pessoas. Reforça o conceito da gestão de recursos humanos como uma responsabilidade partilhada por todos/as os/as dirigentes, em todas as UOs e procura estimular as boas práticas de gestão das pessoas na CM. Neste ciclo de gestão, a sua implementação é medida através de três indicadores.		
Indicador	Designação	Pertinência	Iniciativas
22	Taxa de autorização dos/as trabalhadores/as em rede colaborativa face ao total de pedidos submetidos.	Ampliar a utilização da Rede Colaborativa na CML, promovendo o aumento do número de autorizações por parte das unidades orgânicas face aos/as seus/suas trabalhadores/as e incentivando a adesão à Rede.	Analisar e instruir os pedidos. Decidir sobre os pedidos.
23	Taxa de trabalhadores/as com o SIADAP 3 contratualizado com o/a avaliador/a, para o ciclo 2019/2020 até ao final do 1º Trimestre.	Garantir o cumprimento do SIADAP 3	Solicitar a relação dos/as trabalhadores/as das UOs com objetivos e competências contratualizados/reformulados com o/a respetivo/a avaliador/a.
24	Nº de documentos do MGOP entregues ao/à eleito/a respetivo/a.	Garantir o cumprimento do SIADAP 1	Os documentos serão os 5 entregáveis anuais no ciclo de gestão: Relatório de Atividades de 2018 + 3 relatórios de monitorização trimestrais do QUAR de 2019 + QUAR para 2020)