



## Recursos humanos, processos e dados pessoais: contributos da Gestão de Informação para a melhoria organizacional

Leonor Gaspar Pinto<sup>a</sup>, Natália Antónia<sup>b</sup>

<sup>a</sup>*Direção Municipal de Recursos Humanos, Câmara Municipal de Lisboa, Portugal,  
leonor.g.pinto@cm-lisboa.pt*

<sup>b</sup>*Divisão de Arquivo Municipal, Câmara Municipal de Lisboa, Portugal,  
natalia.antonio@cm-lisboa.pt*

---

### Resumo

Esta comunicação visa apresentar a experiência de colaboração intraorganizacional entre duas unidades orgânicas da Câmara Municipal de Lisboa pertencentes a duas áreas funcionais distintas, mas transversais a toda a organização - a Direção Municipal de Recursos Humanos e a Direção Municipal de Cultura, através da sua Divisão de Arquivo Municipal, desenvolvida entre julho de 2018 e setembro de 2019. Esta colaboração teve como principal impulso a abordagem por processos e a implementação, em 2018, no Município de Lisboa do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), equacionadas num contexto mais vasto de Gestão de Informação.

Queremos nesta comunicação, através da partilha de um estudo de caso, demonstrar como o trabalho colaborativo entre duas unidades orgânicas distintas mas transversais à organização, na área da gestão de informação, como em qualquer outra, se pode transformar numa potente ferramenta para atingir, de forma mais eficiente, objetivos comuns e, ao mesmo tempo, facilitar a aquisição de novos conhecimentos.

**Palavras-chave:** Recursos humanos, Proteção de dados pessoais, Gestão de Informação, Gestão por Processos, Tabela de Classificação, Avaliação.

---

### Introdução

Os últimos anos têm sido marcados por grandes desafios decorrentes de estratégias governativas que visam a modernização administrativa e a transformação digital de toda a Administração Pública, tanto Central, como Local. Em 2016, surge um novo desafio: o *Regulamento n.º 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho*, de 27 de abril, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados, sobejamente conhecido por todos como Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)<sup>1</sup>. Sendo obrigatória desde maio de 2018, o balanço que é feito da implementação do RGPD, decorrido um ano, indica genericamente que ainda há um longo caminho a percorrer nas práticas e na cultura das organizações portuguesas em matéria de proteção de dados pessoais (REIS e FERREIRA, 2019), apesar de se registarem melhorias significativas na sua adaptação a este regulamento. Clara Guerra, da Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd - a entidade portuguesa que fiscaliza a aplicação do RGPD) prefere salientar que «Foi essencialmente um ano de aprendizagem para todos - para as empresas, as entidades públicas, os cidadãos e, por último, também a CNPD, que teve de lidar com algumas questões novas» (FREIRE, 2019).

Foi com este contexto de adequação e desafio que a Câmara Municipal de Lisboa (CML) aprovou, em reunião de 24 de maio de 2018, a criação da Equipa de Projeto para a Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados no Município de Lisboa (EPIRGPD) (DELIBERAÇÃO N.º 288/CM/2018). Tendo em conta que uma das competências desta equipa é a «definição de uma estratégia de gestão da informação em conformidade [com o RGPD], incluindo mecanismos de governação de dados e a respectiva arquitetura tecnológica que possibilita a sua implementação» (Deliberação n.º 288/CM/2018, p. 242) percebeu-se de imediato a necessidade de articulação dos diferentes intervenientes no processo. A definição desta estratégia encontra-se largamente condicionada pelas características estruturais específicas da CML, nomeadamente o facto de esta ser o órgão executivo da maior autarquia do país, da sua estrutura orgânica ser composta por 15 direções municipais, 46 departamentos e 100 divisões e de contar atualmente com 170 dirigentes e 7.897 trabalhadores/as<sup>2</sup>.

Assim, a Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH) e a Direção Municipal de Cultura, através da sua Divisão de Arquivo Municipal (DAM), alinharam as suas sinergias e conhecimentos para enfrentar, de forma harmonizada, todos estes desafios, sempre em sintonia com a Equipa de Projeto para a implementação do RGPD.

Tendo por base o acima exposto, a nossa comunicação visa apresentar a experiência de colaboração intraorganizacional desenvolvida entre julho de 2018 e setembro de 2019, por estas duas unidades orgânicas da CML pertencentes a áreas funcionais distintas, mas transversais a toda a organização - a DMRH e a DAM -, equacionada segundo uma perspetiva de Gestão de Informação.

## **Caminhos confluentes**

A DMRH é o serviço responsável na CML pela gestão das pessoas que nela trabalham. A sua atuação enquadra-se e decorre 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 em 7 de junho de 2018, por deliberação da Assembleia Municipal (DELIBERAÇÃO N.º 305/AML/2018). A sua missão é «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» (DIREÇÃO MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS, 2019, P. 10).

Desde 2012 que a DMRH utiliza como ferramenta de gestão e melhoria contínua a abordagem por processos. A abordagem por processos:

- é uma metodologia de gestão;
- a sua aplicação é um dos requisitos essenciais (0.3) à certificação de um sistema de gestão da qualidade, conforme disposto na NP EN ISO 9001 (2015);
- segue o modelo PDCA (para produtos e serviços), incorporando o contexto da organização e partes interessadas relevantes;
- envolve a definição e a gestão sistemáticas dos processos e das suas interações, de forma a obter os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização.

Na sequência de uma avaliação realizada em 2017, o Projeto Gestão por Processos foi (re)lançado em 2018, com o objetivo de “reajustar o modelo de Gestão por Processos implementado na 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 Sociedade em Rede” (DIREÇÃO MUNICIPAL DE

RECURSOS HUMANOS, 2019a, p. 5). Um dos impulsos para esse reajustamento proveio exatamente da necessidade de adequação dos processos geridos pela DMRH ao RGPD, o que ficou claramente refletido na inclusão no Objetivo Operacional 4 («Adotar medidas de normalização, simplificação e desmaterialização de processos») do QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização para 2018 do indicador «N.º processos otimizados de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)» (DIREÇÃO MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS, 2018).

Paralelamente a este percurso, o início da implementação do RGPD no Município de Lisboa, em maio desse ano, ao sinalizar a área de Recursos Humanos como uma das áreas prioritárias de intervenção, veio gerar uma nova dinâmica de inter-relacionamentos entre unidades orgânicas diferentes, mas partilhando o objetivo de melhorar o tratamento dos dados pessoais dos trabalhadores e trabalhadoras, promovendo a aplicação de boas práticas de gestão da informação. Quando, em resposta à orientação da EPIRGPD para que os serviços da CML procedessem ao registo das operações de tratamento de dados pessoais na AMRAT - Aplicação Municipal de Registo das Atividades de Tratamento, a DMRH utilizou como base de trabalho o seu Catálogo de Processos, tornou-se claro que o apoio da DAM seria importante para a (re)definição dos prazos de conservação dos dados pessoais a cargo da DMRH, armazenados em papel, mas também em formato eletrónico.

A DAM, no âmbito das suas atribuições na «promoção de boas práticas de gestão documental integrada» no Município de Lisboa (DELIBERAÇÃO N.º 305/AML/2018, p. 205), tem participado em diversos projetos de informatização dos serviços, sobretudo de implementação de soluções de “gestão documental”, tendo contribuído para a definição dos necessários requisitos de gestão de documentos. As equipas da DAM que têm acompanhado estes projetos defenderam, desde sempre, a necessidade destas soluções abrangerem todo o ciclo de vida dos documentos, desde a sua produção e captura/registo nos sistemas, nomeadamente a sua classificação e avaliação, permitindo de forma automática a determinação dos prazos de conservação administrativa dos documentos, a transferência para repositório secundário dos documentos de conservação permanente e a eliminação daqueles cujos prazos legais de conservação já prescreveram.

Tendo em conta as fragilidades da atual solução de “gestão documental” e a conseqüente acumulação exponencial de documentação não classificada de acordo com as normas internacionais, a DAM, desde 2005, tem vindo a responder de forma organizada, a solicitações das unidades orgânicas para a transferência para o Arquivo Municipal de documentos que já não são de consulta frequente, procedendo no terreno à sua avaliação, aplicando o Regulamento Arquivístico para as Autarquias Locais, publicado pela Portaria n.º 412/2001, de 17 de abril, alterada pela Portaria n.º 1253/2009, de 14 de outubro. Estas portarias regulamentam a avaliação, seleção e eliminação dos documentos das autarquias locais, bem como os procedimentos administrativos que lhes estão associados. Nesse sentido, a sua aplicação no contexto do Município de Lisboa contribuiu para a normalização dos procedimentos de eliminação de documentos de forma controlada e permitiu, também, que a avaliação de documentos começasse a ser realizada em articulação com os serviços “donos do negócio”, ou seja, com os serviços produtores, conduzindo a que só sejam transferidos, para os depósitos do Arquivo, os documentos considerados de conservação definitiva.

Por outro lado, de outubro de 2011 a 2019, a DAM participou, com outras entidades da Administração Local e Central, nos projetos colaborativos promovidos pela Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB), tendo por objetivo a identificação e a caracterização dos processos de negócio assegurados pelas entidades da Administração Pública, bem como a sua classificação e avaliação. Os produtos desenvolvidos por esta equipa de trabalho tiveram presentes as orientações para a interoperabilidade semântica, decorrentes da *Decisão (UE) 2015/2240 do Parlamento Europeu e do Conselho*, de 25 de novembro de 2015. Do esforço coletivo então desenvolvido, resultou a Lista

Consolidada para a classificação e avaliação da informação pública (LC). A LC é uma estrutura hierárquica de classes que representam as funções, subfunções e processos de negócio executados pela Administração Pública, contemplando a sua codificação, a identificação, a descrição e as decisões de avaliação, bem como as respetivas justificações dos Prazos de Conservação Administrativa (PCA) e Destinos Finais (DF) (DIREÇÃO-GERAL DO LIVRO, DOS ARQUIVOS E DAS BIBLIOTECAS, 2019). A Lista Consolidada é o referencial de base para o desenvolvimento de instrumentos organizacionais ou pluriorganizacionais para a classificação e avaliação da informação pública (Plano de Classificação e Tabela de Seleção).

Tendo em conta que as Portarias de Gestão de Documentos para as Autarquias Locais, acima referidas, já se encontram bastante desatualizadas e não permitem uma abordagem por processos, o Grupo de Trabalho que representa as autarquias locais, sob coordenação da DGLAB, preparou uma proposta, para submeter à apreciação do Secretário de Estado das Autarquias Locais. Recentemente, a Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP) solicitou aos Municípios seus associados, o parecer sobre o projeto de Portaria de Gestão de Documentos para as Autarquias Locais.

A existência de uma determinação legal para a uniformização dos prazos de conservação administrativa, bem como dos destinos finais dos processos de negócio e da sua justificação com base no princípio da finalidade e no fundamento jurídico, traduz-se num elemento crucial e facilitador para a implementação do RGPD que poderia, assim, contribuir para a melhoria da eficiência na gestão de documentos no Município de Lisboa.

## Aspetos metodológicos

Tendo a Gestão de Informação o enquadramento teórico genérico, procurámos responder à questão de investigação *Como pode a Gestão de Informação ser utilizada em iniciativas de melhoria intraorganizacional?* por via de uma abordagem qualitativa. Nesse sentido, pretendia-se estudar a experiência de colaboração intraorganizacional (em curso) entre duas unidades orgânicas da CML pertencentes a áreas funcionais distintas, mas transversais a toda a organização - a DMRH e a DAM, pelo que se recorreu à combinação de dois métodos: o estudo de caso, que, de acordo com Yin (2001), é um estudo que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro do seu contexto real; e a investigação-ação, entendida como uma abordagem que pressupõe que os contextos sociais estão em permanente mudança e que o/a investigador/a e a pesquisa propriamente dita são parte dessa mudança (COLLIS e HUSSEY, 2005).

No âmbito do Projeto Gestão por Processos, os objetivos e plano de ação estabelecidos para o segundo semestre de 2018 e para 2019 foram ajustados de forma a integrarem o planeamento do trabalho colaborativo entre a DMRH e a DAM, com o apoio da EPIRGPD, focalizando-o em três eixos de intervenção prioritária:

**Eixo 1** – Redefinição da arquitetura de macroprocessos do negócio da DMRH e mapeamento dos processos.

**Eixo 2** - Documentação e otimização do “Processo individual” do trabalhador/a.

**Eixo 3** - Documentação e otimização do “Processo de controlo de assiduidade” do trabalhador/a.

O trabalho colaborativo desenvolveu-se essencialmente no quadro das sessões de trabalho da Equipa de Projeto, complementadas por visitas ao terreno e reuniões parcelares específicas<sup>3</sup>. Enquanto membros desta Equipa e responsáveis pela operacionalização da parceria entre a DMRH e a DAM, as investigadoras asseguraram a recolha, análise e organização dos conteúdos gerados coletivamente e,

sobretudo, procuram sempre enquadrar as questões suscitadas pela aplicação da abordagem por processos e do RGPD numa perspetiva de Gestão de Informação. Não entrando na discussão em torno do próprio conceito e da sua delimitação epistemológica, consideramos aqui, na linha de T. W. Wilson (2002), que a Gestão de Informação é a aplicação de princípios de gestão para aquisição, organização, controle, disseminação e uso de informação relevante para o funcionamento eficaz de qualquer tipo de organização.

Na análise dos eixos de intervenção foi determinante a mobilização do conceito *ciclo de vida dos documentos*, o qual, numa aceção mais ampla, sustenta o conceito de *ciclo de vida da informação*<sup>4</sup>. Ao período compreendido entre a produção de um documento – incluindo o seu desenho e criação – e a sua eliminação ou conservação permanente, convencionou-se chamar *ciclo de vida dos documentos*. Importa, deste modo, reconhecer que o ciclo de vida não encerra com a conclusão do procedimento administrativo legalmente previsto para cada processo associado a uma área de negócio (ex.: urbanismo, recursos humanos, saneamento, recursos financeiros, etc...), mas apenas após o cumprimento do respetivo prazo de conservação administrativa, através da sua eliminação ou conservação, sendo esses prazos e destinos também fixados legalmente.

O RGPD incorpora esta ideia de “ciclo” quando, ao definir «tratamento [de dados pessoais]», lista as respetivas operações do seguinte modo: «a recolha, o registo, a organização, a estruturação, a conservação, a adaptação ou alteração, a recuperação, a consulta, a utilização, a divulgação por transmissão, difusão ou qualquer outra forma de disponibilização, a comparação ou interconexão, a limitação, o apagamento ou a destruição» (artigo 4.º, n.º 2, do RGPD). A integração na abordagem por processos desta perspetiva, reforçada pela necessidade de adequação aos requisitos do RGPD, obrigaria a DMRH a dar especial atenção às etapas de criação e de eliminação ou conservação dos dados/documentos, bem como à respetiva tipologia dos suportes, aquando da revisão dos seus processos de negócio.

## **Análise e discussão dos resultados**

Tratando-se de uma experiência de colaboração intraorganizacional que assenta numa dinâmica de envolvimento e participação dos/as vários/as intervenientes e que se encontra ainda a decorrer, muitos dos resultados apurados são ainda preliminares ou não alcançaram ainda a etapa final prevista para a sua realização. Importa ter presente que, entre junho de 2018 e setembro de 2019, para além de outras reuniões específicas e visitas ao terreno, o Projeto Gestão por Processos já realizou 21 sessões de trabalho, em que estiveram presentes os membros da Equipa de Projeto e, em 14 delas, técnicos/as da DAM, mas também os/as Dirigentes da DMRH, a Chefe de Divisão da DAM e, numa dessas sessões, o Encarregado de Proteção de Dados da CML.

### **Eixo 1 – Redefinição da arquitetura de macroprocessos do negócio da DMRH e mapeamento dos processos**

A reflexão e compreensão das semelhanças e diferenças entre os conceitos-chave utilizados pela DMRH e pela DAM no âmbito da Gestão por Processos constituíram uma etapa importante, uma vez que permitiu o entender dos conceitos subjacentes aos trabalhos já realizados pelas duas unidades orgânicas e encontrar uma linguagem comum. O Quadro 1 apresenta o(s) significado(s) atribuído(s) aos principais conceitos mobilizados no contexto do trabalho colaborativo entre estas duas unidades orgânicas. Não sendo propriamente equivalentes, os conceitos utilizados resultaram de diferentes leituras do que se entende por gestão de processos ou abordagem por processos. No entanto, os diferentes modelos conceptuais encontrados, independentemente do nível de granularidade dos

processos levantados, acabam por coincidir na representação daquilo que são as funções da administração pública, permitindo assim o seu mapeamento, ainda que não de forma linear.

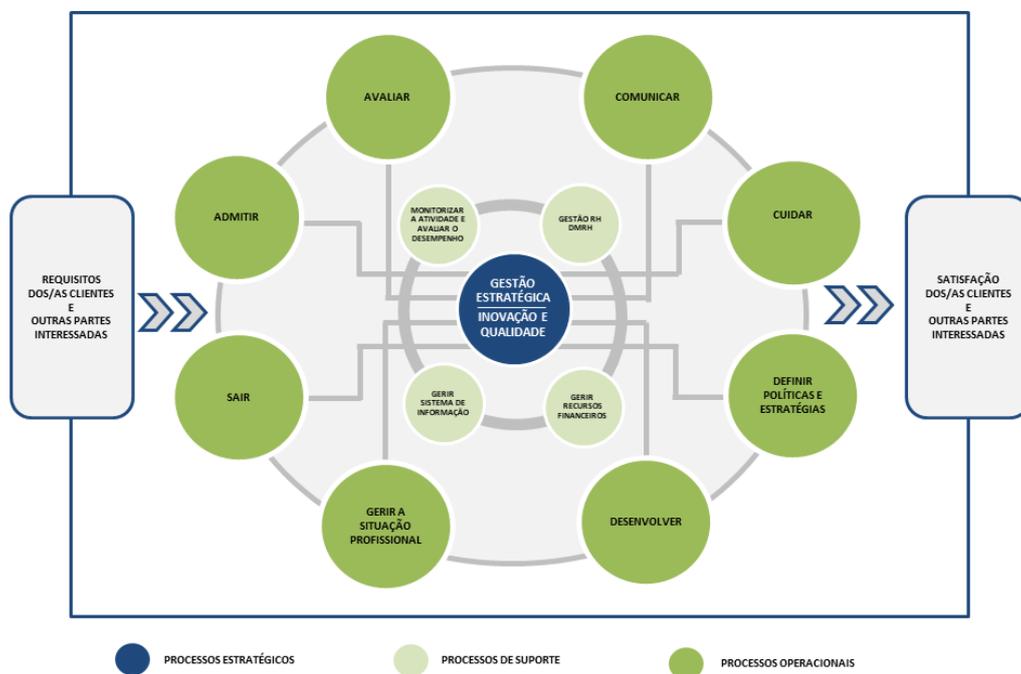
CONCEITOS	SIGNIFICADO atribuído		CONCEITOS
	DMRH	DAM	
<b>Macroprocesso</b>	Grande conjunto de atividades (processos) por meio dos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Geralmente corresponde a uma função-chave da organização.	1.º Nível na MEF e na Lista Consolidada. As funções correspondem aos grandes domínios da ação mandatada ao sector público.	<b>Função</b>
<b>Processo</b>	É um conjunto de atividades que transforma entradas ( <i>inputs</i> ) em resultados ou saídas ( <i>outputs</i> ) e, deste modo, acrescenta valor.	3.º Nível na Lista Consolidada. Um processo de negócio corresponde a uma sucessão ordenada de atividades interligadas, desempenhadas para atingir um resultado definido (produto ou serviço), no âmbito de uma subfunção.	<b>Processo de Negócio (PN)</b>
<b>Subprocesso</b>	Processo integrado noutra processo, ou seja, é uma subdivisão desse outro processo	Na LC um PN pode decompor-se em duas ou mais subdivisões em razão das decisões de avaliação.	<b>4.º Nível</b>
<b>Atividade</b>	Conjunto de tarefas necessárias para a obtenção de um resultado.	Partes que constituem os processos, desempenhadas por participantes e que acrescentam valor.	<b>Atividades</b>
<b>Processos estratégicos e de regulação [ou de gestão]</b>	Destinam-se controlar as políticas, estratégias e metas de uma organização. Estão intimamente relacionados com a visão e a missão. Envolvem a gestão de topo e afetam a totalidade da organização.	Funções de Apoio à Governação – centradas na Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão. Realização das missões operacionais.	<b>Funções de apoio à governação</b> <b>Funções normativa, reguladora e fiscalizadora</b>
<b>Processos operacionais [ou de realização ou de negócio]</b>	São os que geram os produtos/ serviços disponibilizados ou prestados aos/às clientes. Genericamente compreendem as funções de conceção, produção e distribuição de um produto. São por vezes designados processos-chave ou considerados como parte destes.	Realização das missões operacionais.	<b>Funções produtiva e prestadora de serviço</b>
<b>Processos de suporte [ou de apoio]</b>	Compreendem as atividades (internas e geralmente transversais) necessárias ao correto funcionamento dos processos operacionais.	Funções de suporte à gestão de recursos – centradas na gestão dos recursos complementares mas necessários à realização das Missões Operacionais.	<b>Funções de suporte à gestão de recursos</b>

**Quadro 1 – Equivalência dos conceitos utilizados**

Da dinâmica gerada ao longo das várias sessões em que se (co)elaborou a nova arquitetura dos macroprocessos da DMRH (Fig. 1) e, na sequência desta, a nova versão do Catálogo de Processos, emergiram algumas opções e constatações que importa destacar:

- Na identificação dos macroprocessos, processos e subprocessos da DMRH, procurou-se articular a perspetiva da Gestão de Recursos Humanos com o modelo conceptual dos domínios/funções/subfunções e processos de negócio representado na Lista Consolidada.
- As diferentes interpretações a nível dos conceitos e a granularidade de muitos dos processos/procedimentos sinalizados para integração no Catálogo foram as principais dificuldades sentidas nesse esforço de adequação.

- Também já foi iniciado o mapeamento dos processos constantes no Catálogo de Processos da DMRH aos processos de negócio da Lista Consolidada, por forma a permitir a atribuição de prazos de conservação administrativa e destinos finais aos processos levantados.
- Na sequência destas reuniões, após discussão de uma primeira proposta de mapeamento com os serviços donos dos processos, foram recomendadas algumas alterações à lista dos processos de negócio incluídos na Tabela de Seleção, parte integrante da proposta de Portaria de Gestão de Documentos para as Autarquias Locais, em fase de aprovação.
- Será ainda necessário realizar reuniões com as unidades orgânicas responsáveis pela reorganização dos seus processos para pode retirar dúvidas concretas que os mapeamentos têm suscitado.



**Figura 1- Arquitetura de macroprocessos da DMRH**

O Quadro 2 apresenta alguns exemplos das correspondências estabelecidas entre o Catálogo de Processos da DMRH e a LC.

Título do assunto/ processo	Descrição do assunto/ processo	Código	Título	Descrição	PCA	Forma de contagem	DF
Gerir o “processo de controlo de assiduidade	Documentos (papéis) relativos ao controlo de assiduidade [arquivados nas UO]	<b>250.20.401</b>	Controlo de assiduidade e pontualidade	Verificação do cumprimento do dever de assiduidade e pontualidade por parte do trabalhador. Inicia com o registo de presença por parte do trabalhador e termina com a síntese de ocorrências relativas à assiduidade e pontualidade do trabalhador. Inclui participação e justificação da falta ou ausência, despacho superior e apuramento do número de horas de trabalho prestadas pelo trabalhador.	<b>5</b>	<b>F04</b>	<b>E</b>
Gerir penhoras no vencimento	Pagamento de penhora	<b>350.10.509</b>	Processamento de remunerações	Processamento de remunerações por trabalhador, integrando a apresentação da informação relativa a abonos e descontos. Inicia com a verificação da assiduidade e termina com a liquidação do montante a pagar. Inclui o apuramento de horas extraordinárias, de subsídio de residência, de subsídio de refeição, de alterações na remuneração, de penhoras de vencimento, de abono de família a crianças e jovens, de abonos para falhas e descontos	<b>55</b>	<b>F04</b>	<b>E</b>
Atribuir abono de família	(Ab. Fam. Pré-natal, Ab. Fam. Crianças e jovens (pedido anula elementos, Reavaliação do escalão Ab. Fam., Desistência de Ab. Fam.)	<b>650.10.300</b>	Concessão de abonos de família para crianças e jovens	Atribuição de prestação pecuniária mensal, que visa compensar os encargos familiares com o sustento e educação de crianças e jovens. Inicia com o processamento do pedido e termina com a comunicação do montante a atribuir. Inclui análise da situação mediante os comprovativos apresentados e decisão sobre o montante a atribuir.	<b>5</b>	<b>F05</b>	<b>E</b>

**Quadro 2 - Alguns exemplos dos mapeamentos**

## **Eixo 2 – Documentação e otimização do “Processo individual” do trabalhador/a**

No âmbito dos processos de avaliação de documentos acumulados levados a cabo, a solicitação das unidades orgânicas, a DAM constatou que apareciam, com frequência, conjuntos de documentos com informação relativa aos trabalhadores e trabalhadoras que eram sempre designados por “processos individuais”. A questão levantada por este conjunto documental, que tendo esta designação teria de ser considerado de conservação definitiva, conduziu à necessidade de analisar o seu conteúdo para entender se estávamos perante uma duplicação dos mesmos documentos que já constavam nos “processos individuais” existentes na DMRH e constituiu um impulso determinante para a aproximação entre as duas unidades orgânicas.

A DAM, após uma análise dos documentos existentes nestes conjuntos documentais, questionou a pertinência da sua conservação, tendo em conta que se tratava, na sua grande maioria, de justificação de faltas e outros documentos relacionados com o controlo de assiduidade dos/as trabalhadores/as nas respetivas unidades orgânicas por onde passavam ao longo do seu percurso profissional no Município de Lisboa.

Por iniciativa da DAM, em julho de 2018, realizou-se a primeira reunião com a DMRH “dona do negócio”, para tomar uma decisão sobre o destino final a dar a estes documentos, a conservação ou a eliminação). Concluindo-se que se tratava da atribuição da mesma designação a realidades distintas e que esta situação tinha conduzido à existência de um elevado volume de informação duplicada, foi produzido um despacho conjunto do Diretor Municipal da Cultura e do Diretor Municipal de Recursos Humanos, onde, entre outros aspetos, se esclarece que:

- O Processo Individual do funcionário/a é apenas aquele que é constituído e gerido na DMRH.
- Toda a documentação pertinente para a salvaguarda dos direitos e dos deveres do/a funcionário/a deve ser remetida para a DMRH, não devendo ser conservada cópia no serviço onde aquele desempenha funções.
- Considerando que as atividades de suporte ao processamento de controlo de assiduidade dos/as trabalhadores/as, é uma competência delegada pela DMRH nos serviços municipais, os quais desta forma participam no procedimento estabelecido para a gestão das férias e faltas, deve ser conservada no serviço onde o funcionário/a desempenha funções, apenas a documentação relativa ao controlo de assiduidade.
- Os processos constituídos nos serviços para guardar a documentação relativa ao controlo de assiduidade dos trabalhadores/as que aí desempenham funções, não devem ser designados de processos individuais, mas antes de “Processos de controlo de assiduidade”.

A clarificação da finalidade e características (designadamente os prazos de conservação) destes dois tipos diferenciados de conjuntos documentais levou à diferenciação e autonomização do procedimento de gestão do processo de controlo de assiduidade (desenvolvido por cada Unidade Orgânica) em relação ao procedimento de gestão do processo individual dos/as trabalhadores/as (desenvolvido exclusivamente pela DMRH). Ambos constam do Catálogo de Processos da DMRH e estão a ser documentados e otimizados

(designadamente em termos da conformidade com o RGPD) no âmbito do Projeto Gestão por Processos. Relativamente à gestão do processo individual, importa realçar que a otimização deste procedimento visa sobretudo a melhoria na racionalização e organização da informação sobre o/a trabalhador/a, atendendo a que essa informação existe, em muitos casos, também em suporte digital e ao facto do conteúdo constante de um “processo individual” ser de conservação permanente. A necessidade de otimização torna-se evidente face ao crescimento acentuado deste volume documental: entre 2016 e 2018, foram atualizados 54.916 processos individuais com inserção de 317.411 folhas, o que corresponde a uma média anual de 18.305 processos individuais atualizados e 105.804 folhas<sup>5</sup>, ou seja, a um crescimento anual médio de aproximadamente de 12 metros lineares<sup>6</sup>.

Este eixo de intervenção teve já um efeito positivo no ciclo de vida do próprio processo individual dos/as trabalhadoras desvinculados do Município que se encontram sob custódia da DAM, considerados de conservação permanente: está em curso uma reavaliação de um conjunto de processos que, sendo afinal processos de controlo de assiduidade, poderão ser eliminados.

### **Eixo 3 - Documentação e otimização do “Processo de controlo de assiduidade” do trabalhador/a.**

Desde março a agosto de 2019, os/as técnicos/as da DAM estiveram presentes em seis reuniões conjuntas com a equipa da DMRH, com a finalidade de definir o conteúdo e as práticas necessárias à gestão adequada do “Processo de Controlo de Assiduidade”, o qual no Catálogo de Processos da DMRH corresponde ao procedimento PO6.AP-P1 Gerir o “processo” de controlo de assiduidade.

Durante a fase de levantamento de informações sobre este procedimento, foram realizados testes comparativos entre os processos de controlo de assiduidade existentes em duas unidades orgânicas e os “correspondentes” processos individuais geridos pela DMRH. Estes comprovaram que os processos de controlo de assiduidade, de um modo geral, não contém documentação pertinente para a salvaguarda dos direitos e dos deveres do/a funcionário/a.

Para garantir a implementação nas unidades orgânicas de procedimentos adequadas ao nível da gestão dos processos de controlo de assiduidade foi elaborada uma Ficha de Orientação técnica explicitando:

- O que é o Processo de Controlo de Assiduidade.
- Como constituir o Processo de Controlo de Assiduidade
- Como manter atualizado o Processo de Controlo de Assiduidade
- Como eliminar documentos relativos ao controlo de assiduidade

Estas orientações técnicas foram testadas numa Direção Municipal entre julho e setembro deste ano e irão ser divulgadas pelas/os interlocutores de recursos humanos (Função RH) em todas as Direções Municipais com vista à sua operacionalização.

## Conclusão

Conclui-se que a metodologia adotada permite obter resultados práticos de forma mais eficiente, estimulando o inter-relacionamento organizacional e a partilha de conhecimento especializado. Cada membro da equipa colaborativa trouxe consigo as suas forças, aptidões, experiências e habilidades únicas para dar corpo e cumprir o objetivo comum enquadrado numa perspetiva de Gestão de Informação e de proteção de dados pessoais.

A experiência colaborativa desenvolvida entre a DMRH e DAM revelou-se particularmente útil para a implementação setorial do RGPD na CML e, sobretudo, para a melhoria organizacional através introdução da perspetiva de “ciclo de vida dos documentos” nos processos otimizados e, em particular, da aplicação de prazos de conservação administrativa e destino final (conservação definitiva ou eliminação).

Em suma, o RGPD está a revelar-se uma excelente oportunidade na componente da gestão da mudança e inovação organizacional no Município de Lisboa.

## Referências bibliográficas

COLLIS, J.; HUSSEY, R. (2005) - *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

DECISÃO (UE) 2015/2240 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO, de 25 de novembro de 2015, que cria um programa sobre soluções de interoperabilidade e quadros comuns para as administrações públicas, as empresas e os cidadãos europeus (Programa ISA2) como um meio para modernizar o setor público. *JOUE*, L n. 318. [Em linha]. Disponível na Internet: <URL:https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015D2240&from=EN>.

DELIBERAÇÃO N.º 305/AML/2018: ajustamento à orgânica dos Serviços Municipais do Município de Lisboa. *Boletim Municipal de Lisboa*, n. 1279, 1.º Suplemento. [Em linha]. Lisboa: IML, 2018. [Consult. 13 ago. 2019]. Disponível na Internet: <URL:http://www.cm-lisboa.pt/municipio/boletim-municipal>.

DELIBERAÇÃO N.º 288/CM/2018: criação da Equipa de Projeto para a Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados. *Boletim Municipal*, n. 1267, 5º Suplemento [Em linha]. Lisboa: IML, 2018, p. 240-245. [Consult. 13 Ago. 2019]. Disponível na Internet: <URL:http://www.cm-lisboa.pt/municipio/boletim-municipal>.

DIREÇÃO-GERAL DO LIVRO, DOS ARQUIVOS E DAS BIBLIOTECAS (2013). *Orientações básicas para o desenvolvimento dos 3ºs níveis em planos de classificação conformes à Macroestrutura Funcional*. [Em linha]. Lisboa: DGLAB, 2013. [Consult. a 30 de maio de 2019]. Disponível na Internet: <URL:http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2014/02/2013\_Orient-3-niveis\_PC-MF.pdf>.

DIREÇÃO-GERAL DO LIVRO, DOS ARQUIVOS E DAS BIBLIOTECAS (2016). *Avaliação Suprainstitucional da Informação Arquivística (ASIA): documento metodológico*. [Em linha]. Lisboa: DGLAB, 2016. [Consult. 30 maio 2019]. Disponível na Internet: <URL:http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2016/03/ASIA\_Doc-metodologico2016-03-10.pdf>.

DIREÇÃO-GERAL DO LIVRO, DOS ARQUIVOS E DAS BIBLIOTECAS (2019). *Lista Consolidada para a classificação e avaliação da informação pública (LC)*. [Em linha]. Lisboa: DGLAB, 2019. [Consult. 13 ago. 2019]. Disponível na Internet: <URL:http://arquivos.dglab.gov.pt/programas-e-projectos/modernizacao-administrativa/macroestrutura-funcional-mef/lista-consolidada/>.

DIREÇÃO MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS (2019). *Plano de Atividades 2019*. [Lisboa: DMRH]. [Consult. 13 set. 2019]. Disponível na Internet: <URL:http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara\_Municipal/Transparencia/ProgramasRelatorios2019/PA\_DMRH\_2019.pdf>.

DIREÇÃO MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS (2018). *Quadro de Avaliação e Responsabilização para 2018*. [Em linha]. [Lisboa: DMRH]. [Consult. 13 set. 2019]. Disponível na Internet: <URL:[http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara\\_Municipal/Transparencia/ProgramasRelatorios2018/QUAR\\_DMRH\\_2018.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara_Municipal/Transparencia/ProgramasRelatorios2018/QUAR_DMRH_2018.pdf)>.

DIREÇÃO MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS (2019a). *Projeto Gestão por Processos 2.0: proposta de (re)lançamento do projeto: plano de ação*. Lisboa: DMRH. Versão 1 [30-1-2019].

FREIRE, M. (2019). RGPD: empresas ainda não estão m conformidade total. *Business.IT*. [Em linha]. 6 set. 2019. [Consult. 12 set. 2019]. Disponível na Internet: <URL:<https://business-it.pt/2019/09/06/rgpd-empresas-ainda-nao-estao-em-conformidade-total/>>.

LOURENÇO, A.; PENTEADO, P. (2015). A caminho da ASIA: Avaliação Suprainstitucional da Informação Arquivística. In Congresso Nacional de Bibliotecários e Arquivistas, 12, Évora, 2015. *Ligar. Transformar. Criar valor*". [Em linha]. Lisboa, 2015. [Consult. 30 de maio de 2019]. Disponível na na Internet: <URL:[https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/1458/pdf\\_90](https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/1458/pdf_90)>.

LOURENÇO, A.; PENTEADO, P.; GAGO, R. (2018). A Lista Consolidada como instrumento facilitador de aplicação do RGPD. In JORNADAS GESTÃO DE INFORMAÇÃO, 2, Ponte da Barca, 2018. *Interação entre arquivistas e informáticos*. [Em linha]. [Consult. 13 ago. 2019]. Disponível na Internet: <URL:[https://www.bad.pt/eventos/wp-content/uploads/2018/01/P.-Barca\\_LC\\_CLAV\\_RGPD\\_v2.pdf](https://www.bad.pt/eventos/wp-content/uploads/2018/01/P.-Barca_LC_CLAV_RGPD_v2.pdf)>.

NP 4438-1 (2005). *Gestão de documentos de arquivo. Parte 1: Princípios diretores*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

NP 4438-2 (2005). *Gestão de documentos de arquivo. Parte 2: Recomendações de aplicação*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9001 (2015). *Sistemas de Gestão da Qualidade: requisitos*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

PORTARIA N.º 412/2001, de 17 de abril. *Diário da República*, I série-B, n. 90, p. 2243-2260. [Em linha]. [Consult. 13 ago. 2019]. Disponível na Internet: <URL: <https://dre.pt/application/file/a/164160>>.

PORTARIA N.º 1253/2009, de 14 de outubro. *Diário da República*, I série, n. 199, p. 7635-7649. [Em linha]. [Consult. 13 ago. 2019]. Disponível na Internet: <URL:<https://dre.pt/application/file/a/491579>>.

REGULAMENTO (UE) 2016/679 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados). *JOUE*, L n. 119, p.1-88. [Em linha]. Disponível na Internet: <URL:<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=PT>>.

REIS, D.; FERREIRA, M. A. (2019). Um ano depois: a aplicação do RGPD e as ferramentas de marketing. *Meios & publicidade*. [Em linha], 1 jul. 2019. [Consult. 12 set. 2019]. Disponível na Internet: <URL: <http://www.meiosepublicidade.pt/2019/07/um-ano-aplicacao-do-rgpd-as-ferramentas-marketing/>>.

WILSON, T. D. (2002). *Information management*. In *International Encyclopaedia of Information and Library Science*. 2nd. London: Routledge. pp. 263-278.

YIN, R. K. (2001) – *Estudo de caso: planeamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman. Também disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/46546362/Estudo-de-Caso-to-e-Metodos-Robert-k-Yin>.

---

<sup>1</sup> A transposição do RGPD para a ordem jurídica portuguesa só se tornaria efetiva com a publicação, em 2019-08-08, da Lei 58/2019 (*Diário da República* n.º 151/2019, Série I. Disponível em <https://dre.pt/home/-/dre/123815982/details/maximized>).

<sup>2</sup> Dados referentes a agosto de 2019 (fonte: Divisão de Planeamento e Gestão de Recursos Humanos/ Departamento de Gestão de Recursos Humanos / DMRH).

<sup>3</sup> Entre os técnicos e técnicas dos Departamentos da DMRH e da DAM que têm participado nestas sessões de trabalho, merecem destaque os contributos de Cidália Conde, Daniel de Melo, Inês Simões, Isabel Castro, Isabel Cidra e Jorge Leite.

<sup>4</sup> «The idea of an information life cycle is derived from records management, where the idea of document life cycle is central to the overall process» (Wilson, 2002, p. 266).

<sup>5</sup> Dados fornecidos pelo Núcleo de Arquivo da Divisão de Gestão de Processo e Remuneração/DGRH/DMRH, em 2-10-2019.

<sup>6</sup> Para esta estimativa, tomou-se como base a altura de uma resma de papel A4 (500 folhas): 0,055 ml.