

RELATÓRIO DE BALANÇO E REVISÃO DO SISTEMA DE GESTÃO

PERÍODO EM ANÁLISE:

janeiro 2014 – dezembro 2014

DATA: 2015/07/20

ÍNDICE

1. SISTEMA DE GESTÃO (SG)	3
2. CONSTATAÇÕES/ RESULTADOS	5
2.1. POLÍTICA DO SISTEMA DE GESTÃO (SG)	33
2.2. OBJETIVOS	34
2.3. NÃO CONFORMIDADES/ AÇÕES (PREVENTIVAS, CORRETIVAS) DESENCADEADAS	36
2.4. RECLAMAÇÕES/ SUGESTÕES	38
2.5. AUDIÇÃO DE MUNÍCIPES	41
2.6. AUDIÇÃO DOS COLABORADORES	49
2.7. RESULTADOS DE AUDITORIAS	50
2.8. OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPENHO DOS PROCESSOS	52
2.9. REVISÕES ANTERIORES	84
2.10. ENVOLVENTE INTERNA (RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS, TECNOLOGIAS, PROCESSOS E MÉTODOS DE TRABALHO, AMBIENTE)	85
3. CONCLUSÃO	87
3.1. PROPOSTA DE OBJETIVOS PARA 2015	87
3.2. PROPOSTA DE METAS PARA OS INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O ANO 2015.....	89
3.3. PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA.....	89

1. Sistema de Gestão (SG)

Tendo como objetivo principal, a organização de um conjunto de dados relativos ao desempenho do Sistema de Gestão (SG), implementado na Câmara Municipal de Águeda (CMA), de modo a permitir a reflexão necessária à avaliação do seu desempenho, à sua revisão e à realização das ações de melhoria necessárias para o manter adequado e eficaz, foram verificados e analisados os resultados/ dados relativos ao período compreendido entre janeiro e dezembro de 2014.

O SG está implementado, mantém-se apropriado, adequado e eficaz, conforme os requisitos da norma NP EN ISO 9001 (Qualidade), para a **“GESTÃO AUTÁRQUICA”** e da ISO/IEC 27001 (Segurança da Informação), para o **Processo de Licenciamento de Obras Particulares e todos os sistemas e ativos associados a este processo nas instalações e centro de processamento de dados em Águeda, de acordo com a Declaração de Aplicabilidade de 2015/06/30.**

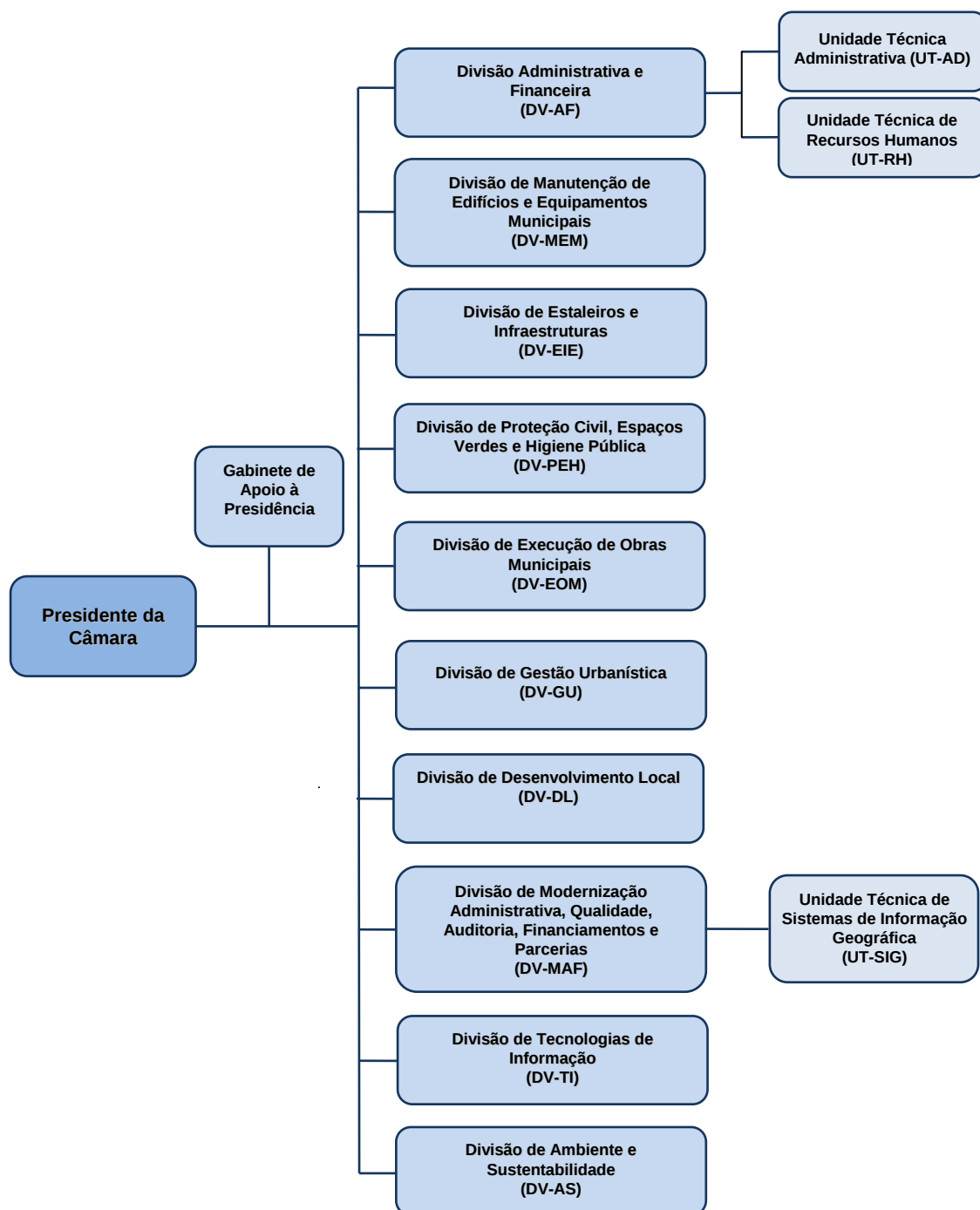
Tem-se verificado um constante reforço da necessidade de implementação/seguimento dos processos transversais à autarquia no seu todo, assim como uma tarefa constante de monitorização e controlo de todos os serviços, no intuito de verificarmos a necessidade de atuação, no sentido da melhoria contínua de todo o sistema.

Foi neste sentido que sentimos uma necessidade urgente de redesenhar o nosso **Mapa de Processos**, assim como a forte aposta na definição, análise e tratamento de objetivos e indicadores.

É um facto, sem dúvida, que toda e qualquer área da CMA executa as suas tarefas, tendo em linha de conta a estratégia definida pelo Executivo, com base em objetivos estratégicos e objetivos operacionais, para cada uma delas.

No que respeita à verificação/ atualização da legislação, regulamentos e normas aplicáveis à autarquia, é feita uma análise dos sumários do Diário da República (DR) por cada um dos Municípios pertencentes ao Baixo Vouga (mensalmente corresponde a um dos municípios), que informa, por *e-mail*, aos restantes municípios, sendo que o Serviço Jurídico da CMA, encaminha a todos os colaboradores, seguindo o definido no Manual de Gestão (MG) – Gestão e controlo da informação documentada.

Em 2014, verificou-se uma alteração da estrutura orgânica dos Serviços Municipais de Águeda, publicada no Despacho n.º 1442/2013 (DR N.º 16, II Série, de 2013/01/23), e alterações posteriores determinadas em reunião de Executivo Municipal de 2014/02/18. Assim, foi elaborado o organigrama seguinte:



2. Constatções/ Resultados

A manutenção de um Sistema de Gestão (SG) eficaz e adequado, continua a ser um objetivo estruturante e estratégico do Executivo desta autarquia, na procura da melhoria contínua dos serviços, demonstrando a sua preocupação e cumprimento dos requisitos legais e normativos, visando a satisfação dos munícipes e dos colaboradores que nela trabalham, assim como dos restantes *stakeholders*.

Neste sentido, é com o esforço de todos que se torna possível promover a competitividade e a sustentabilidade, pelo cumprimento dos requisitos estatutários, regulamentares e legais aplicáveis aos serviços.

No sentido de verificar a eficácia e adequabilidade do SG implementado, foi efetuada uma avaliação completa, concluindo-se que a prática instituída já se encontra interiorizada por aqueles que intervêm nos processos.

É importante salientar que o facto de existirem circuitos definidos (Sigma-Flow), assim como o desenvolvimento/ criação de outros, incluindo tarefas, fluxos/ sequências, interações entre as tarefas, responsáveis e prazos estabelecidos, em concordância com os requisitos estatutários e legais aplicáveis, tendo em consideração as necessidades e expectativas dos munícipes, permitem ganhos significativos para a CMA em termos de performance da prestação dos serviços, eficiência, eficácia e custos.

Alguns dos resultados/benefícios que se têm evidenciado com este processo, são, entre outros:

- Modernização dos serviços
- Desmaterialização dos processos
- Automatização de tarefas e redução de prazos
- Maior celeridade dos processos
- Controlo total do circuito dos processos
- Melhorias ao nível da eficiência e eficácia (interno)
- Melhoria da qualidade dos serviços prestados

Salienta-se que todos os documentos do SG são disponibilizados aos colaboradores da CMA, através da Intranet e e-mail, sendo atualizada toda a sua informação. Àqueles que não têm acesso a um PC, é da

responsabilidade do seu superior hierárquico a disponibilização de todos os documentos que necessitem, para executar as tarefas que lhe estão atribuídas.

Todos os requerimentos/ documentos, necessários à entrada/ entrega de processos na autarquia, são disponibilizados no site da CMA (obras particulares, educação, ação social, obras municipais e área administrativa), tal como os regulamentos municipais.

Ao longo do ano, continuam a verificar-se ações de Benchmarking, pela visita de edilidades/ técnicos/ colaboradores de outras autarquias, com o objetivo de transmitir a experiência adquirida, funcionando também como meio de aprendizagem de soluções já testadas em outros serviços doutras Câmaras Municipais do país.

Também tem vindo a verificar-se a visita por parte de turmas de estudantes de vários cursos lecionados na ESTGA – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, com o objetivo de verem de perto as boas práticas que a autarquia tem vindo a implementar ao longo do tempo.

Tendo em linha de conta todas as normas, regulamentos e legislação aplicáveis, assim como o cumprimento dos requisitos e expectativas dos nossos *stakeholders*, e a melhoria contínua dos processos, foram realizadas as seguintes atividades:

- Foi verificado e atualizado o Manual do Sistema de Gestão (SG), tendo sido realizada uma nova revisão (08 de 2015/06/30), dada a atualização decorrente da Revisão do SG e das Competências Organizacionais (CO's), assim como da informação respeitante à Segurança da Informação.
- Foram analisados os Procedimentos de Gestão (PG) existentes no SG, na sua totalidade, tendo sido revistos, adequando-os à realidade existente na CMA, ao cumprimento da legislação e regulamentos aplicáveis, ao Mapa de Processos e alterações essenciais das práticas, pela alteração de tarefas, reestruturação dos processos. Assim, temos:

Procedimento de Gestão (PG)		Estado da Revisão	
N.º	Descrição	Data	N.º
01	Planeamento e revisão do SG	2013 / 05 / 30	7
02	Conceção e desenvolvimento de novos serviços	2013 / 05 / 30	7
03	Gestão de Recursos Humanos	2013 / 05 / 30	6
04	Aquisição de bens e serviços/ Armazéns e Materiais	2014 / 05 / 28	9
06	Gestão das Infraestruturas	2015 / 06 / 30	9
09	Monitorização e medição	2013 / 05 / 30	8
14	Gestão do risco	2015 / 06 / 30	6
15	Gestão de alterações	2014 / 09 / 30	2

Procedimento de Gestão (PG)		Estado da Revisão	
N.º	Descrição	Data	N.º
16	Gestão da capacidade	2014 / 10 / 30	2
17	Gestão da disponibilidade	2015 / 06 / 30	2
18	Gestão de problemas	2013 / 05 / 30	1
19	Gestão da continuidade	2014 / 10 / 30	3

- De igual modo, foram analisados/ verificados todos os Procedimentos de Trabalho (PT) e Instruções de Trabalho (IT), tendo-se verificado também a necessidade de desenvolvimento de outros ainda não existentes no SG. Assim, resumidamente temos:

Procedimento de Trabalho (PT)		Estado da Revisão	
N.º	Descrição	Data	N.º
03-01	Processo Disciplinar	2013 / 05 / 30	0
05-03	Entrega e devolução de documentos – Arquivo Municipal	2014 / 05 / 30	5
05-04	Acessibilidade e comunicabilidade – Utilizadores externos	2014 / 08 / 05	4
11-01	Pedido de verificação metrológica de equipamentos	2014 / 05 / 30	5
11-02	Caderno de orientação pedagógica_Escola natação	2014 / 04 / 04	0
11-03	Caderno de apoio didático_Níveis aprendizagem	2014 / 04 / 04	0
11-04	Caderno de apoio pedagógico_AMA_Infantários	2014 / 04 / 09	0

Instrução de Trabalho (PT)		Estado da Revisão	
N.º	Descrição	Data	N.º
03-01	Acolhimento e integração de novos funcionários	2013 / 05 / 30	5
03-02	Avaliação SIADAP - Aplicação SAD	2012 / 04 / 26	1
04-01	Seleção e avaliação de fornecedores	2014 / 05 / 16	6
04-02	Avaliação de Empreiteiros	2013 / 05 / 30	4
05-01	Conteúdo, elaboração, aprovação, e revisão de documentos do SG	2014 / 05 / 09	9
05-02	Controlo de Anti-Virus e Backup's	2014 / 06 / 02	6
05-03	Elaboração de Documentos - Ofícios e Faxes	2014 / 05 / 30	5
05-04	Avaliação, seleção e eliminação de documentos	2014 / 05 / 30	3
05-05	Remessa de documentos para o Arquivo Municipal	2014 / 07 / 25	5
05-06	Tratamento e conservação de documentos em arquivo	2014 / 05 / 28	3
05-07	Manual de utilização das impressoras Canon	2014 / 05 / 28	1
05-08	Manual de utilização das impressoras Canon - Escolas	2014 / 05 / 28	1
05-09	Procedimentos da BMMA	2014 / 05 / 30	1
05-10	Manual para unir pdf's	2013 / 03 / 12	0
05-11	Verificação da validade dos certificados de utilizador	2014 / 01 / 23	0
06-01	Gestão das inspeções periódicas das viaturas	2012 / 05 / 08	4
06-02	Gestão da manutenção preventiva na DV-TI	2014 / 06 / 02	5

Instrução de Trabalho (PT)		Estado da Revisão	
N.º	Descrição	Data	N.º
06-03	Gestão da manutenção preventiva na DV-TI - Escolas	2014 / 06 / 02	0
06-04	Piscinas Municipais	2014 / 09 / 22	7
06-05	Gestão de Tacógrafos das Viaturas	2014 / 01 / 23	3
06-06	Piscinas Municipais - Ocorrências	2012 / 05 / 15	2
06-07	Gestão de atividades - Aplicação OBM	2015 / 06 / 24	1
06-08	Piscinas Municipais - Situações de emergência	2013 / 01 / 03	0
06-09	Manual para pedidos de reserva de viaturas	2014 / 10 / 02	0
06-10	Abate/ Limpeza - Suportes informação amovíveis	2014 / 08 / 14	0
06-11	Encriptação de E-Mails	2014 / 10 / 30	0
06-12	Elaboração RQI - Aplicação OBM	2014 / 12 / 31	0
09-01	Determinação do erro dos instrumentos de pesagem	2014 / 05 / 27	4
09-02	Ensaio 1ª verificação e verificação periódica de instrumentos de pesagem	2014 / 05 / 27	4
09-03	Critérios de aceitação de certificados de verificação metrológica de EMM's e respetiva análise da conformidade	2014 / 05 / 27	6
09-04	Ensaio de histerese/pesagem	2014 / 05 / 27	4
09-05	Ensaio de excentricidade	2014 / 05 / 27	4
09-06	Ensaio de repetibilidade	2014 / 05 / 27	4
09-07	Ensaio de pesagem com tara	2014 / 05 / 27	4
09-08	Ensaio de 1ª verificação e verificação periódica de contadores de tempo	2014 / 05 / 27	4
11-01	Criação de uma assinatura digital	2014 / 05 / 27	2

Os processos encontram-se devidamente implementados e mantidos, verificando-se que a prática está instituída, percebida e seguida por todos os intervenientes na prestação destes serviços, desde a sua chefia até aos operacionais.

Em todas as auditorias realizadas não foram evidenciadas não conformidades que comprometam a eficácia dos processos, verificando-se que a prática se encontra já enraizada na cultura dos colaboradores responsáveis. Neste intuito, é de referir que a existência e definição de circuitos Sigma-Flow, tem permitido um aumento de eficácia do sistema, assim como uma resposta mais célere ao município em geral.

- Da implementação do SGSI, e como resultado das auditorias, foram identificadas ações de melhoria, de forma a adequar o funcionamento aos requisitos normativos, pela DV-TI. Todas as ações foram concluídas, estando algumas em fase de testes, como poderemos evidenciar no desenvolvimento do presente relatório.
- No que diz respeito à **CO Gerir Colaboradores**, o Manual de Acolhimento está neste momento em fase de atualização, tendo sido distribuído aos novos colaboradores (e prestadores de serviços) que têm sido integrados na CMA.

- Ainda no que respeita à gestão de colaboradores, importa salientar que, decorrente da implementação da norma ISO/IEC 27001, um dos objetivos de controlo e controlos desta norma, que deve ser aplicado na CMA tem a ver com o controlo **A.7. Segurança na gestão de recursos humanos**, tendo como objetivos específicos A.7.1.2. Termos e condições da relação contratual “Assegurar que os colaboradores e prestadores de serviço compreendem as suas responsabilidades, e que são adequados para as funções para as quais estão a ser considerados” e A.7.2. Durante a relação contratual “Assegurar que os colaboradores e prestadores de serviço estão conscientes e cumprem as suas responsabilidades de segurança da informação”.
- No que diz respeito às ações de manutenção preventiva, a realizar pela DV-TI, definidas para todos os equipamentos existentes para os colaboradores, a Autarquia adquiriu dois PC’s para fazer face a eventuais problemas que se pudessem verificar motivados pela ausência destas ações de manutenção preventiva. A instalação de infraestruturas tecnológicas, pela DV-TI, nos Centros Escolares, faz com que os recursos humanos alocados a esta área, estejam quase totalmente adstritos a esta tarefa, o que não permite a realização deste tipo de ações internamente. No entanto, a aquisição dos equipamentos acima referidos, veio colmatar/ evitar eventuais falhas na execução das tarefas diárias por parte dos utilizadores, devido a avarias dos PC’s.

Com o desenvolvimento/ implementação do SGSI, no âmbito já descrito no ponto 1 deste documento, iniciamos uma era diferente na CMA, procurando ir mais longe nos objetivos estabelecidos e desbravando terreno até aos dias de hoje.

Numa fase inicial, tínhamos como objetivo a Certificação deste sistema até ao final de 2011. No entanto, o envolvimento de algumas destas áreas, noutros projetos, de igual importância e prioridade, fez com que fosse necessário repensarmos o planeamento deste projeto, que incluía alterações fundamentais para a sua implementação.

Assim, e após as auditorias de 1.ª e 2.ª fase, em dezembro de 2014, foi atribuída a certificação pela APCER, do SGSI implementado, sendo a 1.ª Câmara do país a certificar-se por este referencial normativo.

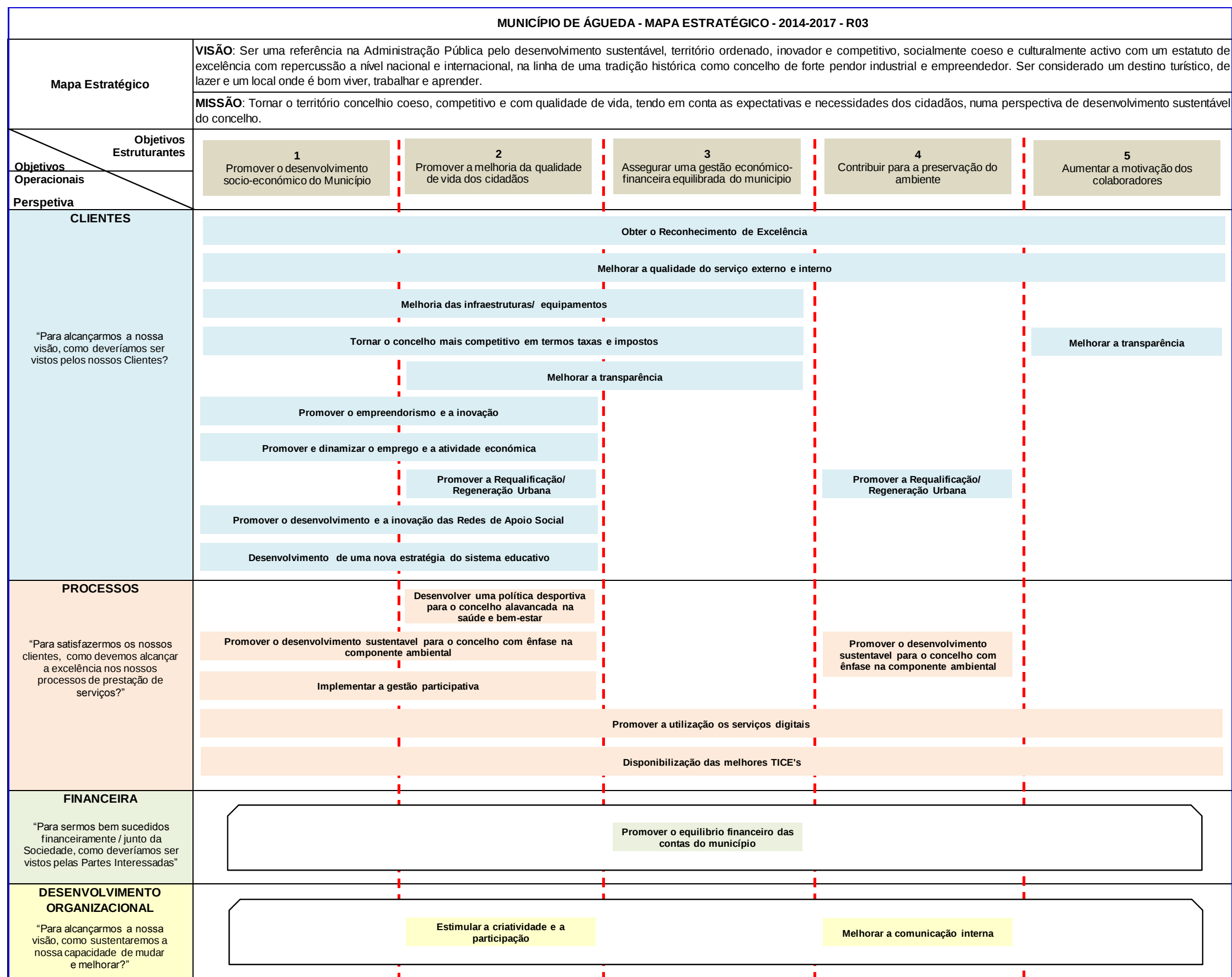
Outro dos projetos realizados e coordenados pela DV-MAF, está relacionado com a modelação estratégica da CMA, em BPM (*Business Process Management*), e que tem como princípios orientadores, o alinhamento com a estratégia, a integração organizativa, a mudança de comportamentos e a disciplina organizativa.

Os resultados deste projeto são a melhoria do desempenho da organização, pela mudança de comportamentos, orientação para a satisfação do cidadão e a eficiência da CMA, garantindo a

implementação da estratégia definida pelo Executivo, assim como a definição de objetivos e indicadores de desempenho, incluindo a definição dos objetivos para o SIADAP 1, 2 e 3.

Este projeto tem um objetivo essencial para o SG implementado na CMA, pois permite um cruzamento entre os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais, que cruzam com cada unidade orgânica/serviço da CMA, para garantir o cumprimento dos primeiros...a ideia é que cada serviço entenda qual o seu contributo para o cumprimento dos objetivos do Executivo.

A partir da definição dos Objetivos Estratégicos, foram definidos todos os Objetivos (macro) Operacionais, que em conjunto permitiriam à CMA, atingir os primeiros. Desta forma, foi elaborada a 1.ª versão do Mapa Estratégico da Autarquia, que se resume na figura seguinte:



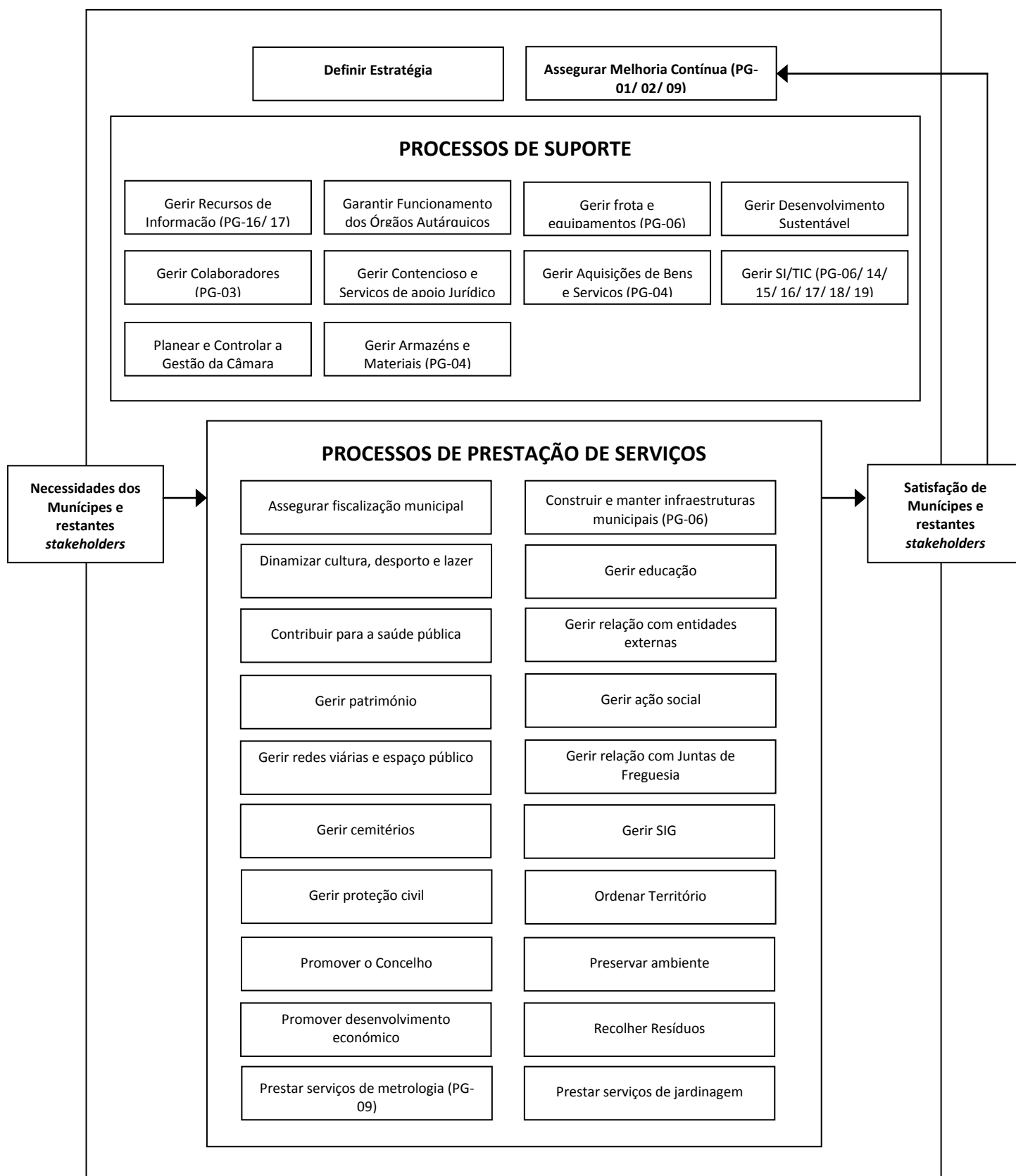
A 1.ª versão deste mapa, está em processo de revisão, tendo em conta que foram revistos, em finais de 2014, os objetivos estratégicos e operacionais, que vigoram para o triénio 2014-2017, ficando divididos da forma seguinte:

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional	
N.º	Descrição	N.º	Descrição
1	Águeda Território Dinâmico, Criativo e Solidário	1.1	Promover Solidariedade
		1.2	Promover o Desporto
		1.3	Promover a Cultura
		1.4	Promover Turismo
		1.5	Edificações
		1.6	Segurança e Proteção Civil
		1.7	Regeneração Urbana
		1.8	Qualificar Acessibilidades
		1.9	Construir acessibilidades
		1.10	Edificações
2	Águeda Território Excelência Educativa	2.1	Projeto Educativo Municipal
		2.2	Águeda Educação +
		2.3	Parcerias Europeias e Participação em Redes
		2.4	Educação para a Sustentabilidade
		2.5	Educação Não Formal
		2.6	Incentivos/ Medidas (a continuar a aprender)
		2.7	Segurança Alimentar das Refeições escolares
		2.8	Construção de Centros Educativos
		2.9	Beneficiação/ Construção de Parques Infantis
		2.10	Transportes Escolares
		2.11	Rede de Bibliotecas Escolares
		2.12	Residência Universitária
3	Águeda Competitiva e Empreendedora	3.1	Promoção do Concelho
		3.2	Fiscalmente competitiva
		3.3	Incubadora de Empresas
		3.4	Serviços de Apoio ao Empreendedor
		3.5	Clusterização/ colaboração
		3.6	Pavilhões industriais
		3.7	Encontros para a competitividade
		3.8	Finicia
		3.9	Linha de Apoio ao Empresário
		3.10	Águeda Concept
		3.11	Parque Empresarial do Casarão
		3.12	Espaço Multigeracional

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional	
N.º	Descrição	N.º	Descrição
4	Águeda Serviços Municipais de Excelência	4.1	Administração Transparente
		4.2	Certificação
		4.3	Serviços de Apoio - SIG
		4.4	Serviços ao cidadão online
		4.5	Continuando a Inovar
		4.6	Serviços de Apoio - Informática
		4.7	Requalificação de Instalações
5	Águeda Inteligente, Inovadora e Sustentável	5.1	HUMAN SMART CITY
		5.2	Implementação da Estratégia de Inovação Inteligente
		5.3	Agência de Sustentabilidade e Competitividade
		5.4	Águeda Ambientalmente Sustentável
		5.5	Eficiência Energética
		5.6	Eficiência Hídrica
		5.7	Plataforma de Informação para o Cidadão
		5.8	Parcerias Internacionais
		5.9	Parcerias Nacionais
		5.10	Resíduos - Uma oportunidade de afirmação

Após a implementação/ definição das CO's, tivemos necessidade, de reestruturar os processos (CO's – Competências Organizacionais) entretanto definidos, na fase inicial.

Com estas alterações, foi revisto o nosso Mapa de Processos (Manual do SG, Revisão 08, de 2015/06/30), assim como também, as responsabilidades atribuídas/ assumidas por cada uma das Unidades Orgânicas da estrutura da CMA vs as Competências Organizacionais identificadas.



Onde podemos, resumidamente, explicar qual o objetivo de cada CO/ Processo existente na CMA, no quadro seguinte:

Designação da CO	Descrição/ Objetivo
Planear e Controlar Gestão da Câmara	Clarificar, comunicar a estratégia e monitorar o seu cumprimento através do Plano Global da CM
Assegurar Fiscalização Municipal	Verificar o cumprimento pelo munícipe da legislação, regulamentos e decisões municipais, no âmbito das orientações traçadas pelas restantes CO's. Prestar serviços correlacionados às outras COs e Entidades Externas
Gerir património	Assegurar a valorização e utilização adequada do património
Gerir Recursos de Informação	Assegurar o armazenamento, preservação e disponibilização de documentos/informação
Gerir contencioso e serviços de apoio jurídico	Defender os interesses e direitos da autarquia pela via judicial perante terceiros. Prestar serviços de apoio jurídico. Tratar contraordenações
Gerir aquisições de bens e serviços	Assegurar a contratualização de bens e serviços que forem requisitados por toda a organização. Assegurar a aquisição de bens e serviços para a própria CO e de economato
Gerir relação com entidades externas	Definir as políticas de relacionamento com entidades externas de forma a potenciar as sinergias entre ambas as partes
Gerir cemitérios	Gerir cemitérios e prestar serviços associados
Recolher Resíduos	Recolher e encaminhar RSU para destino final e assegurar limpeza urbana
Gerir Proteção Civil	Coordenar e gerir iniciativas e operações relacionadas com a proteção civil de âmbito local e com a defesa da floresta contra incêndios. Gerir relação com as entidades de proteção civil locais, regionais e nacionais
Gerir armazéns e materiais	Assegurar o armazenamento de todos os materiais à guarda do armazém de materiais. Assegurar a gestão dos materiais e aquisição destes ao abrigo dos contratos existentes
Gerir frota e equipamentos	Gerir frota, ferramentas e equipamentos mecânicos
Gerir redes viárias e espaço público	Assegurar a gestão do espaço público e redes viárias de forma a garantir mobilidade, segurança e bem-estar do cidadão
Garantir o funcionamento dos órgãos autárquicos	Assegurar o apoio necessário ao funcionamento dos órgãos autárquicos, Câmara Municipal e Assembleia Municipal
Gerir Colaboradores	Assegurar os recursos humanos necessários à atividade da CM e contribuir para o desenvolvimento e satisfação profissional dos colaboradores, proporcionando as condições adequadas ao exercício das suas funções
Gerir Educação	Assegurar os recursos humanos, materiais e financeiros inerentes às atividades de funcionamento do ensino básico e pré-escolar. Dar resposta a solicitações de ação social escolar. Complementar a atividade educativa dos agrupamentos de escolas e das escolas. Gerir o parque escolar. Organizar e coordenar a rede de transportes escolares
Gerir Ação Social	Promover e apoiar o desenvolvimento da Ação social, Gerir o parque habitacional
Dinamizar cultura, desporto e lazer	Promover a cultura, desporto e lazer junto dos munícipes
Construir e manter infraestruturas municipais	Construir e manter equipamentos e infraestruturas municipais (equipamentos públicos, estradas) de acordo com solicitações recebidas. Prestar serviços de topografia
Definir estratégia	Definir linhas orientadoras estratégicas, assim como objetivos estratégicos para a organização. Promover a imagem da CM e assegurar a comunicação com o seu meio externo (todos os suportes em papel e eletrónicos). Assegurar a obtenção de recursos e competências aproveitando as oportunidades veiculadas através de candidaturas e Contratos Programa
Assegurar Melhoria Contínua	Definir o modelo de melhoria contínua, assegurando o seu cumprimento de acordo com a estratégia da CM e cumprindo os referenciais adotados. Assegurar o cumprimento da regulamentação e procedimentos internos em vigor e apoiar o Executivo nas decisões de melhoria da CM

Designação da CO	Descrição/ Objetivo
Prestar Serviços de Metrologia	Prestar serviço de verificação de instrumentos de pesagem e contadores de tempo no concelho
Ordenar Território	Assegurar o ordenamento do território de acordo com a legislação em vigor e de acordo com a estratégia da CM
Promover Desenvolvimento Económico	Promover o desenvolvimento económico do concelho com vista a torná-lo competitivo, inovador e empreendedor, numa perspetiva de desenvolvimento sustentável
Preservar Ambiente	Promover a sustentabilidade ambiental e dos recursos naturais do Território
Contribuir para a saúde pública	Promover condições de saúde pública no concelho. Assegurar adequada proteção dos animais à guarda do canil. Minimizar danos nos cidadãos decorrentes do comportamento e estado de saúde dos animais
Gerir desenvolvimento sustentável	Promover o desenvolvimento sustentável do concelho
Gerir SIG	Prestar serviços de apoio à utilização dos SIG. Garantir uma resposta adequada dos SIG às necessidades (implica exercer a função de regulador na utilização do SIG). Prestar serviços de assessoria com base nos SIG
Gerir SI/TIC	Assegurar uma resposta adequada dos sistemas de informação às necessidades da CM
Promover o Concelho	Promover e divulgar o Concelho
Gerir relação com Juntas de Freguesia	Definir as políticas de relacionamento com as Juntas de Freguesia de forma a potenciar as sinergias entre ambas as partes
Gerir desenvolvimento sustentável	Promover o desenvolvimento sustentável e competitivo do Concelho

De igual forma, também foram revistas as competências organizacionais vs organigrama, isto é, estão identificadas as responsabilidades para cada uma das competências da CMA, como se pode evidenciar na figura seguinte:

	Presidência	GAP	Vereador Jorge Almeida	Vereador João Clemente	Vereadora Elsa Corga	Vereador Edson Santos	GAV	DV-DL	DV-EI	DV-MEM	DV-PEH	DV-EOM	DV-GU	DV-AF	UT-AD	UT-RH	DV-MAF	UT-SIG	DV-TI	DV-AS
Assegurar fiscalização municipal													X		X					
Assegurar melhoria contínua																	X			
Construir e manter infraestruturas municipais			X						X	X	X	X								
Contribuir para a saúde pública								X		X	X		X							X
Definir estratégia	X	X															X			
Dinamizar cultura, desporto e lazer					X	X		X												
Garantir o funcionamento dos órgãos autárquicos															X					
Gerir ação social					X			X												
Gerir aquisições de bens e serviços														X						
Gerir armazéns e materiais									X											
Gerir cemitérios											X									
Gerir colaboradores				X												X				
Gerir contencioso e serviços de apoio jurídico															X					

	Presidência	GAP	Vereador Jorge Almeida	Vereador João Clemente	Vereadora Elsa Corga	Vereador Edson Santos	GAV	DV-DL	DV-EI	DV-MEM	DV-PEH	DV-EOM	DV-GU	DV-AF	UT-AD	UT-RH	DV-MAF	UT-SIG	DV-TI	DV-AS
Gerir desenvolvimento sustentável	X																			X
Gerir educação					X			X												
Gerir frota e equipamentos									X											
Gerir património	X									X				X						
Gerir proteção civil											X									
Gerir recursos de informação															X		X		X	
Gerir redes viárias e espaço público			X						X											X
Gerir relação com entidades externas	X	X	X	X			X	X							X		X			X
Gerir relação com Juntas de Freguesia			X				X													
Gerir SI/TIC																			X	
Gerir SIG																		X		
Ordenar território								X					X							
Planear e controlar gestão da Câmara						X								X						
Preservar ambiente	X																			X
Prestar serviços de jardinagem											X									
Prestar serviços de metrologia																	X			
Promover desenvolvimento económico		X		X		X		X												X
Promover o Concelho		X				X													X	
Recolher resíduos											X									

Seguidamente, foram definidas/ revistas as atividades (macro) e os processos (contabilidade analítica) relacionados com cada uma das CO's, assim como respetivos responsáveis. O objetivo era, nalguns casos, obtermos custos associados às atividades/ tarefas realizadas pelas CO's, com o intuito de servir de base para uma análise mais detalhada do Executivo. Por outro lado e, onde fosse possível, medirmos o cumprimento de prazos relacionados com as tarefas ou com os próprios pedidos de qualquer parte interessada (interno/ externo).

CO			Descrição das atividades	Responsável			Observações
N.º	Designação	Descrição		Serviço	Direto	Operacional	
DV-AF - Divisão Administrativa e Financeira							
CO02	Assegurar Fiscalização Municipal	Verificar o cumprimento pelo munícipe da legislação, regulamentos e decisões municipais, no âmbito das orientações traçadas pelas restantes CO's. Prestar serviços correlacionados às outras COs e Entidades Externas	Fiscalização de obra	DV-AF	Maria Moreira	Vasco Malaquias, José Martins, João Flório, Miguel Almeida, Armando Galhano, Ricardo Dinis	Fiscalização obras particulares
			Fiscalização de trânsito				Fiscalização trânsito
			Fiscalização diversa				Fiscalização diversa (Ocupação via pública, resíduos, situações de risco de incêndio, atividades comerciais, etc.)
			Fiscalização do mercado e feira				Fiscalização mercado
			Apoio administrativo			Ana Clara Brinco	Notificações
CO06	Definir estratégia	Definir linhas orientadoras estratégicas, assim como objetivos estratégicos para a organização. Promover a imagem da CM e assegurar a comunicação com o seu meio externo (todos os suportes em papel e eletrónicos). Assegurar a obtenção de recursos e competências aproveitando as oportunidades veiculadas através de candidaturas e Contratos Programa	Preparação de documentação para apresentação de candidaturas a Redes Europeias	DV-MAF	Marlene Marques	Sónia Tavares	
			Preparação de documentação para apresentação de candidaturas a financiamentos nacionais				
			Gestão financeira de candidaturas				
CO09	Garantir o funcionamento dos órgãos autárquicos	Assegurar o apoio necessário ao funcionamento dos órgãos autárquicos, Câmara Municipal e Assembleia Municipal	Apoio à Assembleia Municipal	DV-AF	Maria Moreira	Nilde Grave	Sessões Assembleia Municipal
			Apoio ao Executivo Municipal			Lurdes Fonseca	Reuniões Executivo
			Apoio aos atos eleitorais			Lurdes Fonseca, Ercília Gonçalves	Gastos com eleições
CO11	Gerir aquisições de bens e serviços	Assegurar a contratualização de bens e serviços que forem requisitados por toda a organização. Assegurar a aquisição de bens e serviços para a própria CO e de economato	Preparação e gestão de processos de notariado	DV-AF	Maria Moreira	Anabela Moreira, Ercília Gonçalves	
			Contratação Pública			Armando Leal, Ernesto Conceição, M.ª do Rosário, Anabela Martins, Ana Rita Pereira	Procedimentos aquisição de bens
						M.ª do Rosário, Anabela Martins, Ana Rita Pereira	Procedimentos aquisição de serviços
							Procedimentos empreitadas
CO13	Gerir cemitérios	Gerir cemitérios e prestar serviços associados	Apoio administrativo	DV-PEH	Glória Costa	Isabel Assunção	
CO15	Gerir contencioso e serviços de apoio jurídico	Defender os interesses e direitos da autarquia pela via judicial perante terceiros. Prestar serviços de apoio jurídico. Tratar contraordenações	Acompanhamento e instauração de processos judiciais	DV-AF	Maria Moreira	Ana Tomás, Silvana Sá	Jurídico
			Execução fiscal e Contraordenações			Silvana Sá, Helena Santos	Execução fiscal e Contraordenação
			Difusão legislação			Ana Tomás, Silvana Sá	Legislação/ Regulamentos
			Elaboração/ alteração regulamentos municipais				
CO20	Gerir património	Assegurar a valorização e utilização adequada do património	Preservar, gerir e controlar património	DV-AF	Maria Moreira	Margarida Tomás, António Pinho	Procedimentos venda/ oneração de bens móveis; Procedimentos venda/oneração de bens imóveis
CO23	Gerir Recursos de Informação	Assegurar o armazenamento, preservação e disponibilização de documentos/ informação	Avaliação geral de prédios urbanos – IMI (Arquivo)	DV-AF	Maria Moreira	Manuela Almeida	Arquivo Municipal
			Consultas internas/ externas a processos			Manuela Almeida, Olga Pereira, Pedro Graça	
			Digitalização e registo de processos/ documentos nas aplicações			Manuela Almeida, Olga Pereira	
			Transferência e eliminação de documentos			Manuela Almeida	
CO27	Gerir relação com entidades externas	Definir as políticas de relacionamento com entidades externas de forma a potenciar as sinergias entre ambas as partes	Desenvolvimento balcão empreendedor	DV-AF	Sílvia Martins	Isabel Assunção	Balcão Empreendedor - AMA (Agência para a Modernização Administrativa)
CO34	Planear e Controlar Gestão da Câmara	Clarificar, comunicar a estratégia e monitorizar o seu cumprimento através do Plano Global da CM	Elaboração de GOP	VER	Edson Santos	Maria Moreira	Orçamento e plano de atividades
			Elaboração de Prestação de Contas			Maria Moreira, Sónia Tavares	Prestação contas

CO			Descrição das atividades	Responsável			Observações
N.º	Designação	Descrição		Serviço	Direto	Operacional	
			Gerir seguros	DV-AF	Maria Moreira	Margarida Tomás	
			Gestão de Tesouraria			Graça Melo	Inclui gestão da relação com as entidades financeiras
			Elaborar e controlar plano financeiro			Edson Santos	
			Gestão orçamental			Maria Moreira, M.ª Celeste Conceição, Sónia Tavares, Margarida Tomás	Inclui pagamentos, faturação, cabimentos, compromissos, ...
			Assegurar gestão fiscal (IVA)			Margarida Tomás	
-	-	-	Apoio administrativo	DV-AF	Maria Moreira	Ana Clara Brinco, Isabel Assunção, Lurdes Galhano, M.ª Etelvina Pinto	
UT-RH - Unidade Técnica de Recursos Humanos							
CO09	Garantir o funcionamento dos órgãos autárquicos	Assegurar o apoio necessário ao funcionamento dos órgãos autárquicos, Câmara Municipal e Assembleia Municipal	Apoio à Assembleia Municipal	DV-AF	Maria Moreira	Daniela Gonçalves	Sessões Assembleia Municipal
CO10	Gerir Ação Social	Promover e apoiar o desenvolvimento da Ação social, Gerir o parque habitacional	Atendimento/ entrevista a munícipes	DV-DL	Pedro Alves	Clara Galhano, Cátia Lopes, M.ª Helena Loureiro, Ana Emília Reis, Vítor Dias	Espaço Cidadão/ GAM
CO13	Gerir cemitérios	Gerir cemitérios e prestar serviços associados	Atendimento/ entrevista a munícipes	DV-PEH	Glória Costa	Clara Galhano, Cátia Lopes, M.ª Helena Loureiro, Ana Emília Reis, Vítor Dias	Espaço Cidadão/ GAM
CO14	Gerir colaboradores	Assegurar os recursos humanos necessários à atividade da CM e contribuir para o desenvolvimento e satisfação profissional dos colaboradores, proporcionando as condições adequadas ao exercício das suas funções	Gestão do processo avaliativo dos funcionários (SIADAP)	UT-RH	Sílvia Martins	Sílvia Martins, Ana Isabel Silva	SIADAP
			Processar salários			Daniela Gonçalves, Olga Freitas	Vencimentos
			Gerir férias			Luísa Silva	
			Controlar assiduidade			Olga Freitas, João Ribeiro	
			Organizar e instruir os processos de recrutamento			Olga Freitas, João Ribeiro	Concurso de admissão de pessoal
			Tratar de processos administrativos de RH			Daniela Gonçalves, Sílvia Martins, Ana Isabel Silva, João Gomes, João Ribeiro, Luísa Silva, Olga Freitas	Processo administrativo
			Gestão do pessoal não docente (1.º Ciclo e CAF) da autarquia				
			Gestão da formação			João Gomes	Formação
			Saúde e Segurança no Trabalho	VER	Jorge Almeida	João Ribeiro	
			Elaboração de informações/ pareceres	UT-RH	Sílvia Martins	Ana Isabel Silva	Apoio jurídico aos RH
			Assegurar/ Apoiar a instrução de inquéritos/ processos disciplinares				Inquéritos/ Processos disciplinares
CO15	Gerir contencioso e serviços de apoio jurídico	Defender os interesses e direitos da autarquia pela via judicial perante terceiros. Prestar serviços de apoio jurídico. Tratar contraordenações	Difusão legislação	DV-AF	Maria Moreira	Ana Isabel Silva	Legislação
CO17	Gerir Educação	Assegurar os recursos humanos, materiais e financeiros inerentes às atividades de funcionamento do ensino básico e pré-escolar. Dar resposta a solicitações de ação social escolar. Complementar a atividade educativa dos agrupamentos de escolas e das escolas. Gerir o parque escolar. Organizar e coordenar a rede de transportes escolares	Atendimento/ entrevista a munícipes	DV-DL	Pedro Alves	Clara Galhano, Cátia Lopes, M.ª Helena Loureiro, Ana Emília Reis, Vítor Dias	Espaço Cidadão/ GAM
CO25	Gerir redes viárias e espaço público	Assegurar a gestão do espaço público e redes viárias de forma a garantir mobilidade, segurança e bem-estar do cidadão	Atendimento/ entrevista a munícipes	DV-EIE	Marco Ferreira	Clara Galhano, Cátia Lopes, M.ª Helena Loureiro, Ana Emília Reis, Vítor Dias	Espaço Cidadão/ GAM
CO27	Gerir relação com entidades	Definir as políticas de relacionamento com entidades externas de forma a potenciar as sinergias entre ambas as partes	Desenvolvimento balcão empreendedor	DV-AF	Sílvia Martins	Clara Galhano, Cátia Lopes, M.ª Helena Loureiro, Ana Emília Reis, Vítor Dias	Balcão Empreendedor - AMA (Agência para a Modernização Administrativa)

CO			Descrição das atividades	Responsável			Observações
N.º	Designação	Descrição		Serviço	Direto	Operacional	
	externas		Elaboração de informações/ pareceres	UT-RH		João Ribeiro, Daniela Gonçalves, Olga Freitas	Mapas e informações para entidades externas (DGAL, ADSE, SS, ...). Balanço Social
CO33	Ordenar Território	Assegurar o ordenamento do território de acordo com a legislação em vigor e de acordo com a estratégia da CM	Atendimento/ entrevista a munícipes	DV-GU	Ana Matos	Clara Galhano, Cátia Lopes, M.ª Helena Loureiro, Ana Emília Reis, Vítor Dias	Espaço Cidadão/ GAM
CO34	Planear e Controlar Gestão da Câmara	Clarificar, comunicar a estratégia e monitorizar o seu cumprimento através do Plano Global da CM	Elaboração de Mapa de Pessoal	DV-AF	Maria Moreira	Sílvia Martins	Mapa de pessoal
CO37	Prestar Serviços de Metrologia	Prestar serviço de verificação de instrumentos de pesagem e contadores de tempo no concelho	Atendimento/ entrevista a munícipes	DV-MAF	Marlene Marques	Clara Galhano, Cátia Lopes, M.ª Helena Loureiro, Ana Emília Reis, Vítor Dias	Espaço Cidadão/ GAM
DV-PEH - Divisão de Proteção Civil, Espaços Verdes e Higiene Pública							
CO04	Construir e manter infraestruturas municipais	Construir e manter equipamentos e infraestruturas municipais (equipamentos públicos, estradas) de acordo com solicitações recebidas. Assegurar a gestão do funcionamento dos edifícios camarários partilhados por vários serviços e promover boas práticas de gestão dos restantes. Prestar serviços de topografia	Manutenção de edifícios e equipamentos municipais	DV-PEH	Glória Costa	Custódio Oliveira	Casas de Banho Públicas
						Nuno Martins	Parque da Pateira (Fermentelos, Oias da Ribeira, Espinhel); Açúde - Manobras
CO05	Contribuir para a saúde pública	Promover condições de saúde pública no concelho. Assegurar adequada proteção dos animais à guarda do canil. Minimizar danos nos cidadãos decorrentes do comportamento e estado de saúde dos animais	Recolha de animais para o canil	DV-PEH	Glória Costa	José Leandro, Célia Almeida	
			Manutenção do canil e alimentação dos animais				
			Desinfestação				
			Recolha e encaminhamento de animais mortos				
			Apoio administrativo			Célia Almeida	Recolha de cadáveres e canideos
			Atividades veterinárias - Veterinário municipal			Dr Pedro Mauricio	
CO07	Dinamizar cultura, desporto e lazer	Promover a cultura, desporto e lazer junto dos munícipes	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	DV-DL	Pedro Alves	Glória Costa	
CO10	Gerir Ação Social	Promover e apoiar o desenvolvimento da Ação social, Gerir o parque habitacional	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	DV-DL	Pedro Alves	Glória Costa	
CO11	Gerir aquisições de bens e serviços	Assegurar a contratualização de bens e serviços que forem requisitados por toda a organização. Assegurar a aquisição de bens e serviços para a própria CO e de economato	Procedimentos concursais - Aquisição de bens/ serviços	DV-PEH	Glória Costa	Glória Costa	
CO13	Gerir cemitérios	Gerir cemitérios e prestar serviços associados	Executar serviços de exumação/ inumação	DV-PEH	Glória Costa	Victor Silva	Cemitério de S.Pedro; Cemitério do Adro
			Gerir espaço do cemitério			Sérgio Leitão	
CO14	Gerir colaboradores	Assegurar os recursos humanos necessários à atividade da Divisão e contribuir para o desenvolvimento e satisfação profissional dos colaboradores, proporcionando as condições adequadas ao exercício das suas funções	Controlar assiduidade	DV-PEH	Glória Costa	Rui Pinho	Acertos de hora; Faltas; Ausências
			Saúde e Segurança no Trabalho				Avisos - Medicina no Trabalho
			Avaliação de desempenho			Glória Costa	
			Controlar assiduidade				
			Concursos de recrutamento/ contratação de pessoal				Entrevistas POC/CEI
			Saúde e Segurança no Trabalho				
CO17	Gerir Educação	Assegurar os recursos humanos, materiais e financeiros inerentes às atividades de funcionamento do ensino básico e pré-escolar. Dar resposta a solicitações de ação social escolar. Complementar a atividade educativa dos agrupamentos de escolas e das escolas. Gerir o parque escolar. Organizar e coordenar a rede de transportes escolares	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	DV-DL	Pedro Alves	Glória Costa	
CO22	Gerir Proteção Civil	Coordenar e gerir iniciativas e operações relacionadas com a proteção civil de âmbito local e com a defesa da floresta contra incêndios. Gerir	Serviços de limpeza/ desmatização	DV-PEH	Glória Costa	José Filipe Pinho	GTF - Gabinete Técnico Florestal; Coordenação de Equipa de Sapadores Florestais; Gestão de

CO			Descrição das atividades	Responsável			Observações
N.º	Designação	Descrição		Serviço	Direto	Operacional	
		relação com as entidades de proteção civil locais, regionais e nacionais					combustíveis DFCl; Prevenção/ Ataque a incêndios florestais - Limpeza/ Manutenção de caminhos
			Preparação, coordenação e gestão de iniciativas/ medidas/ operações de proteção civil âmbito local	VEREAÇÃO	Jorge Almeida	Victor Silva	Proteção Civil; Proteção contra cheias; Controlo dos sistemas de monitorização relacionados com o risco hidrológico; Controlo dos sistemas de monitorização relacionados com o risco de condições meteorológicas adversas; Registos dos meios e recursos existentes - SMPC; Identificação de riscos e perigos susceptíveis de afetar o Município - Pontos Negros do Concelho (Levantamento e monitorização); Segurança Rodoviária - Desobstrução, Limpeza de vias, Corte de árvores
			Preparação, coordenação e gestão de iniciativas/ medidas/ operações de defesa da floresta contra incêndios			José Filipe Pinho	Luta contra incêndio; Pontos de Água; Construção/ Beneficiação de caminhos florestais; Apoio a Planos (PDM + PROF) e à Comissão Municipal de Defesa da Floresta
			Articulação entre o Município e as restantes entidades locais, regionais e nacionais de proteção civil			Victor Silva	Luta contra incêndio; Controlo dos sistemas de monitorização relacionados com o risco de incêndio florestal
			Elaboração, implementação e manutenção de projetos, equipamentos e infraestruturas			José Filipe Pinho, Victor Silva	Proteção Civil; Bombeiros Voluntários
						Victor Silva	Plano Municipal de Emergência
	José Filipe Pinho	Planos (PMDFCI; POM)					
CO28	Gerir relação com Juntas de Freguesia	Definir as políticas de relacionamento com as Juntas de Freguesia de forma a potenciar as sinergias entre ambas as partes	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	VEREAÇÃO	Jorge Almeida	Glória Costa	
CO35	Preservar Ambiente	Promover a sustentabilidade ambiental e dos recursos naturais do Território	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	DV-PEH	Glória Costa	Nuno Martins	Limpeza de infestantes - Ceifeira Aquática (Pateira, Rio Águeda, ...)
CO36	Prestar Serviços de Jardinagem	Prestar serviços de jardinagem no âmbito municipal e a eventuais solicitações externas	Gerir os Viveiros Municipais	DV-PEH	Glória Costa	Fátima Silva	
			Criação de espaços ajardinados				
			Manutenção de espaços ajardinados				
			Apoio administrativo			Natália Almeida	
CO38	Promover desenvolvimento económico	Promover o desenvolvimento económico do concelho com vista a torná-lo competitivo, inovador e empreendedor, numa perspetiva de desenvolvimento sustentável	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	GAP	Daniela Herculano	Glória Costa	Hortas Comunitárias - Projeto Agricultura, semente de sustentabilidade
			Atendimento/ entrevista a munícipes	DV-PEH	Glória Costa	José Filipe Pinho	Ações de (Re)arborizações - respostas a pedidos
			Elaboração, implementação e manutenção de projetos, equipamentos e infraestruturas				Promoção do desenvolvimento florestal (Propostas, Candidaturas, Informação ao munícipe)
CO39	Promover o Concelho	Promover e divulgar o Concelho	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	VEREAÇÃO	Edson Santos	Glória Costa	
CO40	Recolher Resíduos	Recolher e encaminhar RSU para destino final e assegurar limpeza urbana	Limpeza urbana	DV-PEH	Glória Costa	Custódio Oliveira	Limpeza viária; Limpeza do mercado/ feira semanal
			Manutenção de contentores de recolha de resíduos (RSU's e ecopontos)			Rui Pinho	Verificação de condições de parque de contentores de recolha de resíduos (RSU's e ecopontos)
			Recolha de mini-ecopontos			Orlando Marques	
			Recolha de monos				

CO			Descrição das atividades	Responsável			Observações
N.º	Designação	Descrição		Serviço	Direto	Operacional	
			Recolha de verdes				
			Recolha de mini-ecopontos			Rui Pinho	Controlo “in loco” sobre os cumprimentos contratuais ERSUC
			Recolha RSU's				Controlo “in loco” sobre os cumprimentos contratuais LUSÁGUA
						Glória Costa	ERSUC - Tratamento dos RSU
			Apoio administrativo			Célia Almeida	Recolha de monos; Recolha de resíduos
			Monitorização e medição de indicadores de desempenho das atividades			Natália Almeida	Limpeza urbana
			Centro Municipal de Compostagem			Rui Pinho	Dados AMA; i4c
						Víctor Abrantes Silva	
DV-EIE - Divisão de Estaleiro e Infraestruturas							
CO04	Construir e manter infraestruturas municipais	Construir e manter equipamentos e infraestruturas municipais (equipamentos públicos, estradas) de acordo com solicitações recebidas. Assegurar a gestão do funcionamento dos edifícios camarários partilhados por vários serviços e promover boas práticas de gestão dos restantes. Prestar serviços de topografia	Fiscalização de empreitadas	DV-EOM	Manuela Pato	João Paulo Paradinha	No âmbito da área de mecânica
			Manutenção de edifícios pré-escolares e de ensino primário (EB1)	DV-MEM	Dina Batel		
			Manutenção de edifícios escolares EB 2,3				
			Manutenção de edifícios e equipamentos municipais				
			Intervenção no espaço público/ Rede viária	DV-EIE	Marco Ferreira	Armando Henriques, Pedro Ferreira, Ricardo Patrício	
			Intervenção infraestruturas/ Rede pluvial				
CO07	Dinamizar cultura, desporto e lazer	Promover a cultura, desporto e lazer junto dos munícipes	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	DV-DL	Pedro Alves	Marco Ferreira, João Estima, José Resende	
CO10	Gerir Ação Social	Promover e apoiar o desenvolvimento da Ação social, Gerir o parque habitacional	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	DV-DL	Pedro Alves	Marco Ferreira, João Estima, José Resende	
CO12	Gerir armazéns e materiais	Assegurar o armazenamento de todos os materiais à guarda do armazém de materiais. Assegurar a gestão dos materiais e aquisição destes ao abrigo dos contratos existentes	Gerir armazéns	DV-EIE	Marco Ferreira	Manuel Passos, Horácio Marta, Milton Reis	Inventário Armazéns
			Gerir materiais				
			Entrada e saída de materiais				
CO17	Gerir Educação	Assegurar os recursos humanos, materiais e financeiros inerentes às atividades de funcionamento do ensino básico e pré-escolar. Dar resposta a solicitações de ação social escolar. Complementar a atividade educativa dos agrupamentos de escolas e das escolas. Gerir o parque escolar. Organizar e coordenar a rede de transportes escolares	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	DV-DL	Pedro Alves	Marco Ferreira, João Estima, José Resende	
CO18	Gerir frota e equipamentos	Gerir frota, ferramentas e equipamentos mecânicos	Manutenção de viaturas	DV-EIE	Marco Ferreira	João Paulo Paradinha, Teresa Paiva	Viaturas; Equipamentos
			Manutenção de equipamentos de trabalho				
			Gerir viaturas, ferramentas e equipamentos mecânicos				
CO25	Gerir redes viárias e espaço público	Assegurar a gestão do espaço público e redes viárias de forma a garantir mobilidade, segurança e bem-estar do cidadão	Gestão do Sistema de Estacionamento	DV-EIE	Marco Ferreira	Ricardo Patrício	-
CO33	Ordenar Território	Assegurar o ordenamento do território de acordo com a legislação em vigor e de acordo com a estratégia da CM	Análise e emissão de pareceres técnicos	DV-GU	Ana Matos	Armando Henriques, Marco Ferreira	
CO39	Promover o Concelho	Promover e divulgar o Concelho	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	VEREAÇÃO	Edson Santos	Marco Ferreira, João Estima, José Resende	AgitÁgueda, Festa do Leitão, GICA, Crossódromo, ...

CO			Descrição das atividades	Responsável			Observações
N.º	Designação	Descrição		Serviço	Direto	Operacional	
-	-	-	Apoio administrativo	DV-EIE	Marco Ferreira	Pedro Ferreira, Teresa Paiva	
DV-MEM - Divisão de Manutenção de Equipamentos Municipais							
CO04	Construir e manter infraestruturas municipais	Construir e manter equipamentos e infraestruturas municipais (equipamentos públicos, estradas) de acordo com solicitações recebidas. Assegurar a gestão do funcionamento dos edifícios camarários partilhados por vários serviços e promover boas práticas de gestão dos restantes. Prestar serviços de topografia	Controlo de acesso aos edifícios	DV-MEM	Dina Batel	Luis Estima, J.M. Ribeiro Silva	Paços do Concelho (Gastos com conservação e reparação, Iluminação e climatização, Outros gastos com o edifício); Edifícios camarários (exeto Paços do Concelho)
			Intervenção no espaço público/ infraestruturas			Carlos Barreiro, Carlos Bandeira	
			Limpeza de edifícios municipais			Dina Batel	
			Manutenção de edifícios pré-escolares e de ensino primário (EB1)			José Camões, Sérgio Leitão, Carlos Barreira, Carlos Bandeira	
			Manutenção de edifícios escolares EB 2,3				
			Manutenção de edifícios e equipamentos municipais				
			Iluminação decorativa			Carlos Barreiro, Carlos Bandeira	
CO07	Dinamizar cultura, desporto e lazer	Promover a cultura, desporto e lazer junto dos munícipes	Apoio às atividades culturais, desportivas e sociais	DV-DL	Pedro Alves	Dina Batel, José Camões, Carlos Barreiro, Carlos Bandeira	
			Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos			Carlos Bandeira, Luis Filipe	Transporte (Livros para as bibliotecas escolares)
CO09	Garantir o funcionamento dos órgãos autárquicos	Assegurar o apoio necessário ao funcionamento dos órgãos autárquicos, Câmara Municipal e Assembleia Municipal	Apoio a Juntas de Freguesia/ Associações/ Entidades	GAV	Grupo Vereação	Dina Batel, José Camões, Carlos Barreiro, Carlos Bandeira, Luis Filipe	
			Apoio operacional às eleições	DV-MEM	Dina Batel	Dina Batel, José Camões, Carlos Bandeira	
CO10	Gerir Ação Social	Promover e apoiar o desenvolvimento da Ação social, Gerir o parque habitacional	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	DV-DL	Pedro Alves	Dina Batel, José Camões, Carlos Barreiro, Carlos Bandeira, Luis Filipe	Habitação Social; Águeda Solidária; Socializar+; Programas de apoio
CO17	Gerir Educação	Assegurar os recursos humanos, materiais e financeiros inerentes às atividades de funcionamento do ensino básico e pré-escolar. Dar resposta a solicitações de ação social escolar. Complementar a atividade educativa dos agrupamentos de escolas e das escolas. Gerir o parque escolar. Organizar e coordenar a rede de transportes escolares	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	DV-DL	Pedro Alves	Alfredo Loja	Refeições Escolares
CO39	Promover o Concelho	Promover e divulgar o Concelho	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	GAV	Edson Santos	Dina Batel, José Camões, Carlos Barreiro, Carlos Bandeira, Luis Filipe	AgitÁgueda
-	-	-	Apoio administrativo	DV-MEM	Dina Batel	José Camões, Sérgio Leitão, Pedro Ferreira	
DV-DL - Divisão de Desenvolvimento Local							
CO04	Construir e manter infraestruturas municipais	Construir e manter equipamentos e infraestruturas municipais (equipamentos públicos, estradas) de acordo com solicitações recebidas. Prestar serviços de topografia	Elaboração de Medidas de Autoproteção	DV-DL	Pedro Alves	Alexandra Dias	Medidas de Autoproteção
CO05	Contribuir para a saúde pública	Promover condições de saúde pública no concelho. Assegurar adequada proteção dos animais à guarda do canil. Minimizar danos nos cidadãos decorrentes do comportamento e estado de saúde dos animais	Elaboração, implementação e manutenção de projetos, equipamentos e infraestruturas	DV-DL	Pedro Alves	Adriana Mesquita, Elisabete Jorge	Pista Medicalizada
CO07	Dinamizar cultura, desporto e lazer	Promover a cultura, desporto e lazer junto dos munícipes	Serviço de apoio das bibliotecas escolares (SABE)	DV-DL	Pedro Alves	Maria Helena Marques	Rede de bibliotecas escolares de Águeda
			Indexação				Tratamento documental (Catálogo Coletivo); BMMA
			Catalogação				Conservação do Fundo Documental
			Conservação e tratamento do Fundo Documental				Promoção da leitura
			Ações de promoção da leitura			Grupo Cultura e Desporto	Património arqueológico
			Tratamento do espólio arqueológico				

CO			Descrição das atividades	Responsável			Observações
N.º	Designação	Descrição		Serviço	Direto	Operacional	
			Gestão do processo de candidaturas no âmbito do associativismo desportivo			Adriana Mesquita, Elisabete Jorge	Associativismo desportivo
			Gestão do processo de candidaturas no âmbito do associativismo cultural, recreativo e juvenil				Associativismo cultural
			Gestão e apoio de iniciativas culturais e desportivas			Maria Helena Marques	Promoção da cultura, desporto, juventude e lazer
			Academia pedagógica de atividades aquáticas			Adriana Mesquita, Elisabete Jorge	Complexo das Piscinas Municipais; Promoção da atividade física e do desporto
CO10	Gerir Ação Social	Promover e apoiar o desenvolvimento da Ação social, Gerir o parque habitacional	Gestão e monitorização dos processos de Subsídio ao Arrendamento	DV-DL	Pedro Alves	Dina Calado	Habitação Social
			Gestão e monitorização do Parque Habitacional Social				
			Pedidos de apoio para obras em habitação própria				
			Gestão e monitorização do programa			Pedro Alves	Rede Social; Águeda Solidária; Socializar+; Banco Local de Voluntariado de Águeda; SOS Solidão; Gerir IPSS; Programas de apoio
			Gestão de atividades relacionadas com a ação social				
			Acompanhamento técnico				
CO14	Gerir Colaboradores	Assegurar os recursos humanos necessários à atividade da CM e contribuir para o desenvolvimento e satisfação profissional dos colaboradores, proporcionando as condições adequadas ao exercício das suas funções	Gestão do pessoal não docente (1.º Ciclo e CAF) da autarquia	DV-DL	Pedro Alves	Ana Luísa Pinho, Tereza Meireles	Gestão de pessoal não docente
CO17	Gerir Educação	Assegurar os recursos humanos, materiais e financeiros inerentes às atividades de funcionamento do ensino básico e pré-escolar. Dar resposta a solicitações de ação social escolar. Complementar a atividade educativa dos agrupamentos de escolas e das escolas. Gerir o parque escolar. Organizar e coordenar a rede de transportes escolares	Avaliação, acompanhamento e/ou intervenção psicológica - alunos em contexto escolar	DV-DL	Pedro Alves	Eliana Neves	Intervenção psicológica
			Preparação e acompanhamento do ano letivo	DV-DL	Pedro Alves	Grupo Educação	Refeições Escolares; Regime da Fruta Escolar; Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC); Atividades de Animação e Apoio à Família (AAAF); Atividades lúdicas/educacionais
			Elaboração e envio de candidatura, protocolos, acordo de colaboração e documentação a entidades externas				
			Conferência de valores e elaboração de mapas de controlo financeiro (faturação e receitas)			Tereza Meireles, Rita Simões , Sara Silva	
			Preparação de documentação no âmbito das valências do Serviço de Educação			Grupo Educação	
			Auxílios/ apoios económicos				
			Avaliação e atribuição de Bolsas/ apoio propinas			Sara Silva	Bolsas de estudo/Prémios
			Gestão de transportes escolares			Sandra Cardoso, Marisa Almeida, Ana Luísa Pinho, Gilda Rangel	Transportes Escolares
			Gestão do Conselho Municipal de Educação/ Participação nos Conselhos Escolares			Grupo Educação	
CO25	Gerir redes viárias e espaço público	Assegurar a gestão do espaço público e redes viárias de forma a garantir mobilidade, segurança e bem-estar do cidadão	-	DV-EIE	Marco Ferreira		Plano Local de Promoção da Acessibilidade
CO33	Ordenar Território	Assegurar o ordenamento do território de acordo com a legislação em vigor e de acordo com a estratégia da CM	Elaboração de IGT	DV-DL	Pedro Alves	Pedro Alves	Instrumentos de Gestão Territorial (IGT)
			Acompanhamento de IGT			Grupo Planeamento e Empreendedorismo	
			Gestão de implementação dos Planos Municipais de Ordenamento do Território e de UOPG resultantes e respetivas Unidades de Execução				
CO38	Promover Desenvolvimento Económico	Promover o desenvolvimento económico do concelho com vista a torná-lo competitivo, inovador e empreendedor, numa perspetiva de desenvolvimento sustentável	Elaboração, implementação e manutenção de projetos, equipamentos e infraestruturas	DV-DL	Pedro Alves	Pedro Alves, Luís Almeida, Inês Santos	Incubadora de empresas; Parque empresarial
			Gestão de processos de candidatura/ venda de lotes				Promoção do empreendedorismo
			Análise de candidaturas e gestão do processo do FINICIA			Inês Santos	
			Gabinete de apoio ao empresário			Pedro Alves	

CO			Descrição das atividades	Responsável			Observações
N.º	Designação	Descrição		Serviço	Direto	Operacional	
			-			Grupo Planeamento e Empreendedorismo	Promoção do Comércio
DV-EOM - Divisão de Execução de Obras Municipais							
CO04	Construir e manter infraestruturas municipais	Construir e manter equipamentos e infraestruturas municipais (equipamentos públicos, estradas) de acordo com solicitações recebidas. Prestar serviços de topografia	Fiscalização de empreitadas	DV-EOM	Manuela Pato	Silvino Sousa, António Teixeira Calamote, Isabel Dias, Teresa Fonseca, Ricardo Patrício, Edgar Barão	
			Elaboração de estudos e projetos			Ana Costa, Marina Alves	Projetos de arquitetura, Estudos e projetos
			Assistência técnica de obra				
			Elaboração de projetos			Silvino Sousa, António Teixeira Calamote, Isabel Dias, Teresa Fonseca, Edgar Barão	Projetos de engenharia
			Assistência técnica de obra				
			Topografia e desenho			João Ferreira, Nuno Sequeira, Nuno Fonseca	Topografia e desenho
			Coordenação de segurança			Paula Oliveira	Projeto e Obra
			Vistoria de obras (empreitadas)			Silvino Sousa, António Teixeira Calamote, Isabel Dias, Teresa Fonseca, Ricardo Patrício, Edgar Barão	
CO11	Gerir aquisições de bens e serviços	Assegurar a contratualização de bens e serviços que forem requisitados por toda a organização. Assegurar a aquisição de bens e serviços para a própria CO e de economato	Procedimentos concursais - Aquisição de bens/ serviços	DV-AF	Maria Moreira	Manuela Pato, Silvino Sousa, António Teixeira Calamote, Isabel Dias, Teresa Fonseca, Edgar Barão, Ana Costa, Marina Alves, Andrea Vale, Margarida Carvalho	Procedimentos empreitadas
CO14	Gerir colaboradores	Assegurar os recursos humanos necessários à atividade da CM e contribuir para o desenvolvimento e satisfação profissional dos colaboradores, proporcionando as condições adequadas ao exercício das suas funções	Saúde e Segurança no Trabalho	VEREAÇÃO	Jorge Almeida	Paula Oliveira, Margarida Carvalho	
CO28	Gerir relação com Juntas de Freguesia	Definir as políticas de relacionamento com as Juntas de Freguesia de forma a potenciar as sinergias entre ambas as partes	Elaboração de estudos e projetos	VEREAÇÃO	Jorge Almeida	Marina Alves, Isabel Dias, Edgar Barão	
-	-	-	Apoio administrativo	DV-EOM	Manuela Pato	Andrea Vale, Margarida Carvalho	
DV-MAF - Divisão de Modernização administrativa, Qualidade, Auditoria, Parcerias e Financiamentos							
CO03	Assegurar Melhoria Contínua	Definir o modelo de melhoria contínua, assegurando o seu cumprimento de acordo com a estratégia da CM e cumprindo os referenciais adotados. Assegurar o cumprimento da regulamentação e procedimentos internos em vigor e apoiar o Executivo nas decisões de melhoria da CM	Gestão/ manutenção do SG	DV-MAF	Marlene Marques	Sónia Marques	Sistema de Gestão (SG)
			Balanço anual e revisão do SG				
			Elaboração/ revisão de documentos				Gestão documental SG
			Controlo, monitorização e medição de indicadores de desempenho				Indicadores de desempenho
			Preparação e realização de auditorias internas				Auditorias internas - Qualidade, Segurança da Informação, Plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas
			Gerir reclamações/ sugestões de melhoria				Reclamações/sugestões
			Atendimento/ entrevista a munícipes				Visitas de outros Municípios e escolas de ensino superior
			Avaliar satisfação dos cidadãos/ entidades				Inquéritos
			Acompanhamento de estágios				
CO04	Construir e manter infraestruturas municipais	Construir e manter equipamentos e infraestruturas municipais (equipamentos públicos, estradas) de acordo com solicitações recebidas. Prestar serviços de topografia	Assistência técnica de obra	DV-EOM	Manuela Pato	Carlos Rodrigues	

CO			Descrição das atividades	Responsável			Observações
N.º	Designação	Descrição		Serviço	Direto	Operacional	
CO06	Definir estratégia	Definir linhas orientadoras estratégicas, assim como objetivos estratégicos para a organização. Promover a imagem da CM e assegurar a comunicação com o seu meio externo (todos os suportes em papel e eletrónicos). Assegurar a obtenção de recursos e competências aproveitando as oportunidades veiculadas através de candidaturas e Contratos Programa	Preparação de documentação para apresentação de candidaturas a Redes Europeias	DV-MAF	Marlene Marques	Marlene Marques, Carlos Rodrigues	Centro de Artes; Candidaturas ao QREN; Candidaturas diversas; Processo SIMPLEX
			Preparação de documentação para apresentação de candidaturas a financiamentos nacionais			Marlene Marques, Carlos Rodrigues	
			Gestão/ monitorização de candidaturas aprovadas				
			Gestão financeira de candidaturas			Marlene Marques	Parcerias nacionais/europeias
			Gestão de parcerias				Projeto FORMAR
			Atendimento/ entrevista a munícipes			Marlene Marques	Visitas de outros Municípios e outras entidades
			Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos			Marlene Marques, Carlos Rodrigues, Teodora Leal, Sónia Marques	
CO37	Prestar Serviços de Metrologia	Prestar serviço de verificação de instrumentos de pesagem e contadores de tempo no concelho	Metrologia - Verificação externa	DV-MAF	Marlene Marques	Maria Isabel Pereira	Metrologia
			Metrologia - Verificação interna				
-	-	-	Apoio administrativo	DV-MAF	Marlene Marques	Teodora Leal	
DV-AS - Divisão de Ambiente e Sustentabilidade							
CO05	Contribuir para a saúde pública	Promover condições de saúde pública no concelho. Assegurar adequada proteção dos animais à guarda do canil. Minimizar danos nos cidadãos decorrentes do comportamento e estado de saúde dos animais	Monitorização da qualidade de parâmetros ambientais	DV-AS	Célia Laranjeira	Célia Laranjeira, Isabel Belchior	Água e outros cuja monitorização venha a ser implementada (ar, temperatura, ozono, ...)
CO35	Preservar Ambiente	Promover a sustentabilidade ambiental e dos recursos naturais do Território	Implementação de projetos, medidas, estratégias e planos de ação	DV-AS	Célia Laranjeira	Célia Laranjeira, Isabel Belchior, Paula Loureiro, Susana Oliveira, Rui Martins, Madalena Pereira	Pacto de Autarcas; Agenda 21 Local; Pateira de Fermentelos e áreas classificadas; Ambiente e recursos naturais
			Gestão de projetos, intervenções e estratégias			Célia Laranjeira, Isabel Belchior, Paula Loureiro, Susana Oliveira	
			Elaboração/ análise da Avaliação Ambiental Estratégica			Célia Laranjeira, Isabel Belchior	
			Elaboração/ análise da Avaliação de Impacte Ambiental			Célia Laranjeira, Isabel Belchior	
			Ações de sensibilização e educação nas áreas ambiental, sustentabilidade e recursos naturais			Célia Laranjeira, Isabel Belchior, Paula Loureiro, Susana Oliveira, Rui Martins, Marina Ascensão	
			Participação em projetos nacionais e internacionais			Célia Laranjeira, Isabel Belchior	
			Elaboração e gestão de candidaturas			Célia Laranjeira, Isabel Belchior, Susana Oliveira	
			Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos			Célia Laranjeira, Isabel Belchior, Paula Loureiro, Susana Oliveira, Rui Martins, Madalena Pereira, Carla Couceiro, Marina Ascensão	
CO38	Promover Desenvolvimento Económico	Promover o desenvolvimento económico do concelho com vista a torná-lo competitivo, inovador e empreendedor, numa perspetiva de desenvolvimento sustentável	Elaboração, implementação e manutenção de projetos, equipamentos e infraestruturas	DV-AS	Célia Laranjeira	Célia Laranjeira, Isabel Belchior, Paula Loureiro	Trilhos e percursos; Aldeia Pedagógica do milho antigo
			Participação em projetos nacionais e internacionais			Paula Loureiro, Susana Oliveira	Doçaria
			Elaboração e gestão de candidaturas			Paula Loureiro	
			Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos			Célia Laranjeira, Isabel Belchior, Paula Loureiro, Susana Oliveira, Rui Martins, Madalena Pereira, Carla Couceiro, Marina Ascensão	Promoção do Turismo
CO39	Promover o Concelho	Promover e divulgar o Concelho	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	VEREAÇÃO	Edson Santos	Célia Laranjeira, Paula Loureiro, Madalena Pereira, Isabel Belchior	AgitÁgueda; Feiras e outros eventos
CO41	Gerir desenvolvimento sustentável	Promover o desenvolvimento sustentável e competitivo do Concelho	Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos	DV-AS	Célia Laranjeira	Célia Laranjeira, Isabel Belchior, Paula Loureiro, Susana Oliveira, Rui Martins, Madalena Pereira, Carla Couceiro, Marina Ascensão	

CO			Descrição das atividades	Responsável			Observações				
N.º	Designação	Descrição		Serviço	Direto	Operacional					
			Monitorização e medição de indicadores de desempenho das atividades			Susana Oliveira, Rui Martins	E4C; Observatório de Mobilidade; Eficiência Energética; ECO XXI				
			Elaboração, implementação e manutenção de projetos, equipamentos e infraestruturas			Célia Laranjeira, Isabel Belchior, Susana Oliveira, Rui Martins, Carla Couceiro, Marina Ascensão	Escolas sustentáveis				
			Participação em projetos nacionais e internacionais			Célia Laranjeira, Isabel Belchior, Susana Oliveira, Rui Martins, Carla Couceiro	Agência para a Sustentabilidade e a Competitividade				
UT-SIG - Unidade Técnica de Sistemas de Informação Geográfica											
CO31	Gerir SIG	Prestar serviços de apoio à utilização dos SIG. Garantir uma resposta adequada dos SIG às necessidades (implica exercer a função de regulador na utilização do SIG). Prestar serviços de assessoria com base nos SIG	Apoio à DV-GU	UT-SIG	Miguel Tavares	Carlos Lima, Sónia Caetano	Prestação de serviços de assessoria no SIG				
			Apoio para descentralização do SIG			Miguel Tavares, Carlos Lima, José Rui					
			Elaboração de estudos, tarefas e análises SIG			Miguel Tavares, Sónia Caetano, Carlos Lima, Sofia Costa, José Rui					
			Apoio na utilização dos SIG			Miguel Tavares, Sónia Caetano, Carlos Lima, Sofia Costa, José Rui	Prestação de serviços de apoio na utilização do SIG				
			Estudo, concessão e gestão de projetos, e implementação de soluções			Miguel Tavares	Gestão de ferramentas e desenvolvimento SIG				
			Disponibilização e divulgação interna e externa de Informação Geográfica			Miguel Tavares	IDEAgueda				
			Acompanhamento, gestão e monitorização dos serviços disponibilizados			Miguel Tavares					
			Aquisição, edição e integração de informação geográfica para armazenar em base de dados			Miguel Tavares, Sónia Caetano, Carlos Lima, Sofia Costa, Pedro Melo, Alberto Matos, José Rui	Gestão de informação geográfica				
			Atualização da Informação Geográfica								
			Monitorização e medição de indicadores de desempenho das atividades								
			-			-	-	Elaboração e divulgação de notícias, atividades, ações e eventos		Miguel Tavares, Sónia Caetano, Carlos Lima, Sofia Costa, Pedro Melo, Alberto Matos, José Rui	
			-			-	-	Participação em projetos nacionais e internacionais		Miguel Tavares, Sónia Caetano, Carlos Lima, Sofia Costa, José Rui	
DV-TI - Divisão de Tecnologias de Informação											
CO06	Definir Estratégia	Definir linhas orientadoras estratégicas, assim como objetivos estratégicos para a organização. Promover a imagem da CM e assegurar a comunicação com o seu meio externo (todos os suportes em papel e eletrónicos). Assegurar a obtenção de recursos e competências aproveitando as oportunidades veiculadas através de candidaturas e Contratos Programa	Gerir página web	DV-TI	Hugo Teixeira	Carlos Reis, Luís Arruda, Jorge Teixeira	Página web				
			Editar Newsletter			Luís Arruda, Carlos Reis, Jorge Teixeira	Newsletter				
			Editar Agenda Mensal			Miguel Cunha					
CO30	Gerir SI/TIC	Assegurar uma resposta adequada dos sistemas de informação às necessidades da CM	Gerir projetos de SI/TIC	DV-TI	Hugo Teixeira	Hugo Teixeira, Teresa Nolasco, Eduardo Mendes, Elisa Cavaleiro, Filipe Figueiredo, Rodrigo Neves, Rui Abrantes					
			Gerir aplicações MEDIDATA			Teresa Nolasco, Eduardo Mendes, Elisa Cavaleiro					
			Gerir outras aplicações			Hugo Teixeira, Teresa Nolasco, Eduardo Mendes, Elisa Cavaleiro, Filipe Figueiredo, Rodrigo Neves, Rui Abrantes	Exceto aplicações MEDIDATA				
			Administrar sistemas			Hugo Teixeira, Eduardo Mendes, Filipe Figueiredo					
			Gerir segurança dos SI								
			Gerir infraestruturas de SI/TIC			Filipe Figueiredo, Rodrigo Neves, Rui Abrantes					
			Apoiar utilizadores			Hugo Teixeira, Teresa Nolasco, Eduardo Mendes, Elisa Cavaleiro, Filipe Figueiredo, Rodrigo Neves, Rui Abrantes					
CO39	Promover o	Promover e divulgar o Concelho	Gerir ÁguedaTV	DV-TI	Hugo	Carlos Reis, Jorge Teixeira	ÁguedaTV				

CO			Descrição das atividades	Responsável			Observações
N.º	Designação	Descrição		Serviço	Direto	Operacional	
	Concelho				Teixeira		
GAP - Gabinete de Apoio à Presidência							
CO06	Definir Estratégia	Definir linhas orientadoras estratégicas, assim como objetivos estratégicos para a organização. Promover a imagem da CM e assegurar a comunicação com o seu meio externo (todos os suportes em papel e eletrónicos). Assegurar a obtenção de recursos e competências aproveitando as oportunidades veiculadas através de candidaturas e Contratos Programa	Gerir artigos promocionais	GAP	Daniela Herculano	Daniela Herculano	
			Gerir relação com a comunicação social				Apenas para comunicação do GAP
			Gestão da comunicação do OP-Águeda			Luís Arruda	Plataforma Participativa
			Elaboração e divulgação de notícias, atividades, ações e eventos			Daniela Herculano	
CO09	Garantir o funcionamento dos órgãos autárquicos	Assegurar o apoio necessário ao funcionamento dos órgãos autárquicos, Câmara Municipal e Assembleia Municipal	Elaboração de informações/ pareceres	DV-AF	Maria Moreira	Daniela Herculano	
CO10	Gerir Ação Social	Promover e apoiar o desenvolvimento da Ação social, Gerir o parque habitacional	Elaboração, implementação e manutenção de projetos, equipamentos e infraestruturas	DV-DL	Pedro Alves	Daniela Herculano, Lígia Ribeiro	100 (DES)Empregados
CO27	Gerir relação com entidades externas	Definir as políticas de relacionamento com entidades externas de forma a potenciar as sinergias entre ambas as partes	Geminações	GAP	Daniela Herculano	Daniela Herculano	Relações Internacionais - Geminações, Protocolos
			Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos			Cátia Pereira	
CO38	Promover desenvolvimento económico	Promover o desenvolvimento económico do concelho com vista a torná-lo competitivo, inovador e empreendedor, numa perspetiva de desenvolvimento sustentável	Floresta	GAP	Daniela Herculano	Daniela Herculano	-
			Agricultura				Projeto Agricultura Semente da Sustentabilidade - Hortas urbanas
-	-	-	Apoio administrativo	GAP	Daniela Herculano	Daniela Herculano, Cátia Pereira	
GAV - Gabinete de Apoio à Vereação							
CO28	Gerir relação com Juntas de Freguesia	Definir as políticas de relacionamento com as Juntas de Freguesia de forma a potenciar as sinergias entre ambas as partes	Executar vistorias para efeitos de libertação de verbas	GAV	Jorge Almeida		Protocolos com Juntas de Freguesia (protocolos/ candidaturas para execução de obras)
			-	GAV	Jorge Almeida		SAMA FREGUESIAS
CO29	Gerir relação com empresas participadas/ concessionadas						
CO39	Promover o Concelho	Promover e divulgar o Concelho	Elaboração/ revisão e gestão de protocolos e parcerias	GAV	Edson Santos	Adriana Mesquita	AgitÁgueda
DV-GU - Divisão de Gestão Urbanística							
CO03	Assegurar Melhoria Contínua	Definir o modelo de melhoria contínua, assegurando o seu cumprimento de acordo com a estratégia da CM e cumprindo os referenciais adotados. Assegurar o cumprimento da regulamentação e procedimentos internos em vigor e apoiar o Executivo nas decisões de melhoria da CM	Controlo, monitorização e medição de indicadores de desempenho	DV-GU	Ana Matos	Ana Matos	Indicadores de desempenho
			Avaliar satisfação dos cidadãos/ entidades				Inquéritos
CO15	Gerir contencioso e serviços de apoio jurídico	Defender os interesses e direitos da autarquia pela via judicial perante terceiros. Prestar serviços de apoio jurídico. Tratar contraordenações	Elaboração/ alteração regulamentos municipais	DV-GU	Ana Matos	Ana Matos, António Ferreira, António Pereira, Cristina Santos, Kelly Farias, Paula Cruz	Legislação/ Regulamentos
CO33	Ordenar Território	Assegurar o ordenamento do território de acordo com a legislação em vigor e de acordo com a estratégia da CM	Organização e carregamento do processo digital	DV-GU	Ana Matos	António Ferreira, António Pereira	
			Elaboração de informações - Saneamento Liminar			Armando Henriques, António Pereira	
			Análise e emissão de pareceres técnicos			Ana Matos, Cristina Santos, Kelly Farias, Paula Cruz	

CO			Descrição das atividades	Responsável			Observações
N.º	Designação	Descrição		Serviço	Direto	Operacional	
			Elaboração de certidões e notificações			Amélia Madureira, M.ª João Dias, Purificação Coutinho	
		-	Apoio administrativo			Amélia Madureira, M.ª João Dias	Preparação de despacho, Propostas ao Executivo
-	Todas as CO's	-	Acompanhamento de estágios				
			Apoio administrativo				
			Atendimento/ entrevista a munícipes				
			Avaliação de desempenho				
			Concursos de recrutamento/ contratação de pessoal				
			Elaboração e divulgação de notícias, atividades, ações e eventos				
			Elaboração, implementação e manutenção de projetos, equipamentos e infraestruturas				
			Elaboração/ revisão e gestão de protocolos e parcerias				
			Elaboração de informações/ pareceres				
			Elaboração de inquéritos das atividades e serviços				
			Procedimentos concursais - Aquisição de bens/ serviços				
			Formação/ Colóquios/ Conferências/ Workshops/ Jornadas				
			Gestão/ acompanhamento de inquéritos/ processos disciplinares				
			Gestão de equipamentos e infraestruturas				
			Saúde e Segurança no Trabalho				
			Monitorização e medição de indicadores de desempenho das atividades				
			Organização, execução e apoio a atividades, ações e eventos				
			Participação em projetos nacionais e internacionais				
			Preparação e participação em reuniões/ representação da autarquia				
			Realização de ações de formação				

A reorganização dos serviços na perspetiva estratégica (Competências Organizacionais, CO's), permite uma identificação clara e entendimento, por todos os colaboradores, das responsabilidades e objetivos para cada uma das competências da Autarquia.

Numa primeira instância, esta fase permite que cada colaborador entenda qual a sua responsabilidade na prestação de serviços aos cidadãos, envolvendo-os e responsabilizando-os pelas tarefas a realizar.

A importância deste projeto, enquadra-se na utilização da aplicação informática OBM, para a obtenção de informação “detalhada”, no que respeita aos custos de atividades relacionadas com as competências organizacionais/ processos da responsabilidade da Autarquia, permitindo gerir os objetivos estratégicos e operacionais do Município, com maior eficácia e eficiência, pelo conhecimento do custo global de cada processo de prestação de serviço aos cidadãos, distribuído pelas tarefas “macro” do mesmo, em termos de horas de mão-de-obra, viaturas, bens e serviços adquiridos.

Este projeto permite fornecer informação para que o Executivo Municipal possa tomar decisões, a partir de informação de custos detalhados para cada processo, conjugando, de forma célere, sintética, fiável e a qualquer momento, os custos por processo/ atividade realizado.

Este projeto apresenta como objetivos e metas estabelecidas:

- Definição clara das competências organizacionais (CO) inerentes aos serviços/ unidades orgânicas do Município, para que cada funcionário entenda qual a sua responsabilidade na prestação de serviços aos cidadãos.
- Envolvimento e responsabilização das pessoas nas tarefas a realizar.
- Melhoria do desempenho da organização, pela mudança de comportamentos, orientação para a satisfação do cidadão e a eficiência, garantindo a implementação da estratégia definida superiormente, assim como a definição de objetivos e indicadores de desempenho (dados relativos à performance dos serviços), incluindo a definição dos objetivos individuais.

Através da utilização das ferramentas informáticas à disposição da Autarquia (Aplicação OBM da software house), foram efetuadas melhorias, no sentido de uma forte mudança de paradigma, abandonando a perspetiva de conhecermos “apenas” o “custo” por Unidade Orgânica (UO), permitindo o conhecimento abrangente dos custos, não só por UO, mas também, repartidos por competência organizacional e por tipo de atividade.

Cada colaborador terá que atribuir o seu tempo de trabalho a um determinado processo, associado a uma determinada competência organizacional e, por sua vez, alocado a uma atividade específica.

De igual modo, também os custos associados com viaturas e materiais utilizados no cumprimento dessa atividade, serão relacionados a esse processo especificamente.

Esta informação é essencial à tomada de decisões, no que respeita às atividades e serviços prestados, garantindo ao Executivo a utilização de uma boa ferramenta de gestão.

Metodologia de implementação/ ferramentas utilizadas:

- A ação de melhoria foi identificada no decorrer de um processo de autoavaliação, tendo como objetivo verificar o ponto de situação dos processos existentes e a necessidade de reformularmos todo o sistema implementado.
- Após a realização de sessões mensais, de formação/ ação, com uma duração de um dia por sessão (realizadas por dois formadores da empresa contratada para o efeito), obtivemos como resultado a clarificação da estratégia e o desenho da arquitetura organizacional (desdobramento das CO's, atividades/ tarefas, definição de pontos de controlo).
- Construção de um sistema de controlo de gestão da CMA, tendo como base a definição e desdobramento dos objetivos e indicadores da CMA (objetivos, indicadores, integração dos objetivos com a estratégia).
- Preparação, planeamento e desenvolvimento das alterações necessárias à Aplicação OBM da software house.
- Definição dos passos a seguir por cada colaborador, pela elaboração de uma instrução de trabalho e sessões de formação on job, para adequação dos colaboradores à nova ferramenta de trabalho, incluindo a afetação de custos específica (mão-de-obra, viaturas/ máquinas, materiais, etc.)

Como resultados obtidos, temos a implementação de um sistema de controlo de gestão da CMA, tendo em conta a estratégia definida pela CMA, permitindo um controlo mais detalhado dos custos por processo/ atividade.

Esta informação é essencial à tomada de decisões, no que respeita às atividades e serviços prestados, garantindo ao Executivo a utilização de uma boa ferramenta de gestão.

Esta solução permite uma maior transparência, no que respeita à informação prestada, não só ao nível da gestão, mas também a todos os stakeholders da CMA, o que, por outro lado, se traduz na melhoria da satisfação dos clientes com os serviços prestados, implicando, a nível interno, um aumento da satisfação e motivação das pessoas para a melhoria contínua.

Por outro lado, toda esta solução, tem os seguintes impactes:

- Permite uma maior transparência no que diz respeito à utilização dos recursos da CMA e, consequentemente, a melhoria do desempenho das pessoas da organização, pela orientação para a satisfação do cidadão e a eficiência da CMA, na prossecução do objetivo de prestação de um melhor serviço aos cidadãos.
- Para cada processo específico, cada colaborador “atribui” as horas que se encontra alocada a uma determinada atividade, dentro de uma competência organizacional específica, permitindo desta forma “retirar” o custo global do mesmo à unidade orgânica onde está inserido, distribuindo-o de forma correta aos processos onde está envolvido. De igual modo, também os custos associados com viaturas e materiais utilizados no cumprimento dessa atividade, serão relacionados a esse processo especificamente.
- Fornecimento de informação para a tomada de decisões estratégicas e operacionais, a partir de informação de custos detalhados para cada processo.

Todo este processo, foi efetivamente iniciado em abril de 2013, sendo que rapidamente percebemos que ainda poderíamos aproveitar melhor esta aplicação, de forma a utilizarmos a mesma, para todas as atividades a realizar na CMA, implementado em 1 de janeiro de 2014, numa primeira fase, como ano de arranque, sendo que iniciou de facto para todos os serviços, em 1 de janeiro de 2015.

Obras Municipais

Ficha de Actividade

N.º do Processo : 1143.14 SISTEMA DE GESTÃO 2014
 N.º da Ficha : Estado :
 Abertura :
 Modificação :
 Serv. Responsável : 0009 DIVISÃO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA, QUALIDADE,
 Funcionário Resp. :
 Serv. Requisitante :
 Entidade Externa :
 Agrupamento :
 Classificação CO : C003 Assegurar melhoria continua
 Tipo de Actividade : 2301 Gestão/manutenção do SG
 Descrição :
 Local :
 Frequência : 01 01
 Programada :
 Urgente :
 Data do Pedido :
 Data Solicitada :
 Data Acordada :
 Data de Início :
 Data de Conclusão :
 Duração :
 Dias Efectivos :
 Ir para :
 Classificação FOCAL
 Identificação do Projecto/Ação
 Ano: Número: Tipo:
 Analítica :
 Orçamentação
 Mão-Obra :
 Materiais :
 Máquinas :
 Outros Custos :
 Indirectos :
 Totais :
 Afectação
 Desvio
 Opções
 Criar Processo
 Observações
 Atribuir Equipa
 Registo de Medições
 Imprimir Ficha
 Sigma-Flow

Imagem 1 – Ficha de Actividade

2.1. Política do Sistema de Gestão (SG)

A Política do SG, mantém-se apropriada e é comunicada e entendida por todos os colaboradores, no que diz respeito à Qualidade. Relativamente ao SGSI e, dado que tem um âmbito restrito, ainda não é do perfeito entendimento dos colaboradores que estão abrangidos por este sistema e que estiveram na formação, necessitando ainda de novas sessões clarificadoras.

A comunicação da Política do SG dentro da organização é feita por:

- Intranet
- Afixação nos placards informativos existentes
- “Conversas” informais de esclarecimento
- Visitas/auditorias aos diversos serviços, pela responsável do SG

A CMA tem como **Visão**:

“Ser uma referência na Administração Pública pelo desenvolvimento sustentável, território ordenado, inovador e competitivo, socialmente coeso e culturalmente ativo com um estatuto de excelência com repercussão a nível nacional e internacional, na linha de uma tradição histórica como concelho de forte pendor industrial e empreendedor.

Ser considerado um destino turístico, de lazer e um local onde é bom viver, trabalhar e aprender.”

e como **Missão**:

“Tornar o território concelho coeso, competitivo e com qualidade de vida, tendo em conta as expectativas e necessidades dos cidadãos, numa perspetiva de desenvolvimento sustentável do concelho.”

No que diz respeito à Política do Sistema de Gestão, tendo em conta as normas de referência aplicáveis (**NP EN ISO 9001** – Sistemas de gestão da qualidade, **NP 4397** – Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho, **OHSAS 18001** – Sistemas de gestão da segurança e da saúde do trabalho, e **ISO/IEC 27001** – *Information technology – Security techniques – Information security management systems*), temos:

- A satisfação das necessidades e expectativas dos munícipes e demais *stakeholders* do Concelho
- A melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados e do desempenho dos seus processos e atividades

- A utilização eficaz, transparente e eficiente dos recursos municipais à sua responsabilidade
- A desburocratização, modernização e inovação dos serviços, com vista a agilizar a capacidade de resposta e os processos de tomada de decisão
- A responsabilização, motivação, dignificação e valorização profissional dos seus colaboradores
- A contribuição para o progresso e desenvolvimento económico, social e cultural do Concelho e do prestígio e dignificação da Administração Local
- Garantir a análise e gestão do risco dos sistemas de informação e comunicações (existentes ou planeados), assegurando que todos os ativos de informação têm um nível de segurança adequado face ao risco que a CMA assume
- Assegurar a identificação contínua e avaliação dos riscos aos quais os ativos da CMA se encontram expostos, tendo em conta os critérios de confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação, implementando e monitorizando controlos e mecanismos de segurança que visem a utilização correta e controlada dos mesmos
- Assegurar que todos os procedimentos existentes estão em conformidade com as “Políticas detalhadas/específicas de Segurança da Informação”, no âmbito definido em matéria de Segurança da Informação
- Assegurar que as operações dos sistemas de informação estão devidamente documentadas, assegurando que a qualquer momento é possível aferir “quem” e “quando” faz “o quê”
- Prevenir a ocorrência de acidentes de trabalho e de doenças profissionais
- Garantir o integral cumprimento da legislação, dos requisitos regulamentares aplicáveis e dos requisitos das normas de referência

2.2. Objetivos

Relativamente aos objetivos que se encontravam definidos para 2014, os resultados encontram-se resumidos no quadro seguinte. Estes resultados estão evidenciados no **Imp-01-03** e em todos os documentos/ registos onde foram verificados estes resultados, tendo-se evidenciado, à data de hoje, o cumprimento de **80%** dos objetivos estabelecidos, sendo que, no que respeita ao objetivo relacionado com o inquérito aos colaboradores, ainda não temos os resultados da análise dos inquéritos preenchidos em formato "físico" (resultado parcial 80%).

Política do SG										Objetivos do SG / Descrição das Ações	Meta	Responsável pela execução	Controlo da Execução do Plano				Ação Eficaz?	
A melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados e do desempenho dos seus processos e atividades	A satisfação das necessidades e expectativas dos munícipes e demais stakeholders do Concelho	A utilização eficaz, transparente e eficiente dos recursos municipais à sua responsabilidade	A desburocratização, modernização e inovação dos serviços, com vista a agilizar a capacidade de resposta e os processos de tomada de decisão	A reconhecibilização, motivação, dignificação e valorização profissional dos seus colaboradores	A contribuição para o progresso e desenvolvimento económico, social e cultural do Concelho e do prestígio e dignificação da Administração Local	Garantir a análise e gestão do risco dos sistemas de informação e comunicações (existentes ou planeados), assegurando que todos os ativos de informação têm um nível de segurança adequado face ao risco que a CMA assume	Assegurar a identificação contínua e avaliação dos riscos aos quais os ativos da CMA se encontram expostos, tendo em conta os critérios de confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação, implementando e monitorizando controlos e mecanismos de segurança que visem a utilização correta e controlada dos mesmos	Assegurar que todos os procedimentos existentes estão em conformidade com as "Políticas detalhadas / específicas de Segurança da Informação", no âmbito definido em matéria de Segurança da Informação	Assegurar que as operações dos sistemas de informação estão devidamente documentadas, assegurando que a qualquer momento é possível aferir "quem" e "quando" faz "o quê"				25%	50%	75%	100%	Sim	Não
X	X	X	X		X				X	Verificação de fluxos de trabalho, procedimentos/processos do SG e circuitos, tendo em vista a melhoria contínua de todos os processos	Monitorizar	Todos		Maio / 2014		Março / 2015	100%	
X	X	X	X		X				X	Cumprimento das metas estabelecidas para os Indicadores de Desempenho dos Processos	83%	Todos	Maio / 2014		Junho / 2015		84%	
				X					X	Índice de satisfação dos colaboradores (Inquérito)	85%	UT-RH		Junho / 2015	80% *			
X	X		X						X	Nível Geral de Satisfação das necessidades e expectativas dos munícipes (Inquérito a Municípes)	92%	DV-MAF			Maio / 2015	Julho / 2015	93%	
X	X	X		X	X	X	X	X	X	Indicador de Incidente de Segurança	Monitorizar	DV-TI	Maio / 2014				100%	
GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS																	80%	

2.3. Não Conformidades/ Ações (Preventivas, Corretivas) desencadeadas

Os resultados de não conformidades, estão compilados como consequência de reclamações de munícipes (ponto 2.4.), não conformidades/ oportunidades de melhoria detetadas (internas), atividades correntes dos serviços da Autarquia, revisão do SG e auditorias (ponto 2.8.), conforme definido no Manual do SG (Não Conformidades/ Eventos/ Incidentes e Melhoria Contínua).

Tendo em conta, neste ponto, apenas as não conformidades decorrentes das atividades dos serviços, em 2014, tivemos um total 6.904 ações, nomeadamente, 16 (correção), 60 (AC/ Melhoria – 6 improcedentes), 186 (melhoria aplicação OBM) e 6.642 (Pedidos de Intervenção (PI) à informática (96,4% internos e 3,6% provenientes das escolas), com um tempo médio de resolução de cada PI, de 20 minutos). Todas as ações foram resolvidas, tendo-se verificado como eficazes e impulsionadoras da melhoria dos serviços.

	Tipo				TOTAL
	Correção	AC/ Melhoria	Improcedente	Melhoria OBM	
Diversos	8	11	3	93	115
DV-AF	2	3	1	1	7
DV-AS			1		1
DV-DL_Empreendedorismo				1	1
DV-EIE				17	17
DV-EOM				6	6
DV-GU	2	2			4
DV-MEM				4	4
DV-PEH	1			38	39
DV-TI		6	1	2	9
Fiscalização				23	23
UT-RH	2			1	3
UT-SIG	1				1
Circuitos		8			8
Site		1			1
Documentos de suporte/ Aplicações		23			23
TOTAL GERAL	16	54	6	186	262

Os PI referem a existência/ verificação de não conformidades/ erros a vários níveis, a saber:

- Aplicações Medidata
- Computadores e impressoras
- Sigma-Flow (circuitos)
- Aplicações Office
- Rede informática
- Sistema operativo
- Arquivo documental
- Outras aplicações

Neste caso, a DV-TI tem uma base de dados que permite verificar toda a informação relativamente aos PI's efetuados, incluindo a estatística por tipologia, técnico responsável pela análise e resolução do PI, tipo de tarefa, data de envio do PI, data de início e fim da resolução do PI e identificação da unidade orgânica que solicitou o PI.

A grande maioria dos PI's refere não conformidades relacionadas com as aplicações informáticas.

Nestes casos, tem vindo a ser feita sensibilização no posto de trabalho, aos colaboradores, de forma a elucidá-los sobre as consequências, a nível de tempo perdido na análise e resolução dos PI's, na tentativa de reduzir o n.º de incidentes.

Ações corretivas/ Correções:

- Aplicações (DV-TI)
- Aplicação OBM (sensibilização/ formação)
- Site da CMA
- Utilização de documentos desatualizados/ errados
- Resposta aos munícipes (DV-GU, FIS, GERAL)

Ações de melhoria:

- Aplicações/ Circuitos
- Site da CMA (Novo layout so site da CMA). Foi enviado um e-mail a solicitar a todos colaboração no âmbito do desenvolvimento do novo web site do Município de Águeda, nomeadamente no que

respeita a: organização de conteúdos e sua consequente acessibilidade; existência ou não de conteúdos de cada uma das áreas. Objetivo: corrigir e aperfeiçoar pormenores que possibilitem a melhor utilização por parte dos futuros utilizadores. Ainda que com poucos contributos verificados, foi lançada a nova versão do site da CMA, em 2014.

- Revisão/ melhoria de documentos/ modelos
- Sensibilização/ informação aos serviços (UT-AD_Contratação Pública)
- Aplicação OBM: Registo de ocorrência vs Ficha de Atividade (DV-TI, DV-MAF, MEDIDATA)

2.4. Reclamações/ Sugestões

A Câmara Municipal de Águeda (CMA) tem várias formas de registo de reclamações e sugestões, estando descritas no Manual do Sistema de Gestão, 3.4. Não conformidades/ Eventos/ Incidentes e Melhoria Contínua, nomeadamente:

- GAM – Entrada no circuito “**Exposição/ Reclamação**”, sendo preenchido um requerimento.
- Caixas de “**Sugestões/ Reclamações**”, pelo preenchimento do modelo **Imp-08-03**.
- **Ofício/ Fax/ Telefone/ Linha Verde/ e-mail**, sendo registado na aplicação “Atendimento” e “OBM”, consoante o assunto.
- **Livro de Reclamações**, sendo registado na aplicação “Atendimento”.

O presente relatório, decorre da Revisão e Balanço do Sistema de Gestão (Qualidade e Segurança da Informação), respeitante ao período compreendido entre janeiro e dezembro de 2014.

É importante referir que, todas as reclamações/sugestões apresentadas, são reencaminhadas para os serviços respetivos, analisadas, efetuadas as devidas correções e/ou ações de melhoria e informados os queixosos.

Resumindo, o quadro infra, representa a distribuição das reclamações/ queixas/ sugestões, que foram apresentadas na Autarquia, no período em análise, e respetivas áreas de análise das mesmas:

	Mês												TOTAL	
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro		
Diversos	4	1	1	2	4	3	0	0	1	3	2	2	23	
DV-DL_Educação				1							1		2	
DV-DL_Piscina					1								1	
DV-EIE	1	1	1	1	1	1				1	1		8	
DV-TI												1	1	
UT-RH												1	1	
DV-AF_GAM	1												1	
DV-AF_Atendimento					1								1	
DV-EOM	1					1							2	
DV-PEH_Recolha RSU	1									1			2	
DV-PEH_Limpeza Urbana						1							1	
GAP_AgitÁgueda													0	
UT-SIG					1								1	
DV-GU									1	1			2	
Estacionamento				1			1						2	
Exposição/Reclamação - DV-GU			1	1	2	2	1			2			9	
Livro de Reclamações	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	5	
DV-DL_Ação Social								1					1	
DV-DL_Piscina	1									1			2	
GAP_AgitÁgueda							1						1	
GAV_Junta Freguesia						1							1	
Reclamação - Fiscalização	2	2	3	6	0	7	5	17	17	8	5	7	79	
Sugestões - Municipais	0	0	0	2	2	1	1	3	0	1	0	0	10	
DV-EIE				1			1						2	
DV-AF_Atendimento				1	2	1		1					5	
Presidência										1			1	
BeÁgueda								1					1	
GAP_AgitÁgueda								1					1	
TOTAL GERAL	7	3	5	12	8	14	9	21	18	15	7	9	128	
TOTAL Procedentes e imputáveis	0%	0%	0%	42%	25%	7%	44%	0%	6%	0%	0%	0%	13	10,2%
TOTAL Sugestões aceites	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2	1,6%
TOTAL Reclamações Proc. e imput.	0%	0%	0%	30%	33%	8%	50%	0%	6%	0%	0%	0%	11	8,6%

Do quadro acima, podemos retirar as seguintes conclusões:

- Durante o ano 2014, deram entrada um total de 118 reclamações e 10 sugestões. Do total, verificamos que 13 (10%) eram procedentes e imputáveis à CMA.
- No caso das reclamações/ alertas que dão entrada na aplicação, na forma de **Requisição de Atividade** (aplicação OBM) e outras origens (**ofício/ requerimento/ e-mail**), em 2014 foram registadas um total de 102, das quais 79 (62%) são queixas/ reclamações contra terceiros – obras ilegais, limpeza de combustíveis, etc., e as restantes estão distribuídas pelos diversos serviços da CMA, como se pode evidenciar no quadro anterior, perfazendo um total de 80%.
- Das reclamações apresentadas, 11 são efetivamente da responsabilidade da CMA, o que corresponde a 8,6%. Todas elas foram devidamente tratadas, resolvidas e informados os munícipes (todo o processo correspondente a cada reclamação, pode ser consultado nas aplicações informáticas, no arquivo documental respetivo).
- Todas as sugestões/ reclamações que possam verificar-se nas **Caixas de Sugestões**, são sujeitas a análise, tomada de decisão e resposta (sempre que o munícipe se identifique), seguindo-se as disposições do Manual do SG. Desta forma, foram recolhidas 10 no total, verificando-se que 2 delas (1,6%) foram aceites e implementadas.
- Relativamente às reclamações, no âmbito das ZEL (Zonas de Estacionamento Limitadas), foram apresentadas 2, tendo em conta os avisos de pagamento emitidos, tendo sido aceites, e informando o reclamante da análise e resultado da sua reclamação.
- Ainda no âmbito das reclamações e, nomeadamente no que diz respeito ao **Livro de Reclamações**, foram apresentadas 5, divididas da seguinte forma: 2 (Piscinas Municipais), 1 (Ação Social), 1 (Eventos – AgitÁgueda) e 1 da Freguesia (encaminhada para a mesma). Das reclamações apresentadas, apenas 1 tinha fundamento (25%), sendo 4 imputáveis à CMA. Todas as reclamações estão devidamente encerradas, tendo-se verificado a informação ao munícipe. Em termos de análise e resultado das mesmas, temos:
 - Ação Social – Após avaliação da situação e da colaboradora, conclui-se que o serviço agiu em conformidade, não tendo sido evidenciada qualquer falha.
 - Piscinas Municipais (2) – Cumprimento do Regulamento da Autarquia.
 - AgitÁgueda – Música desligada. OK!

2.5. Audição de Municípes

No seguimento do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido na Câmara Municipal de Águeda (CMA), ao nível do Sistema de Gestão (SG), foi realizado, mais uma vez, o Inquérito de avaliação da satisfação aos munícipes, referente aos serviços prestados em 2014, com o objetivo de auscultar a opinião destes e o seu nível de satisfação.

Com a realização deste inquérito, pretendeu-se a obtenção de resultados que permitissem uma comparação com os anos anteriores e aferir a evolução do grau de satisfação dos munícipes, visando a identificação de áreas que podem ainda ser melhoradas, sempre com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado pela CMA.

Tendo-se verificado, em 2014, um total de 13.435 atendimentos/ entradas de processos e/ou requerimentos, foi elaborada uma listagem representativa dos cidadãos que recorreram aos serviços da CMA, cujos endereços de correio eletrónico constavam da nossa base de dados.

O quadro seguinte mostra qual a evolução que se tem vindo a verificar ao longo dos últimos 3 anos:

	2013 (Serviços prestados em 2012)	2014 (Serviços prestados em 2013)	Diferença/ Taxa aumento (2012-2013)	2015 (Serviços prestados em 2014)	Diferença/ Taxa aumento (2013-2014)
N.º processos entrados	15820	13733	-13%	13435	-2%
Inquéritos enviados	648	876	35%	1226	40%
Inquéritos recebidos	94	254	170%	288	13%
Taxa respostas	15%	29%		23%	

Tal como aconteceu em 2014, decidiu-se realizar os inquéritos apenas aos munícipes contactáveis por endereço eletrónico, tendo-se chegado a uma listagem final de 1.226 munícipes a contactar, isto é, 40% mais do que em 2014.

De referir que, já em 2014, quando da realização do inquérito referente aos serviços prestados em 2013, se esperava que o número de repostas ao inquérito fosse superior ao do ano anterior. A meta era superar em 5% o número de respostas do ano anterior (254 inquéritos respondidos em 2014).

O inquérito foi preparado no *Lime Survey*, enviando-se o *link* por mail à listagem de munícipes a contactar. A adesão ultrapassou verdadeiramente os objetivos a que nos propúnhamos, tendo recebido um total de 288 respostas, correspondendo a um aumento de mais 13% face ao ano 2014.

CARACTERIZAÇÃO DO INQUÉRITO

Para avaliar o grau de satisfação dos nossos munícipes face aos serviços prestados pela CMA, foi utilizado o modelo de inquérito por questionário, **Imp-01-02**, na sua revisão 6, de 2012/10/23, que contempla 24 questões, divididas em duas secções.

A primeira secção, refere-se a questões relacionadas com os serviços prestados pelo Gabinete de Atendimento ao Múncipe (GAM):

Gabinete de atendimento ao múnícipe (GAM)	Atendimento ao cliente e capacidade de resposta às solicitações
	Qualidade da informação disponibilizada
	Eficácia/rapidez do atendimento
	Clareza das informações e esclarecimentos de aspetos técnicos ou legais
	Qualidade geral do serviço
	Nível de satisfação global com os serviços prestados

sendo a segunda secção, reservada às questões destinadas a avaliar os restantes serviços da CMA:

Serviços da CMA	Atendimento ao cliente e capacidade de aconselhamento telefónico
	Eficácia/rapidez no atendimento telefónico
	Facilidade de contato, tempo de espera, horário de funcionamento
	Clareza das informações e esclarecimentos de aspetos técnicos ou legais
	Acessibilidade pela página da internet
	Desempenho global da C.M. Águeda
	Nível de confiança relativamente àquilo que diz e faz
	Papel da C.M. Águeda na sociedade
	Relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos e a sociedade
	Preocupação com as necessidades e expectativas dos munícipes
	Utilização das novas tecnologias ao serviço dos munícipes
	Câmara inovadora e virada para o futuro
	Participação dos munícipes nos processos tomada de decisão/ sugestões de melhoria
	Conhecimento sobre os projetos desenvolvidos pela Autarquia
	Expectativas sobre a qualidade global dos serviços da CMA
	Nível de realização das expectativas criadas inicialmente
	Qualidade geral do serviço
	Nível de satisfação global com os serviços prestados pela CMA

Para medição do grau de satisfação foi utilizada uma escala de *Likert*, composta por 5 categorias:

1	Muito Insatisfeito
2	Insatisfeito
3	Pouco satisfeito
4	Satisfeito
5	Muito Satisfeito

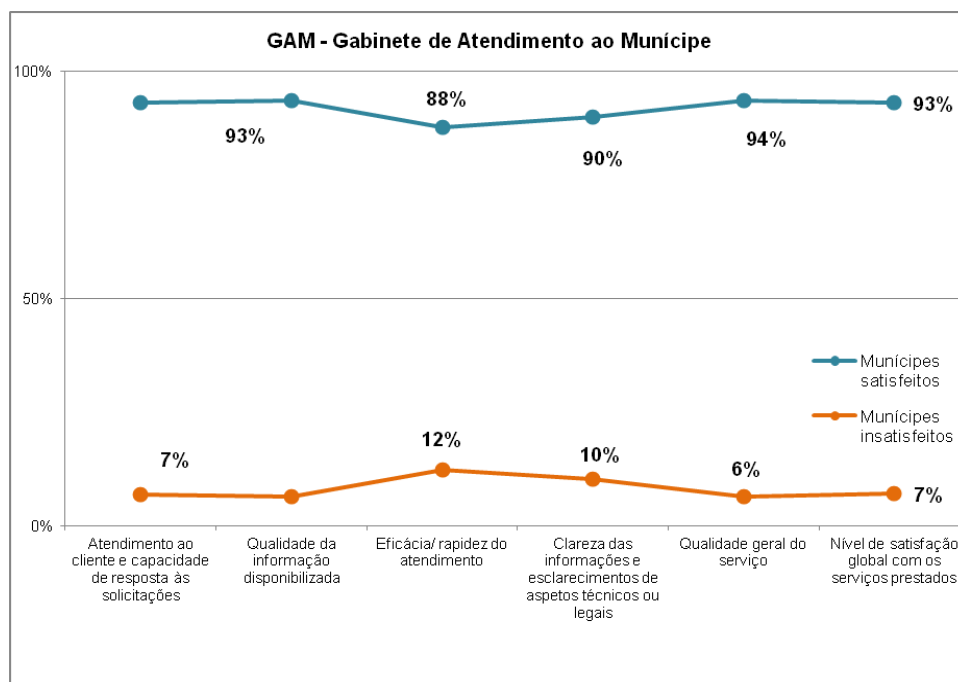
Para análise dos dados obtidos, classificamos as respostas dadas, de acordo com dois grupos:

- **Satisfação** – Questões pontuadas com 3, 4 e 5
- **Insatisfação** – Questões pontuadas com 1 e 2

ANÁLISE DOS INQUÉRITOS

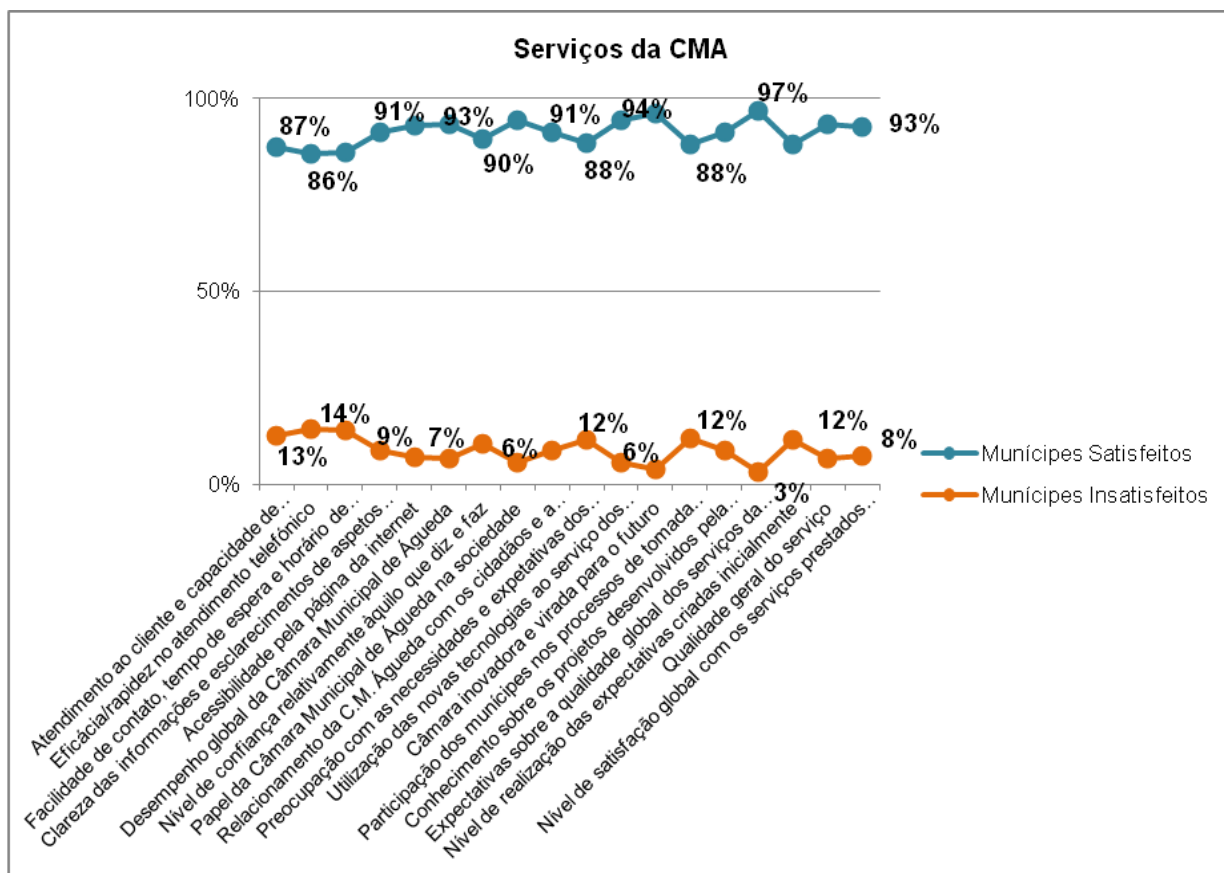
Gabinete de Atendimento ao Múncipe – GAM

O Gabinete de Atendimento ao Múncipe (GAM), registou um **nível de satisfação global de 93%**, sendo que, os valores de satisfação mais elevados correspondem às questões “**Atendimento ao cliente e capacidade de resposta às solicitações**”, “**Qualidade da informação disponibilizada**”, “**Qualidade geral do serviço**” e “**Nível de satisfação global com os serviços prestados**”.



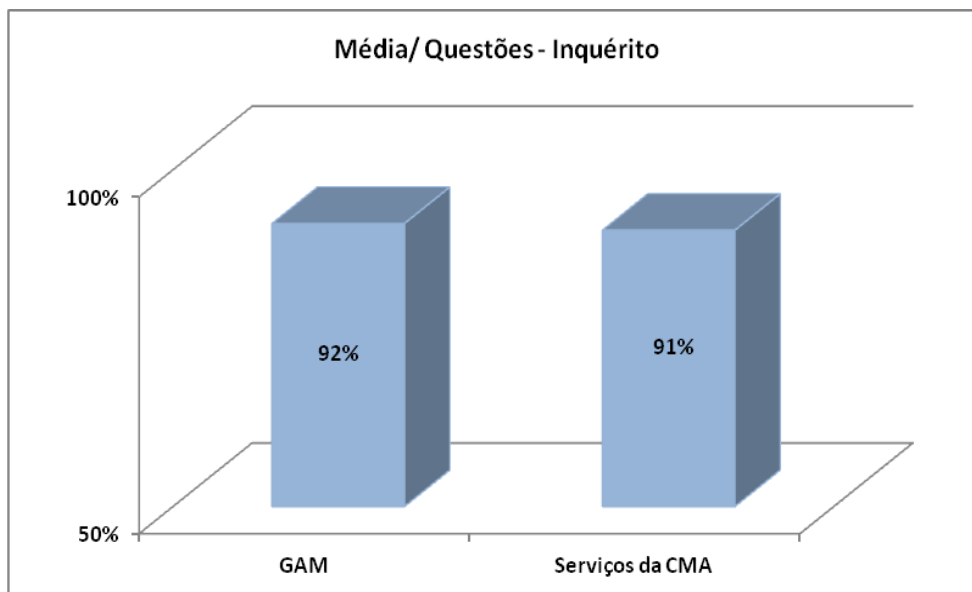
Serviços da CMA

Em relação aos Serviços da Câmara Municipal, o **nível de satisfação global** é de **93%**, com as questões “Expectativas sobre a qualidade global dos serviços da CMA” e “Câmara inovadora e virada para o futuro” a registarem os níveis de satisfação mais elevados, na ordem dos 97% e 96%, respetivamente.

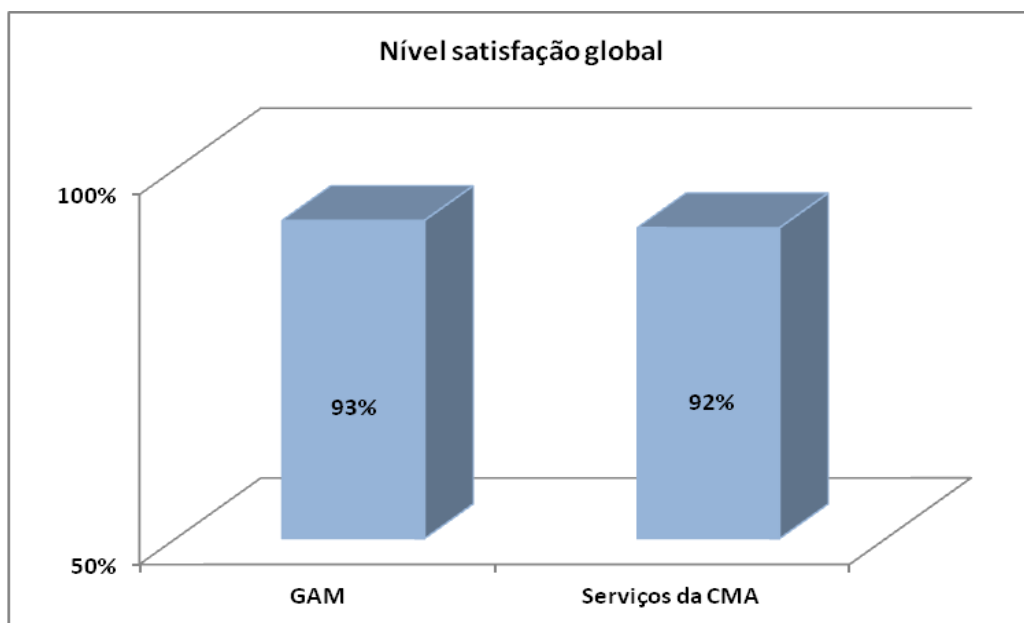


Resultados Globais

Traços gerais, obtivemos um nível de satisfação (médio), relativamente à média aritmética das questões colocadas no inquérito, de 92% para o GAM (igual ao valor obtido no ano passado) e 91% para os Serviços da CMA (mais 2% relativamente a 2014), como se evidencia na figura abaixo:



De igual modo, no que respeita ao “**Nível de satisfação global com os serviços prestados**”, os valores obtidos foram de 93% para o GAM e 92% para os Serviços da CMA, verificando-se um aumento de 1% em relação ao ano passado, como se evidencia na figura abaixo:



ANÁLISE COMPARATIVA COM ANOS ANTERIORES

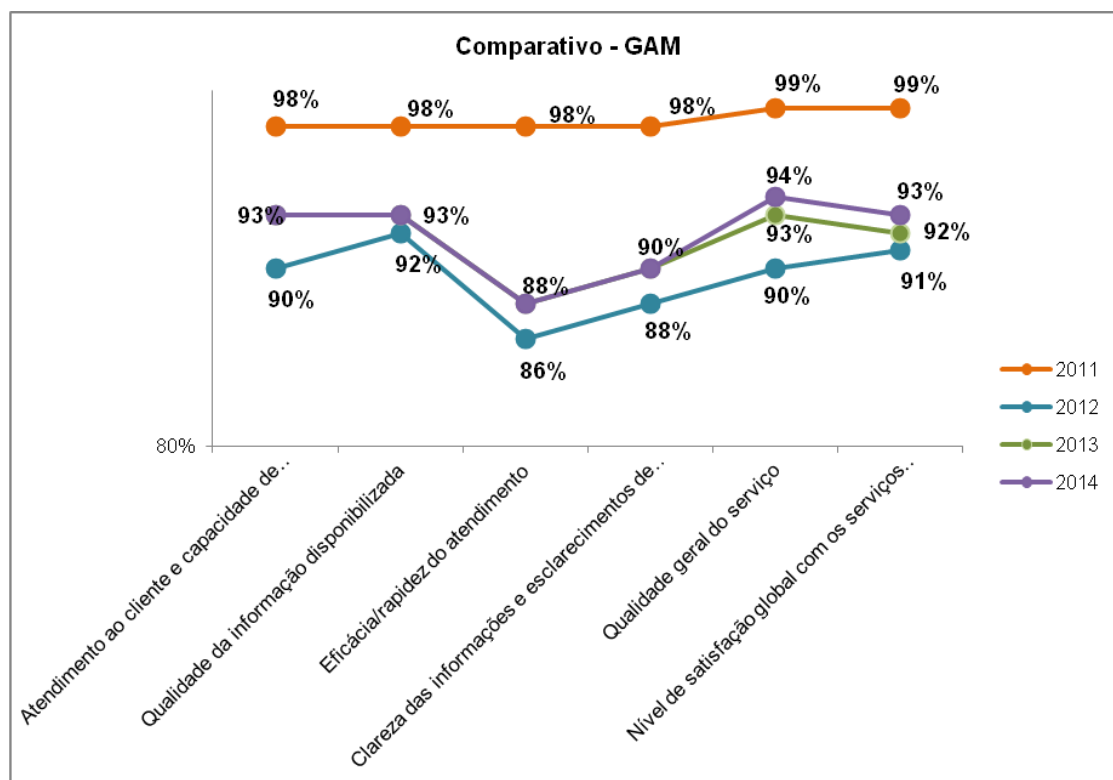
Gabinete de Atendimento ao Munícipe – GAM

Relativamente às questões diretamente relacionadas com o “**Gabinete de Atendimento ao Munícipe – GAM**”, verificamos que, à semelhança do que aconteceu no ano anterior, as questões “**Eficácia/ rapidez do atendimento**” e “**Clareza das informações e esclarecimentos de aspetos técnicos ou**

legais”, foram as que registaram o maior valor de insatisfação por parte dos munícipes, com 12% e 10% respetivamente.

Por outro lado, importa salientar que se verifica uma subida no que diz respeito às questões “**Qualidade geral do serviço**” e “**Nível de satisfação global com os serviços prestados**”, em 1%, o que nos permite concluir que tem havido um esforço, para garantir que os munícipes que ali se deslocam, possam usufruir de um serviço com qualidade e cada vez mais próximo do cidadão.

Questões	2011		2012		2013		2014	
	Insatisf.	Satisf.	Insatisf.	Satisf.	Insatisf.	Satisf.	Insatisf.	Satisf.
Atendimento ao cliente e capacidade de resposta às solicitações	2%	98%	10%	90%	7%	93%	7%	93%
Qualidade da informação disponibilizada	2%	98%	8%	92%	7%	93%	7%	93%
Eficácia/ rapidez do atendimento	2%	98%	14%	86%	12%	88%	12%	88%
Clareza das informações e esclarecimentos de aspetos técnicos ou legais	2%	98%	12%	88%	10%	90%	10%	90%
Qualidade geral do serviço	1%	99%	10%	90%	7%	93%	6%	94%
Nível de satisfação global com os serviços prestados	1%	99%	9%	91%	8%	92%	7%	93%
MÉDIA	2%	98%	11%	90%	9%	92%	8%	92%



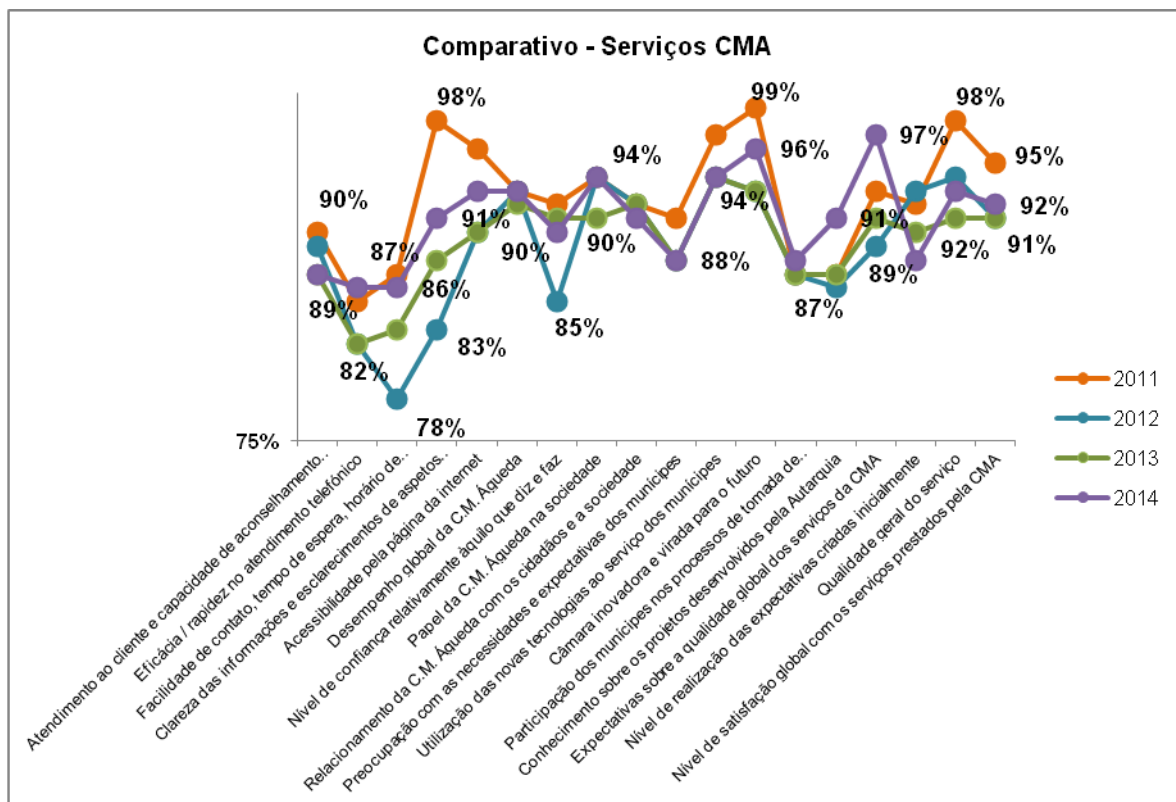
Serviços da CMA

Analisando individualmente os valores obtidos para cada questão, verifica-se que, apesar de algumas (ligeiras) descidas/ subidas em relação aos resultados obtidos no ano anterior, o nível de satisfação dos munícipes teve um aumento na ordem dos 2%, no que diz respeito aos **Serviços gerais da CMA**, como se pode ver no quadro abaixo.

Questões	2011		2012		2013		2014	
	Insatis.	Satisf.	Insatis.	Satisf.	Insatis.	Satisf.	Insatis.	Satisf.
Atendimento ao cliente e capacidade de aconselhamento telefónico	10%	90%	11%	89%	13%	87%	13%	87%
Eficácia/ rapidez no atendimento telefónico	15%	85%	18%	82%	18%	82%	14%	86%
Facilidade de contato, tempo de espera, horário de funcionamento	13%	87%	22%	78%	17%	83%	14%	86%
Clareza das informações e esclarecimentos de aspetos técnicos ou legais	2%	98%	17%	83%	13%	88%	9%	91%
Acessibilidade pela página da internet	4%	96%	10%	90%	10%	90%	7%	93%
Desempenho global da C.M. Águeda	7%	93%	7%	93%	8%	92%	7%	93%
Nível de confiança relativamente àquilo que diz e faz	8%	92%	15%	85%	9%	91%	10%	90%
Papel da C.M. Águeda na sociedade	6%	94%	6%	94%	9%	91%	6%	94%
Relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos e a sociedade	8%	92%	8%	92%	8%	92%	9%	91%
Preocupação com as necessidades e expectativas dos munícipes	9%	91%	12%	88%	12%	88%	12%	88%
Utilização das novas tecnologias ao serviço dos munícipes	3%	97%	6%	94%	6%	94%	6%	94%
Câmara inovadora e virada para o futuro	1%	99%	7%	93%	7%	93%	4%	96%
Participação dos munícipes nos processos de tomada de decisão/ sugestões de melhoria	13%	87%	13%	87%	13%	87%	12%	88%
Conhecimento sobre os projetos desenvolvidos pela Autarquia	13%	87%	14%	86%	13%	87%	9%	91%
Expectativas sobre a qualidade global dos serviços da CMA	7%	93%	11%	89%	9%	91%	3%	97%
Nível de realização das expectativas criadas inicialmente	8%	92%	7%	93%	10%	90%	12%	88%
Qualidade geral do serviço	2%	98%	6%	94%	9%	91%	7%	93%
Nível de satisfação global com os serviços prestados pela CMA	5%	95%	9%	91%	9%	91%	8%	92%
MÉDIA	7%	93%	11%	89%	11%	89%	9%	91%

Quando comparamos os valores deste ano, com os resultados obtidos no inquérito de satisfação do ano passado, apercebemo-nos que existe uma subida do grau de satisfação dos munícipes relativamente aos serviços prestados pela CMA, em todas as questões assinaladas a verde, ainda que se verifique uma ligeira descida, no que concerne à avaliação dos nossos munícipes, em relação a “**Relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos e a sociedade**” e “**Nível de realização das expectativas criadas inicialmente**”, na ordem de 1% e 2%, respetivamente.

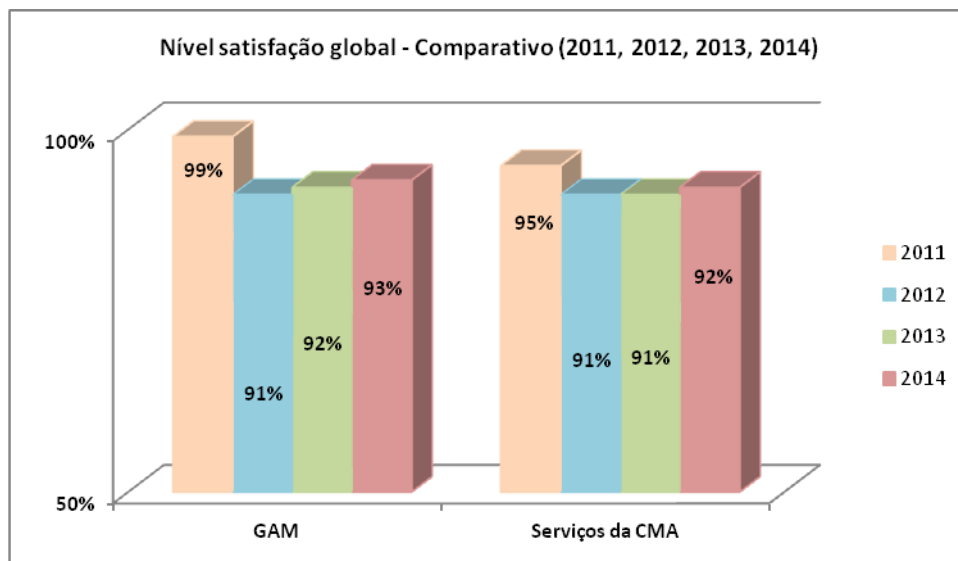
As questões mais “gerais”, desta parte do inquérito, demonstram um aumento do grau de satisfação dos nossos munícipes, verificando-se uma subida ao nível da “**Qualidade geral do serviço**” e co “**Nível de satisfação global com os serviços prestados pela CMA**”.



Satisfação Global

No cômputo geral e, após comparação dos resultados obtidos, referentes à prestação de serviços em 2014, com os três anos anteriores (2011, 2012 e 2013), constatamos que o **nível de satisfação global** demonstrado pelos munícipes verificou um aumento, de 1%, tanto no que diz respeito ao GAM como relativamente aos restantes serviços da CMA, como se pode evidenciar no quadro seguinte:

Questões	2011		2012		2013		2014	
	Média/ questões	Nível Satisf. Global	Média/ questões	Nível Satisf. Global	Média/ questões	Nível Satisf. Global	Média/ questões	Nível Satisf. Global
GAM	98%	99%	90%	91%	92%	92%	92%	93%
Serviços da CMA	93%	95%	89%	91%	89%	91%	91%	92%
MÉDIA	96%	97%	90%	91%	91%	92%	92%	93%



2.6. Audição dos Colaboradores

É fundamental para qualquer organização saber ouvir todas as partes interessadas no negócio, nomeadamente gestão de topo, clientes, fornecedores e colaboradores. No que diz respeito aos colaboradores, é indispensável acompanhar e medir a sua satisfação e motivação, pois o sucesso das organizações assenta de forma efetiva no desempenho e dedicação destes. Adicionalmente, no contexto da mudança organizacional encetada em 2008, pretendeu-se ainda conhecer a evolução da satisfação como indicador de acolhimento e adesão ao processo de mudança e melhoria contínua. No sentido de introduzir ações de melhoria que possam ir ao encontro das expectativas dos colaboradores, a CMA realiza o estudo de Satisfação dos Colaboradores, sendo um dos objetivos principais o conhecimento da perceção dos seus colaboradores face à organização e de que forma estes se relacionam com esta.

Foi enviado o inquérito aos colaboradores, via *e-mail*, de forma a que os dados fossem carregados diretamente numa aplicação, com o objetivo de facilitar o cálculo dos resultados e foi entregue a versão do inquérito em papel, para todos os colaboradores não detentores de um PC e sem conta de correio eletrónico na nossa base de dados informática (estes à data deste relatório, ainda não foram analisados), tendo sido rececionadas 99 respostas (em formato digital).

Como resultado geral, verifica-se que a taxa de colaboradores que demonstraram satisfação é de 80% (ainda não está completo, por faltar a análise dos inquéritos em formato “físico”). Será realizada uma revisão a este relatório, quando tivermos os dados completos, para podermos efetuar uma análise “final”.

2.7. Resultados de Auditorias

Para 2014, previa-se, no âmbito dos Sistemas de Gestão, serem realizadas 3 auditorias, 2 à totalidade dos processos existentes no SG/ implementados na CMA e 1 no âmbito do SGSI.

Foram planeadas, no total, 9 auditorias (5 na área financeira), com um nível de cumprimento do Programa de auditorias de **78%**. Não foi possível realizar uma das auditorias no âmbito do SGQ, pois, no final do ano, tal não foi possível, por realização de outras tarefas.

No decorrer do ano em questão, tivemos efetivamente, duas auditorias – 3.ª parte (SGSI) e 1 – 3.ª parte (SGQ), realizadas pela APCER.

Das auditorias realizadas, foram verificadas as seguintes constatações e obtidos os seguintes resultados:

- SGQ (Interna) – 6 Não Conformidades (1 fechada e eficaz; 1 improcedente; 3 em aberto); 3 Observações (1 fechada e eficaz; 2 em aberto); 13 Oportunidades de Melhoria (4 fechadas e eficazes; 2 correções eficazes; 7 em aberto)
- SGQ (APCER) – 7 Oportunidades de Melhoria – Tendo em conta o desenvolvimento de ações correspondentes e o desenvolvimento de novos projetos no último trimestre de 2014, foi decidido que, quando for realizada a próxima auditoria interna ao SGQ, serão tomadas em consideração e analisadas com cada um dos serviços, de forma a concluir da necessidade de planeamento e implementação de ações de melhoria nesse sentido.
- SGSI (Interna) – 7 Não Conformidades (6 ações de melhoria fechadas e eficazes; 1 em aberto); 4 Observações
- SGSI (APCER) – 2.ª fase – 14 Não Conformidades (2 ineficazes); 5 Oportunidades de Melhoria
- SGSI (APCER) – Seguimento – 1 Área Sensível (solucionada – ação de melhoria eficaz)

Todas as não conformidades levantadas no decorrer da realização das auditorias, foram analisadas, tendo-se verificado as suas causas, preenchidos os registos respetivos (Imp-08-01) e definidas as ações, de forma a evitar a sua repetição, verificando-se uma eficácia de 95%.

Para 2015, foi definido o Programa de Auditorias (revisão 0, de 2015/01/30), contemplando um total de 8 auditorias, nas diversas áreas da CMA, como ilustra a figura seguinte.

PROGRAMA DE AUDITORIAS

Ano: 2015

Revisão: 0

Data: 2015/01/30

Área / Serviço	Objetivo	Norma / Documento	Duração (dias)	Equipa Auditadora	Planeamento (Trimestre)				Realização		Reprogramação (Trimestre)				Realização		Observações
					1.º	2.º	3.º	4.º	Sim	Não	1.º	2.º	3.º	4.º	Sim	Não	
Processos do Sistema de Gestão (Qualidade)	Avaliar a conformidade com os requisitos da Norma e com o Sistema de Gestão (Qualidade) implementado	NP EN ISO 9001	15 Dias	Sónia Marques / Bolsa de Auditores Isabel Pereira (Observadora)			X	X									
Processo de Licenciamento de Obras Particulares (SGSI – ISO/IEC 27001)	Avaliar a conformidade com os requisitos da Norma e com o SGSI implementado	ISO/IEC 27001	2 Dias	Auditor Externo (Eng.º Bruno Dias) Sónia Marques / Bolsa de Auditores				X									
Todos os processos dos anos 2012 e 2013 (a selecionar pelos membros da Comissão de Controlo)	Avaliar a conformidade dos processos selecionados com o plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas	Plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas	1 Dia	Comissão de Controlo				X									
Trabalho de campo de auditoria relativo ao 1.º trimestre de 2014	Auditoria às contas (DV-AF)	-	1 Dia	EA Externa		X											
Trabalho de campo de auditoria relativo ao 2.º trimestre de 2014	Auditoria às contas (DV-AF)	-	1 Dia				X										
Trabalho de campo de auditoria relativo ao 3.º trimestre de 2014	Auditoria às contas (DV-AF)	-	1 Dia	EA Externa				X									
Trabalho de campo de auditoria relativo ao 4.º trimestre de 2014	Auditoria às contas (DV-AF)	-	1 Dia														Janeiro / 2016
Todos os processos nas áreas constantes da Norma de Controlo Interno	Avaliar a conformidade dos processos com as regras definidas na Norma de Controlo Interno	Norma de Controlo Interno	5 Dias ¹														Janeiro / 2016

Imp-10-01_A04 Tipo de documento: Uso Interno. Este documento é propriedade da C.M. Águeda, não podendo ser reproduzido ou distribuído a terceiros sem autorização prévia. Pág. 1 / 1

2.8. Objetivos e Indicadores de desempenho dos processos

Entendemos que é de extrema importância que os processos do SG sejam monitorizados e, onde possível/ aplicável, medidos.

Neste sentido, a CMA utiliza diversas ferramentas (Excel, aplicações informáticas, entre outras), para monitorizar e medir o desempenho dos processos, espelhando os resultados no Mapa de Indicadores (**Imp-09-01**), assim como nas listas de indicadores/ dados a fornecer para a realização das Assembleias Municipais, e que nos permitem avaliar a sua eficácia.

Este mapa, define a forma de cálculo, a periodicidade de recolha dos dados, a meta (tendo em conta os dados do ano anterior, neste caso, 2013), assim como o responsável pela medição e comunicação dos resultados.

Tendo em conta os resultados que temos obtido, assim como aquilo que efetivamente importa à CMA medir, foi realizada uma análise e revisão profunda deste mapa de indicadores, salientando aqueles que, de facto, são indicadores e aqueles que são apenas dados que traduzem a monitorização que os serviços efetuam ao longo do ano, para dar informação pertinente das atividades que vão sendo realizadas.

Todas as questões relacionadas com o **Sistema de Gestão de Segurança da Informação** (SGSI), estão descritas/ detalhadas em relatório/ balanço específico, por se tratar de assuntos restritos ao Grupo do SGSI.

O quadro seguinte mostra os resultados, para o ano 2014, dos indicadores do SG:

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido				
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não			
Assegurar Melhoria Contínua	%	Nível de satisfação global com os serviços prestados (exceto GAM)	Planeamento e revisão do SG	PG-01	DV-MAF	Anual	Anual	91%	92%		1				
	%	Nível de satisfação global com os serviços prestados pelo GAM						92%	93%		1				
	%	Nível médio de satisfação global dos Municípes						92%	92%		1				
	%	Grau de cumprimento dos objetivos de gestão						80%	80%		1				
Gerir Colaboradores	%	Grau de cumprimento do plano de formação	Gestão de Recursos Humanos	PG-03	UT-RH	Anual		91%	88%	Foram realizadas 80 formações das 91 planeadas		1			
	Vol	Volume Total de Horas				Trimestral		Dados/ Monitorização	48.984						
	N.º	N.º de horas de formação interna							362						
	N.º	N.º de horas de formação externa							580						
	%	Grau de participação dos formandos nas ações de formação				Anual		92%	95%	Planeados 512 participantes, efetivamente participaram 485	1				
	N.º	Horas de Formação por Colaborador				Trimestral		6	7,45		1				
	%	Taxa de colaboradores que demonstraram satisfação				Anual		85%	80%	Ainda não temos os resultados da análise dos inquéritos preenchidos em formato "físico"					
	%	% de ações de formação eficazes						97%	98%	115 avaliações total - 51 muito eficaz; 62 eficaz; 2 ineficaz	1				
	N.º	Total de colaboradores				Bianual		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA						
	N.º	N.º de Colaboradores por Unidade Orgânica													
	N.º	N.º de Colaboradores / Habilitação Literária													
	N.º	N.º de Colaboradores por faixa etária								Anual					
	N.º	N.º de Colaboradores por grupo etário/ gênero													
	N.º	N.º de Horas Extra realizadas por Unidade Orgânica				Trimestral									
	N.º	N.º de procedimentos concursais	Procedimentos Concurais			Mensal		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA						
	N.º	N.º de concursos abertos													

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
	N.º	N.º de concursos em-curso							31			
	%	Taxa de concursos terminados										
	%	Taxa de cumprimento dos processos concursais										
	N.º	N.º de reclamações procedentes imputáveis										
	%	Taxa de reclamações procedentes imputáveis à CMA										
	%	Taxa de absentismo	Controlo de assiduidade	Anual		< 6%	6,75%	1				
	Ptos	Índice Global de Qualificação dos Fornecedores	Aquisição de bens e serviços/ Armazéns e Materiais	PG-04		DV-AF_CP	Mensal	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
N.º	Procedimentos anulados											
N.º	Procedimentos concluídos											
%	Taxa de "Outros" procedimentos concluídos											
N.º	Procedimentos de concurso público iniciados											
N.º	Procedimentos de concurso público em trânsito											
N.º	Procedimentos de concurso público concluídos											
N.º	Procedimentos de concurso público anulados											
N.º	Procedimentos de ajuste direto iniciados											
N.º	Procedimentos de ajuste direto em trânsito											
N.º	Procedimentos de ajuste direto concluídos											
N.º	Procedimentos de ajuste direto anulados											
Gerir recursos de informação	N.º	N.º de consultas internas	Entrega/ devolução de documentos pelo (ao) Arquivo	PT-05-03	UT-AD_ Arquivo	Mensal	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
	N.º	N.º de consultas externas										
	Dias	Tempo médio de consulta de documentos por serviços internos										
								0,5	0,5			

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido		
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não	
Construir e manter infraestrutura s municipais	%	Grau de cumprimento dos planos de manutenção preventiva	Gestão das Infraestruturas	PG-06	Chefes de Divisão	Anual		100%	100%		1		
	N.º	N.º de pedidos de receções provisórias	Receção Provisória de Obras por empreitada	PG-06	DV-EOM	Mensal		N.º de obras encerradas	19				
	%	Taxa de receções provisórias sem problemas						60%	47%			1	
	%	Índice Global de Qualificação dos Empreiteiros						≥ 50%	71%	Ainda falta a avaliação (segurança em obra) da empreitada Incubadora Cultural	1		
	N.º	N.º de pedidos de receções definitivas	Receção Definitiva de Obras por empreitada					Obras em fim do prazo de 5 anos	40				
	%	Taxa de receções definitivas sem problemas						94%	95%		1		
	N.º	Procedimentos concursais abertos	Empreitadas		DV-EOM	Mensal		Dados/ Monitorização - Dados AMA	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
	€	Montante de procedimentos concursais em curso											
	N.º	Obras em-curso											
	N.º	Obras concluídas											
	N.º	Obras a serem fiscalizadas para entidades externas											
	N.º	Levantamentos topográficos											
	N.º	Alinhamentos											
	N.º	Piquetagens/ Georeferências											
	N.º	Projetos elaborados no exterior											
	N.º	Projetos executados internamente											
	€	Custo total das obras adjudicadas											
	€	Custo total das obras acabadas											
	%	Taxa de Trabalhos a mais											
						Anual							

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
	%	Taxa de Trabalhos a menos										
	%	Trabalhos pedidos não programados	Fichas de Atividade		DV-MEM	Semestral		8%	9,7%			1
	%	Taxa de execução de Ordens de Serviço						99%	99%	1		
Gerir Relação com Juntas de Freguesia	N.º	Estudos solicitados pelas Juntas de Freguesia	Prestação de Serviços		DV-EOM	Mensal		Dados/ Monitorização - Dados AMA	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	Protocolos com as Juntas de Freguesia informados										
	N.º	Candidaturas das Juntas de Freguesia informadas										
Gerir frota e equipamentos	%	Grau de cumprimento do mapa de planeamento	Gestão de viaturas, máquinas e equipamentos		DV-EIE_Oficina	Anual		100%	100%	1		
	N.º	N.º de intervenções realizadas não planeadas				Semestral		Dados/ Monitorização	170			
	%	Taxa de intervenções não planeadas						12%	14,5%			1
	N.º	N.º de intervenções realizadas eficazes						Dados/ Monitorização	1340			
	%	Taxa de intervenções realizadas eficazes				Anual		99%	100%	1		
Assegurar Melhoria Contínua	N.º	N.º total de Reclamações apresentadas	Reclamações, AC, AP, Oportunidades/Ações de Melhoria	NC/Incidentes e Melhoria Contínua	DV-MAF	Mensal		Dados/ Monitorização	128			
	%	Taxa de reclamações procedentes imputáveis à CMA			DV-MAF	Mensal		10%	10%	1		
	N.º	N.º de sugestões apresentadas						Dados/ Monitorização	10			
	%	Taxa de sugestões aceites						> 50%	20%			1
	%	Taxa de eficácia das ações efetuadas						100%	100%			
Prestar serviços de Metrologia	%	Grau de cumprimento do plano anual de calibração/verificação	Monitorização e Medição	PG-09	Metrologia	Anual		100%	100%	1		
	%	Grau de cumprimento do mapa de planeamento do serviço	Pedido de verificação metrológica de equipamentos	PT-11-01	Metrologia	Anual		100%	100%	1		
	%	Taxa de equipamentos aceites						97%	100%	1		
Gerir recursos	N.º	N.º de processos digitalizados na aplicação	Arquivo Municipal	Prestação	DV-AF_Arquivo	Mensal		Dados/	Resultados			

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
de informação	N.º	N.º de processos inseridos na aplicação		de Serviços				Monitorização	disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	N.º de digitalizações										
	N.º	N.º de documentos digitalizados										
Entrega de pedidos dos munícipes no GAM - Várias CO's	N.º	N.º de processos novos	Atendimento(GAM)		DV- AF_Atendimento (GAM)	Mensal		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	N.º de requerimentos novos										
	N.º	N.º de pedidos de comunicação prévia na hora										
	N.º	N.º de pedidos de prorrogação do prazo na hora										
	N.º	N.º de autorizações de utilização na hora										
	N.º	N.º de alvarás de construção na hora										
	N.º	N.º de horários de funcionamento na hora										
	N.º	N.º de atendimentos do GAM para tratar de assuntos relacionados com os SMAS										
	N.º	N.º de atendimentos no GAM para tratar de assuntos de obras particulares										
	N.º	N.º de atendimentos efetuados										
Recolher resíduos	Ton	Quantidade de Papel/Cartão recolhido	Recolha seletiva de pequena dimensão		DV-PEH	Mensal		Dados/ Monitorização - Dados AMA	239,16			
	Ton	Quantidade de Plástico/Metal recolhido							261,97			
	Ton	Quantidade de Vidro recolhido							711,38			
	Litros	Quantidade de OAU recolhido							3.625			
	Ton	Quantidade de Monos recolhidos							50,5			
	Kgs	Quantidade de Pilhas recolhidas							520			
	N.º	N.º de Oleões existentes no Concelho							20			
	N.º	N.º de Electrões existentes no Concelho				Bianual			1			

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
	N.º	N.º de Ecopontos existentes no Concelho							151			
	N.º	N.º de Contentores RSU existentes no Concelho							1934			
	N.º	N.º Pilhões existentes							21			
	Ton	Quantidade total de RSU recolhidos	Recolha de RSU			Mensal		Dados/ Monitorização	15.305,98			
Gerir Cemitérios	N.º	Atendimento	Cemitérios		DV-PEH	Mensal		Dados/ Monitorização - Dados AMA	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	Averbamentos										
	N.º	Colocação de pedras marmore										
	N.º	Construção Jazigos										
	N.º	Concessão de Sepulturas										
	N.º	Trasladação - Exumações										
Gerir Proteção Civil	ha	Área desmatada (gestão de combustíveis - matos)	Gabinete Técnico Florestal		GTF	Mensal		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	Dias	N.º de dias no corte de árvores/ ramos										
	Dias	N.º de dias em vigilância e/ou rescaldo a incêndios florestais										
	N.º	N.º de sapadores envolvidos em ações de limpeza										
	N.º	N.º de Ocorrências / Acidentes										
	Dias	N.º de dias na beneficiação/ manutenção de pontos de água										
	Kms	Extensão de rede viária florestal em manutenção										
	N.º	N.º de Processos Informados										
Gerir Proteção Civil	N.º	N.º de ações realizadas de desobstrução, limpeza e sinalização de vias	Gabinete Proteção Civil		GPC	Mensal		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	N.º de ações realizadas de cooperação no combate a incêndios florestais										

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
	N.º	N.º de ações realizadas de cooperação no combate a incêndios urbanos										
	N.º	N.º de ações realizadas de monitorização dos caudais do Rio Águeda / Alfusqueiro / Vouga										
	N.º	N.º de ações realizadas de gestão de combustíveis										
	N.º	N.º de ações realizadas de demolições										
	N.º	N.º de ações realizadas de apoio ao Gabinete Técnico Florestal (GTF)										
	Dias	N.º de dias no corte de árvores/ ramos										
	Dias	N.º de dias em vigilância e/ou rescaldo a incêndios florestais										
	N.º	N.º de sapadores envolvidos em ações de limpeza										
	N.º	N.º de ações realizadas de monitorização dos Cemitérios (Adro e São Pedro)										
	N.º	N.º de ações realizadas de apoio na recolha de canídeos										
	N.º	N.º de ações realizadas de monitorização do Centro de Compostagem										
	N.º	N.º de ações realizadas de prevenção/ sensibilização nas escolas										
	N.º	N.º de Processos Informados										
Prestar serviços de jardinagem	m²	Área de jardins não tratados habitualmente	Manutenção de Espaços verdes e Parque		DV-PEH	Anual		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	m³	Área de jardins criados de novo										
	m²	Área de jardins tratados habitualmente										
	m²	Área de jardins onde foram reduzidas as necessidades de manutenção										
Planear e controlar gestão da Câmara	%	Grau de cumprimento das receitas previstas	Gestão Orçamental	-	DV-AF	Mensal		88%	75%		1	
	%	Grau de cumprimento das despesas previstas						79%	71%			
	%	Grau de execução das GOP						70%	61%			

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
Ordenar Território	%	Grau de cumprimento do PPI						65%	52%			
	%	Taxa de cumprimento dos resultados da medição de "Tempo médio de prestação do serviço completo"	TODOS DV-GU (exceto NA HORA) = 29	Prestação de Serviços (DV-GU)	DV-GU	Anual		50%	17%			1
	%	Taxa de cumprimento dos resultados da medição de "Taxa de processos fora do prazo"						26%	36%			1
	%	Taxa de cumprimento dos resultados da medição de "Taxa de ganhos (em dias) face ao n.º de dias previstos para a execução das tarefas"						40%	54%		1	
Preservar Ambiente	N.º	Sessões de Educação para a Sustentabilidade	A21L - Agenda 21 Local	Prestação de Serviços	DV-AS	Trimestral		60	69		1	
	N.º	Jovens Repórteres do Ambiente inscritos				Anual	1	1		1		
	N.º	Consultas da página da A21L				Trimestral	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA	Aguarda atualização uma vez que houve mais subscções mas os dados ainda se encontram em inserção/tratamento			
	N.º	Subscrições da Newsletter A21L										
	N.º	Projetos escolares no âmbito da A21L										
	N.º	Eco-escolas inscritas				Anual						
	N.º	Eco-escolas galardoadas										
	m³	Quantidade de infestantes da Pateira removidos	Pateira			Anual	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
	N.º	Consultas da Página da Pateira				Trimestral						
Promover Desenvolvimento Económico	Kms	Kms de trilhos implementados	Percurso Pedestres	Zonas Industriais Gabinete de Apoio ao Empresário	DV-AS	Semestral		Dados/ Monitorização	0	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA		
	N.º	Downloads dos desdobráveis dos trilhos				Mensal						
	N.º	Participantes atividades de dinamização dos trilhos				Trimestral						
	N.º	N.º de pedidos apresentados para aquisição de lotes	Parque Empresarial do Casarão			Trimestral		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	N.º de empresários atendidos na linha								Mensal		
	N.º	N.º de Eventos na Autarquia										

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido		
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não	
Gerir desenvolvimento sustentável	N.º	N.º de contadores inteligentes instalados	Eficiência Energética/ Iluminação	Prestação de Serviços	DV-AS	Semestral		Dados/ Monitorização	15		1		
	N.º	N.º de veículos elétricos/ energeticamente eficientes adquiridos							1				
	kwh	EB1 Agadão	Energia Renovável Produzida		DV-AS	Mensal		Dados/ Monitorização (Mínimo = ano (n-1))	5.076		1		
	kwh	EB1 P3 Aguada de Cima							5.081				
	kwh	EB1 P3 Águeda (Microprodução deslocada para os Armazéns Municipais)							5.307				
	kwh	EB1 Assequins							5.047				
	kwh	EB1 Macinhata do Vouga							5.048				
	kwh	Jardim de Infância da Mourisca							5.142				
	kwh	Mercado Municipal							5.249				
	kwh	Paços do Concelho							5.009				
	kwh	Piscina Municipal							5.452				
	%	Execução física do projeto	Agência para a Sustentabilidade e a Competitividade		DV-AS	Semestral		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
	N.º	N.º de ações implementadas											
	N.º	N.º de visitantes nos projetos implementados e Ecoturismo	Prestação de serviços - Turismo sustentável		DV-AS	Semestral		Dados/ Monitorização	5.452				
	N.º	Eventos/ atividades complementares realizados							Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
	N.º	N.º de projetos em turismo sustentável/ Ecoturismo dinamizados											
Dinamizar Cultura, Desporto e Lazer	N.º	N.º total de utilizadores da piscina	Piscina Municipal		DV-DL_Desporto_Piscinas Municipais	Mensal		46.900	52.535				
	N.º	Média diária de utilizadores						204	194				
	N.º	Alunos da Escola de Natação						22.048	22.254				

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
	N.º	N.º de utilizadores (Regime Livre) da Piscina de Competição						Dados/ Monitorização	6.453			
	N.º	N.º de utilizadores (Regime Livre) da Piscina de Aprendizagem							1.070			
	%	Utilizadores (Regime Livre)							14%			
	N.º	N.º de alunos da Escola de Natação - Aprendizagem Crianças (4 aos 17 anos)							12.646			
	N.º	N.º de alunos da Escola de Natação - Aperfeiçoamento Crianças (4 aos 17 anos)							3.155			
	%	Alunos da Escola de Natação - Crianças (4 aos 17 anos)						65%	71%		1	
	N.º	N.º de alunos da Escola de Natação - Aprendizagem Adultos						Dados/ Monitoriza�o	1.308			
	N.º	N.º de alunos da Escola de Natação - Aperfeiçoamento Adultos							671			
	%	N.º de alunos da Escola de Natação - Adultos						7%	9%		1	
	N.º	N.º de alunos da Escola de Natação - Beb�s						Dados/ Monitoriza�o	437			
	%	Alunos da Escola de Natação - Beb�s							1,4%	2%	1	
	N.º	N.º de alunos da Escola de Natação - S�niiores						Dados/ Monitoriza�o	3.967			
	%	Alunos da Escola de Natação - S�niiores							14%	18%	1	
	N.º	N.º de ações efetuadas devido � ocorrência de anomalias ocasionadas pelos utentes						Dados/ Monitoriza�o	0			
	N.º	N.º de medições da Temperatura da água (�C)							1.594			
	N.º	N.º de medições da Temperatura da água fora das especificações							5			
	%	Taxa de medições da temperatura da água conforme as especificações						98%	99,7%		1	
	N.º	N.º de medições da Temperatura ambiente na nave						Dados/ Monitoriza�o	540			
	N.º	N.º de medições da Temperatura ambiente (�C) na nave, fora das especificações							21			

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
	%	Taxa de medições da temperatura ambiente conforme as especificações						95%	96%		1	
	N.º	N.º de medições da humidade relativa (%)						Dados/Monitorização	540			
	N.º	N.º de medições da humidade relativa (%) fora das especificações						-	31			
	%	Taxa de medições da humidade conforme as especificações						95%	94,3%		1	
	N.º	N.º de medições de pH						Dados/Monitorização	1594			
	N.º	N.º de medições de pH fora das especificações							7			
	%	Taxa de medições de pH conforme as especificações						99%	99,6%		1	
	N.º	N.º de medições do teor de cloro livre ativo Cl2						Dados/Monitorização	1594			
	N.º	N.º de medições do teor de cloro livre ativo Cl2 fora das especificações							17			
	%	Taxa de medições de teor de cloro livre ativo conforme as especificações						95%	99%		1	
	N.º	N.º de medições da Transparência da água						Dados/Monitorização	1594			
	N.º	N.º de medições da Transparência da água fora das especificações							0			
	%	Taxa de medições da transparência da água conforme as especificações						100%	100%		1	
Gerir Educação	N.º	Alunos que usufruem do Escalão A	Refeições Escolares		DV-DL_Educação	Período Letivo		Dados/Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	%	Taxa de alunos do Escalão A que usufruíram de refeição										
	N.º	Alunos que usufruem do Escalão B										
	%	Taxa de alunos do Escalão B que usufruíram de refeição										
	N.º	Alunos sem escalão										
	%	Taxa de alunos sem Escalão que usufruíram de refeição										

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
	N.º	N.º alunos 1º CEB que usufruem de almoço										
	N.º	N.º alunos do pré-escolar que usufruem de almoço										
	€	Custo para a autarquia										
	N.º	Crianças a usufruir de Atividades de Animação e Apoio à Família (almoço e prolongamento)	AAAF - Atividades de Animação e Apoio à Família				Período Letivo	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	N.º alunos a usufruir de prolongamento de horário										
	%	Taxa de crianças a usufruir de prolongamento										
	N.º	N.º de Parceiros										
	N.º	Colaboradores afetos à AAAF										
	€	Custo para a autarquia										
	N.º	Crianças a frequentar as AEC's	AEC - Atividades de Enriquecimento Curricular				Período Letivo	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	N.º de Parcerias										
	N.º	Desempenho dos parceiros (resposta do questionário)										
	N.º	Colaboradores afetos às AEC's										
	€	Custo para a autarquia										
	N.º	N.º alunos abrangidos pelo TE - 1º Ciclo								Transportes Escolares		Anual
	N.º	N.º alunos abrangidos pelo TE - 2º e 3º ciclos										
	N.º	N.º alunos abrangidos pelo TE - Ensino Secundário										
	N.º	Pedidos de isenção de pagamento de transporte	Mensal									
	N.º	Pedidos aceites										
	N.º	Circuitos Especiais										

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
	%	Grau de cumprimento do Plano de Atividades Educativas	Plano de Atividades			Mensal		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	N.º de Atividades Executadas Não Previstas no Plano										
	N.º	N.º de Atividades Previstas										
	€	Custo para a autarquia por atividade										
	N.º	Propinas atribuídas	Propinas			Anual	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
	€	Valor propinas atribuídas										
	N.º	N.º de alunos participantes	Visitas de Estudo			Mensal	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
	€	Custo total para autarquia - Bilhetes de entrada *										
	N.º	N.º de peças de fruta distribuídas por mês ao 1º CEB	Regime da Fruta Escolar			Período Letivo	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
	N.º	N.º de peças de fruta distribuídas por mês ao pré-escolar										
	€	Custo total para a autarquia										
	N.º	N.º de crianças avaliadas	Serviço de Psicologia			Mensal	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
	N.º	N.º de pedidos de acompanhamento em lista de espera										
	N.º	N.º de acompanhamentos efetivo										
	N.º	N.º de visitas mensais às escolas										
	N.º	N.º de respostas a situações SOS										
	N.º	N.º de ações de sensibilização realizadas										
	N.º	N.º de acompanhamentos realizados a pais e professores										
Dinamizar Cultura, Desporto e Lazer	N.º	Livros entregues no âmbito da atividade "Biblioteca vai à escola"	Biblioteca	DV-DL_BMMA	Mensal	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA					
	N.º	Participantes nas atividades integradas de serviço educativo										

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
	N.º	Participantes nas atividades destinadas ao público sénior										
	N.º	Saídas da Biblioteca Itinerante										
	N.º	Visitas de escolas à BMMA										
	N.º	Visitas de instituições à BMMA										
	N.º	"Horas do Conto"										
	N.º	Ateliers										
	N.º	Utilizadores do espaço internet										
	N.º	Total de leitores						4.850	4.873		1	
	%	Taxa de crescimento de novos leitores						1%	0,5%			1
	N.º	Empréstimos domiciliários						Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	Empréstimos presenciais										
	N.º	Empréstimos para consulta local										
	N.º	Exposição - Apresentação de Livros										
	N.º	Exposição - ações de Formação/Workshop										
	N.º	Outras exposições										
	N.º	Obras adquiridas										
	€	Montante de investimento										
	N.º	Obras que pertencem ao PNL										
	N.º	Documentos catalogados										
Gerir Ação Social	N.º	Voluntários inscritos	Banco de Voluntariado		DV-DL_Ação Social	Mensal		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros			
	N.º	Entidades promotoras										

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido			
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não		
	N.º	Voluntários integrados						da AMA						
	N.º	Candidaturas efetuadas												
	N.º	Inscrições	Programa Águeda Solidária					Mensal	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
	N.º	Pedidos não contemplados												
	N.º	N.º de pedidos de Reparações												
	N.º	N.º de pedidos de deslocação de carga												
	N.º	N.º de pedidos de entrega de medicamentos												
	N.º	Intervenções/ reparações efetuadas												
	N.º	Habitações sociais em ativo	Habitação Municipal					Bianual	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
	N.º	Número de moradores/ pessoas alojadas												
	N.º	Visitas domiciliárias às habitações camarárias												
	N.º	Ações/ intervenções resultantes das visitas domiciliárias às habitações camarárias												
	N.º	Incumprimento no Pagamento de Rendas												
	N.º	Ações de despejo												
	N.º	Pedidos de habitação/ abertura de processo	Apoio à melhoria das condições habitacionais					Mensal	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
	N.º	Visitas domiciliárias referentes aos pedidos de habitação												
	N.º	Pedidos de apoio para a melhoria das condições habitacionais												
	N.º	Visitas domiciliárias referentes aos pedidos para a melhoria das condições habitacionais												
	N.º	Acções / intervenções resultantes dos pedidos de apoio para a melhoria das condições habitacionais												
	€	Montantes atribuídos para apoio na melhoria das condições habitacionais												

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
	N.º	N.º de candidaturas ao programa de Subsidio ao arrendamento	Programa de Subsídio ao Arrendamento			Mensal		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	N.º de candidaturas ao programa de Subsidio ao arrendamento aprovadas										
	%	Taxa de candidaturas ao programa de Subsídio ao arrendamento aprovadas										
	€	Montante dos apoios atribuídos										
	N.º	Numero de candidaturas	Bolsas de Estudo			Anual	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
	N.º	Numero de bolsas atribuidas										
	€	Montante atribuido										
	Dinamizar Cultura, Desporto e Lazer	N.º	Vistantes à estação Arqueológica do Cabeço do Vouga			Estação Arqueológica do Cabeço do Vouga		DV-DL_Cultura	Mensal	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA	
N.º		Visitantes do concelho com base no preenchimento do inquérito de visitante										
N.º		Peças inventariadas										
N.º		N.º de candidaturas recebidas do Programa de apoio às associações culturais e recreativas (por tipo de apoio)	Associativismo	Mensal	Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA						
%		Taxa de candidaturas aprovadas do Programa de apoio às associações culturais e recreativas (por tipo)										
N.º		N.º de Candidaturas recebidas ao Programa de apoio às associações desportivas										
%		Taxa de candidaturas aprovadas do Programa de apoio às associações desportivas										
N.º		N.º de participantes da Ginástica	Projeto 60+	DV-DL_Desporto	Mensal	Dados/ Monitorização			Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
N.º		N.º de participantes da Hidroginástica										
N.º		N.º de participantes de Tai chi Chuan										
N.º		N.º de participantes de Pilates										
N.º		N.º de pedidos recepcionados	Transportes Culturais	DV-DL_Cultura	Mensal	Dados/			Resultados			

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
Gerir Colaboradores	N.º	N.º de pedidos aprovados			Equipa HSST	Anual		Monitorização	disponíveis nos ficheiros da AMA			
	€	Custos para a CMA										
	N.º	N.º de acidentes de trabalho	Acidentes		Equipa HSST	Anual		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	N.º acidentes de trabalho com baixa										
	N.º	N.º acidentes de trabalho sem baixa										
	N.º	N.º de trabalhadores que realizaram exames de saúde	Exames Médicos		Equipa HSST	Anual		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	N.º de exames de admissão										
	N.º	N.º de exames periódicos										
	N.º	N.º de exames ocasionais										
N.º	N.º de Fardamentos/EPI's distribuídos	Fardamentos/EPI's	Equipa HSST		Anual	Dados/ Monitorização		Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
Promover o Concelho	N.º	N.º de visitas a www.cm-agueda.pt	Sites		DV-TI	Mensal		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	N.º de visitas a biblioteca.cm-agueda.pt										
	N.º	N.º de visitas "Serviços Online"										
	N.º	N.º de visitas ao agueda.tv										
	N.º	N.º de newsletters no mês										
	N.º	N.º de vídeos criados no agueda.tv	ÁguedaTV		DV-TI	Mensal		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	N.º de vídeos de reportagem criados no agueda.tv										
	N.º	N.º de vídeos de divulgação criados no agueda.tv										
	N.º	N.º de vídeos (diversos) criados no agueda.tv										
	N.º	N.º de transmissões em direto										

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
	N.º	N.º de transmissões da Assembleia Municipal em direto										
	N.º	N.º de transmissões de Seminários em direto										
	N.º	N.º de transmissões de Eventos Culturais em direto										
	N.º	N.º de transmissões de Workshops em direto										
	N.º	N.º de transmissões (diversas) em direto										
	Definir Estratégia	N.º								N.º de visitas para conhecer a experiência da CMA	Modernização Administrativa	DV-MAF
N.º		N.º de apresentações da experiência fora das instalações da CMA										
N.º		Nº de Circuitos/Work-flow										
N.º		Pedidos de Pagamento ao QREN	Financiamentos/ Projetos	DV-MAF	Mensal		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
N.º		Preparação/ Reformulação de candidaturas										
N.º		Seminários										
Gerir SIG (Sistema de Informação Geográfica)	N.º	N.º de endereços atribuídos ou atualizados	Endereçamento	UT-SIG	Trimestral		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
	N.º	N.º de ruas caracterizadas ou atualizadas	Rede Viária		Mensal							
	N.º	N.º de edifícios adicionados, caracterizados ou atualizados	Edificado		Trimestral							
	N.º	Apoio DV-GU - n.º de processos (análise à georreferenciação, confrontação de processos e verificação de certificados digitais)	Gestão de IG (Informação Geográfica)	UT-SIG	Mensal		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA				
	N.º	N.º de tabelas atualizadas										
	N.º	N.º de objetos atualizados/ inseridos										
	N.º	Dados INE (nº de processos)			Trimestral							
	N.º	N.º de acessos ao geoportal	IDE – Infraestrutura de Dados Espaciais	UT-SIG	Anual		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros				
	N.º	N.º de impressões de Plantas de Localização			Mensal							

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
	N.º	N.º de tarefas novas implementadas				Trimestral			da AMA			
	N.º	N.º de metadados implementados ou revistos (início 2013/2014 para os revistos)										
	N.º	N.º de tabelas novas adicionadas aos serviços (início 2013)										
	N.º	Open Data (nº de elementos disponibilizados e/ou revistos) início 2013-2014										
	N.º	N.º de tabelas adicionadas à BD (início 2013)										
	mt	Aquisição de Redes Pluviais	Cadastro de Infraestruturas Municipais		UT-SIG	Trimestral		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	N.º de elementos de edição da rede Pluvial										
	N.º	Georreferenciação de Alunos	Rede de Transportes escolares		UT-SIG	Semestral		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	Levantamentos e edição de circuitos escolares				Anual						
	N.º	Definição de circuitos escolares/ cálculos de análise de redes				Semestral						
	N.º	N.º de formações efetuadas	Formação, Divulgação e outputs		UT-SIG	Trimestral		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	N.º de notícias e conteúdos gerados										
	N.º	Geocaching (manutenção introdução de novas caches ações visitas)	Património Municipal		UT-SIG	Trimestral		Dados/ Monitorização	Resultados disponíveis nos ficheiros da AMA			
	N.º	N.º de prédios cadastrados										
	N.º	Com validação no SIG										
Gerir SI/TIC	N.º	Nº Total de Impressões	Sistema de impressão e cópias		DV-TI	Mensal		Dados/ Monitorização	256.284			
	N.º	N.º Total de impressões a Cores							35.404			
	N.º	N.º Total de impressões a Preto e Branco							220.880			
	N.º	N.º de Pedidos de Intervenção recebidos	Informática	NC/Incidentes e Melhoria	DV-TI	Mensal		Monitorizar	6.642			
	%	Taxa de pedidos de intervenção do Município							96,4%			1

Competência Organizacional (CO)	Indicador		Processo		Responsável	Periodicidade		Meta	Resultado 2014	Observações	Atingido	
	Medida	Designação	Descrição	Código		Recolha de Dados	Compilação de Dados				Sim	Não
	%	Taxa de pedidos de intervenção das Escolas		Contínua					3,6%		1	
	Minutos	Tempo médio de resolução dos PI's							20		1	
	N.º	N.º de incidentes de segurança da informação							3		1	
	N.º	N.º de incidentes relacionados com a Disponibilidade							3		1	
	N.º	N.º de incidentes relacionados com a Integridade							0		1	
	N.º	N.º de incidentes relacionados com a Confidencialidade							0		1	
	N.º	Média do Risco Real	Gestão de Risco	PG-14	DV-TI	Anual		Monitorizar	3		1	
	%	Taxa de sucesso de implementação de ações							100%		1	
	Horas	Tempo de Indisponibilidade	Gestão de Infraestruturas	PG-06	DV-TI	Mensal		Monitorizar	4h13		1	
	%	Taxa de Disponibilidade							99,95%		1	
	%	Taxa de Utilização de Armazenamento							72,5%		1	

47 9

Legenda: AMA - Assembleia Municipal

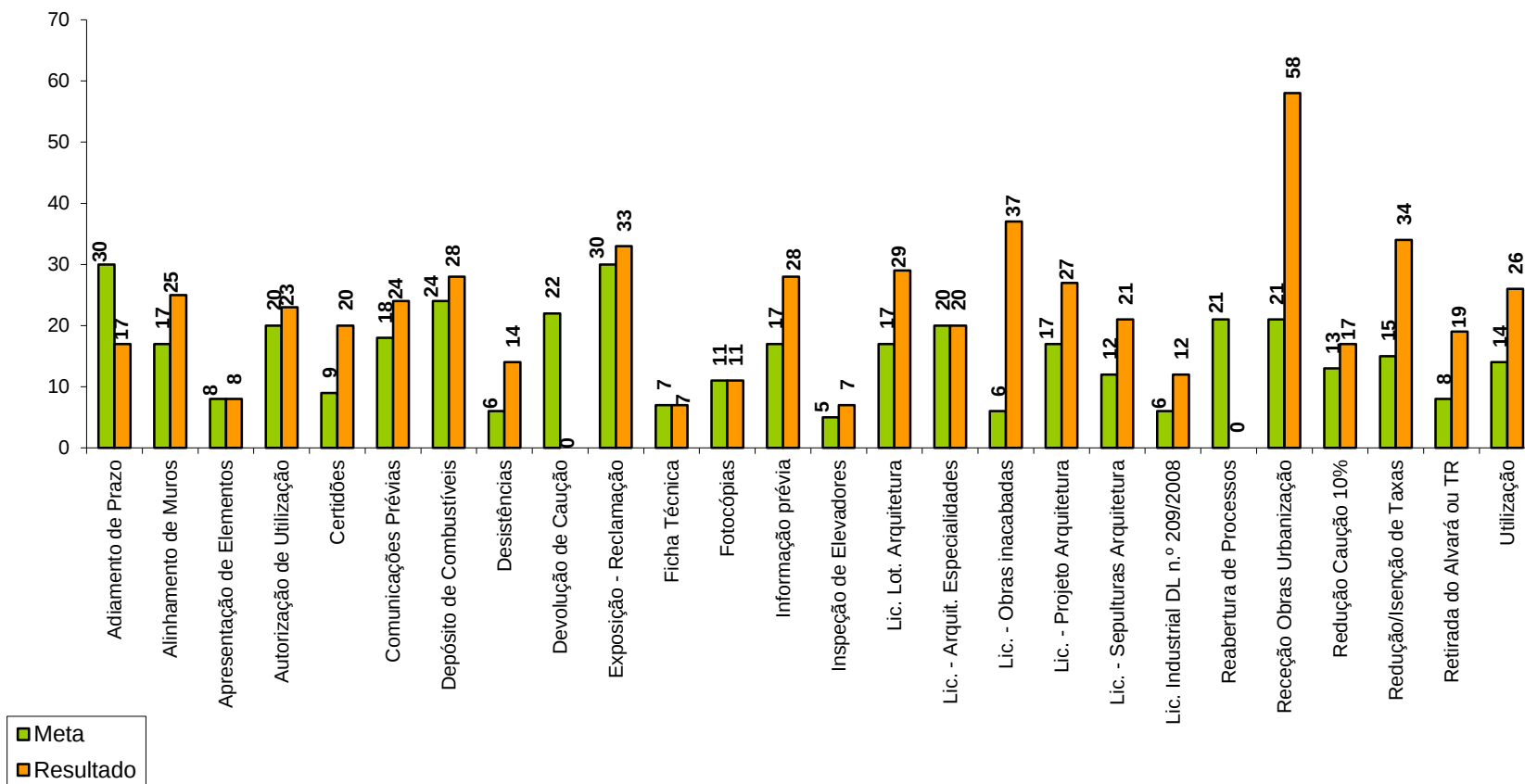
56

84%

Importa salientar algumas considerações sobre alguns indicadores/ processos. Neste sentido, e fazendo referência ao grande volume de processos que dão entrada nos serviços desta autarquia, os processos de obras particulares (**DV-GU**) merecem particular destaque.

Tendo em conta os indicadores definidos para cada um dos processos desta área e que se encontram resumidos no Mapa de Indicadores, foram elaborados gráficos que permitem uma melhor análise dos resultados:

Cumprimento de metas - Tempo médio de prestação do serviço completo - DV_GU

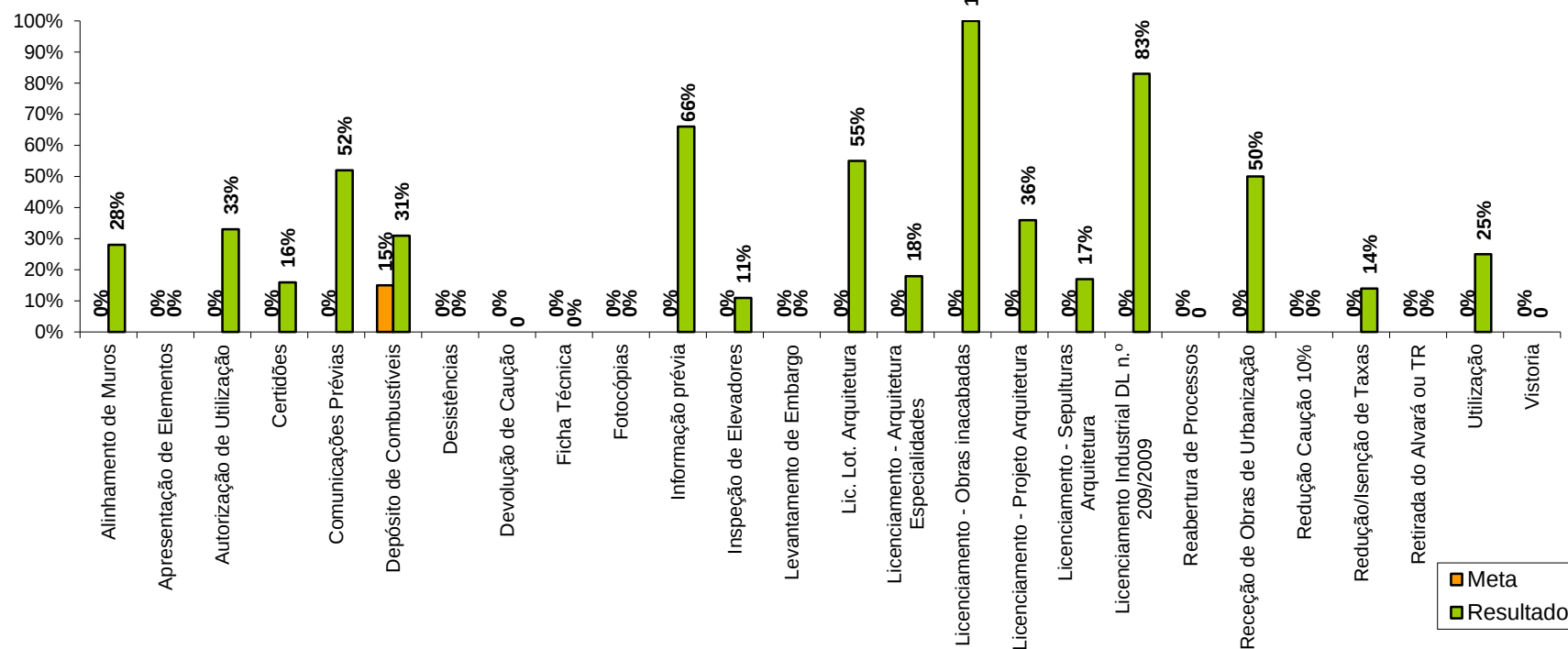


Tempo médio de prestação do serviço completo
(em dias)*

Processos	Meta	Resultado	Desvio
Adiamento de Prazo	30	17	-43%
Alinhamento de Muros	17	25	47%
Apresentação de Elementos	8	8	0%
Autorização de Utilização	20	23	15%
Certidões	9	20	122%
Comunicações Prévias	18	24	33%
Depósito de Combustíveis	24	28	17%
Desistências	6	14	133%
Devolução de Caução	22	-	-
Exposição - Reclamação	30	33	10%
Ficha Técnica	7	7	0%
Fotocópias	11	11	0%
Informação prévia	17	28	65%
Inspeção de Elevadores	5	7	40%
Lic. Lot. Arquitetura	17	29	71%
Lic. - Arquit. Especialidades	20	20	0%
Lic. - Obras inacabadas	6	37	517%
Lic. - Projeto Arquitetura	17	27	59%
Lic. - Sepulturas Arquitetura	12	21	75%
Lic. Industrial DL n.º 209/2008	6	12	100%
Reabertura de Processos	21	-	-
Receção Obras Urbanização	21	58	176%
Redução Caução 10%	13	17	31%
Redução/Isenção de Taxas	15	34	127%
Retirada do Alvará ou TR	8	19	138%
Utilização	14	26	86%

* **Fórmula de Cálculo = (Data de conclusão - Data de entrada) / N.º total de processos**

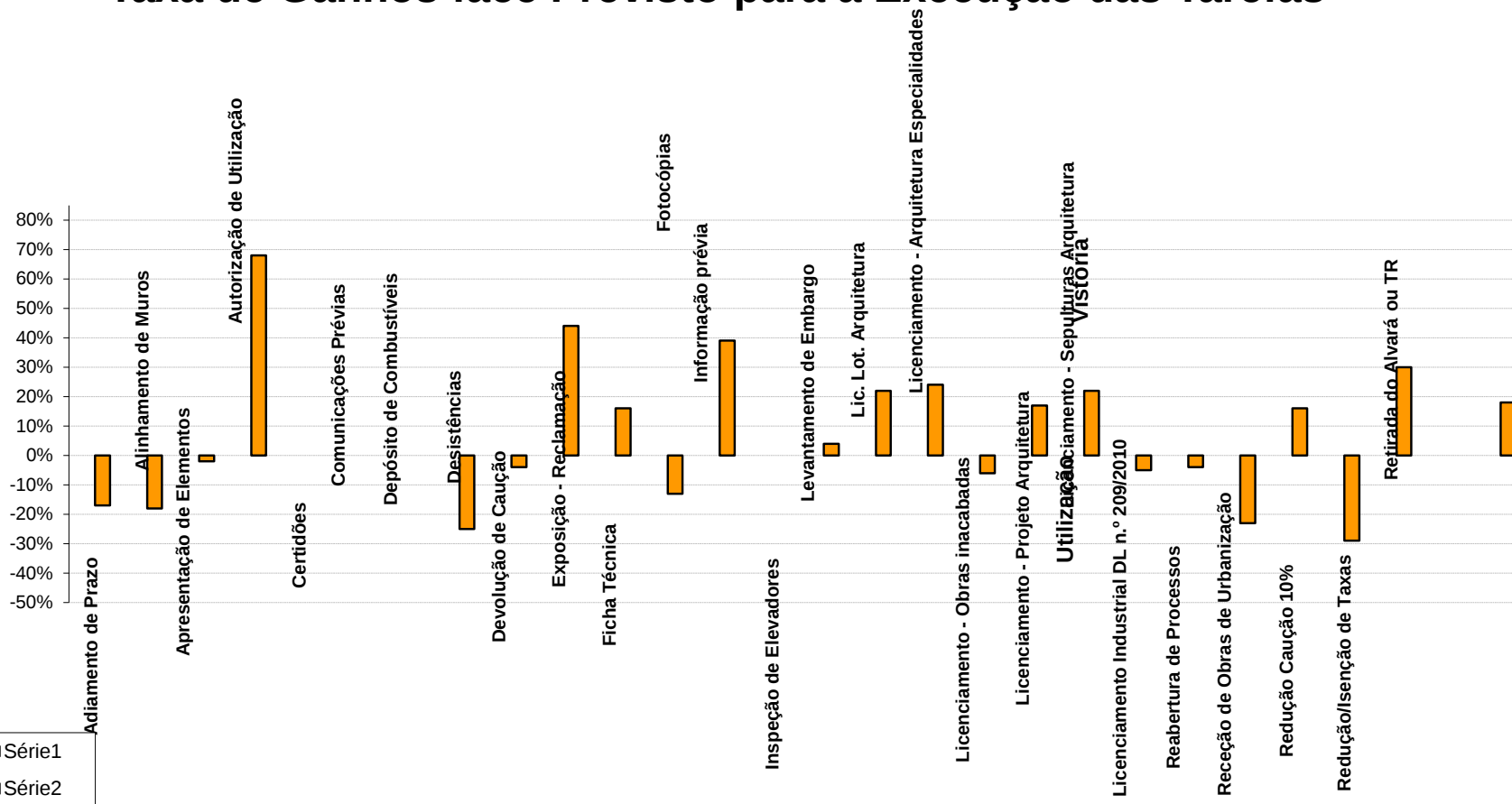
Taxa de Processos fora de Prazo



Taxa de Processos fora de prazo *

Processos	Meta	Resultado	Desvio
Alinhamento de Muros	< 10%	28%	18%
Apresentação de Elementos	< 10%	0%	-10%
Autorização de Utilização	< 10%	33%	23%
Certidões	< 10%	16%	6%
Comunicações Prévias	< 10%	52%	42%
Depósito de Combustíveis	15%	31%	21%
Desistências	< 10%	0%	-10%
Devolução de Caução	< 10%	-	
Ficha Técnica	< 10%	0%	-10%
Fotocópias	< 10%	0%	-10%
Informação prévia	< 10%	66%	56%
Inspeção de Elevadores	< 10%	11%	1%
Levantamento de Embargo	< 10%	-	
Lic. Lot. Arquitetura	< 10%	55%	45%
Licenciamento - Arquitetura Especialidades	< 10%	18%	8%
Licenciamento - Obras inacabadas	< 10%	100%	90%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	< 10%	36%	26%
Licenciamento - Sepulturas Arquitetura	< 10%	17%	7%
Licenciamento Industrial DL n.º 209/2009	< 10%	83%	73%
Reabertura de Processos	< 10%	-	
Receção de Obras de Urbanização	< 10%	50%	40%
Redução Caução 10%	< 10%	0%	-10%
Redução/Isenção de Taxas	< 10%	14%	4%
Retirada do Alvará ou TR	< 10%	0%	-10%
Utilização	< 10%	25%	15%
Vistoria	< 10%	-	

Taxa de Ganhos face Previsto para a Execução das Tarefas



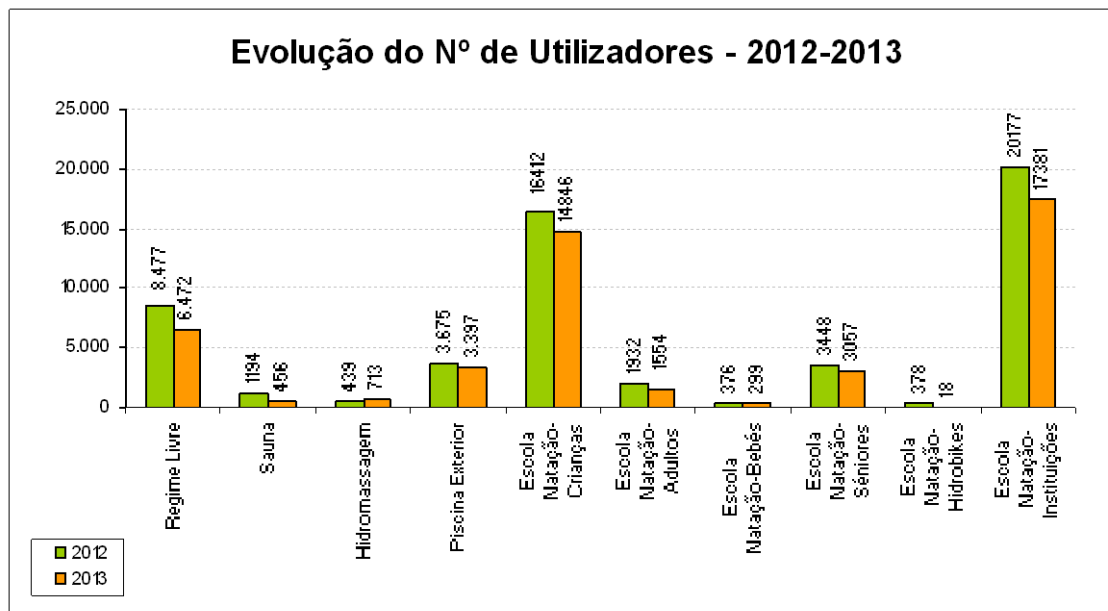
Taxa de ganhos face previsto, para a execução das tarefas (em dias)

Designação	Meta	Resultado 2014
Adiamento de Prazo	> 0%	-17%
Alinhamento de Muros	> 0%	-18%
Apresentação de Elementos	> 0%	-2%
Autorização de Utilização	> 0%	68%
Certidões	> 0%	-
Comunicações Prévias	> 0%	-
Depósito de Combustíveis	> 0%	-
Desistências	> 0%	-25%
Devolução de Caução	> 0%	-4%
Exposição - Reclamação	> 0%	44%
Ficha Técnica	> 0%	16%
Fotocópias	> 0%	-13%
Informação prévia	> 0%	39%
Inspeção de Elevadores	> 0%	0%
Levantamento de Embargo	> 0%	4%
Lic. Lot. Arquitetura	> 0%	22%
Licenciamento - Arquitetura Especialidades	> 0%	24%
Licenciamento - Obras inacabadas	> 0%	-6%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	> 0%	17%
Licenciamento - Sepulturas Arquitetura	> 0%	22%
Licenciamento Industrial DL n.º 209/2010	> 0%	-5%
Reabertura de Processos	> 0%	-4%
Receção de Obras de Urbanização	> 0%	-23%
Redução Caução 10%	> 0%	16%
Redução/Isenção de Taxas	> 0%	-29%
Retirada do Alvará ou TR	> 0%	30%
Utilização	> 0%	-
Vistoria	> 0%	18%

Analisados os resultados obtidos para o ano de 2014, verificam-se desvios significativos relativamente às metas propostas. Isto deve-se, na sua grande maioria, aos seguinte factos:

- Os prazos globais de resposta aos vários procedimentos administrativos não foram cumpridos, devido à entrada em vigor da 1.ª revisão ao plano diretor municipal.
- Verificou-se um ligeiro aumento de processos/ requerimentos entrados (2.138 em 2013, e 2.182 em 2014), na ordem dos 2%, o aumento global do prazo de resposta aos procedimentos, resulta, também, do reduzido número de técnicos afetos à divisão, nesse período de tempo, face ao volume de trabalho a nível das tarefas “Análise e carregamento dos elementos no e-Paper”, “Saneamento Liminar” e “Análise e parecer técnico”.
- Todos os técnicos da DV-GU estão afetos a tempo inteiro aos processos de Licenciamento de Obras Particulares, com exceção de um dos técnicos de Saneamento Liminar, que está afeto à DV-EIE, 2 dias/ semana.
- É importante referir que, o volume dos processos que entram na CMA tem vindo a reduzir ao longo destes anos, tendo como ponto de partida comparativo, o ano de 2008 (com 3.598 processos novos), para, em 2013, termos uma diminuição de 41% (em 5 anos).
- Ao nível da receção de obras de urbanização, verifica-se que o objetivo não foi cumprido, devido ao agendamento da vistoria por todas as entidades intervenientes e ao facto de aprovação depender de decisão do Executivo Municipal.
- Ao nível da aprovação dos projetos de arquitetura, está a verificar-se um número avultado de processos a depender de aprovação do Executivo Municipal, pelo facto, de ser requerido a não dotação de lugares de estacionamento com pagamento em compensação. Tal situação acarreta uma aumento do tempo médio de resposta.
- Dentro do circuito de análise dos projetos de arquitetura, existe os processos das empresas que têm de ser informados em 48 horas, o que acarreta atrasos nos processos que decorrem normalmente.
- Também é importante salientar que, a contabilização dos prazos tem sido sempre efetuada tendo em conta o total das tarefas executadas para cada processo. Isto inclui tarefas internas, executadas após notificação/ conhecimento da resposta por parte do munícipe, que em nada provocam qualquer incumprimento a nível legal, mas que apenas nos permite aferir do cumprimento dos prazos (internos) estabelecidos para as tarefas/ colaboradores.

Relativamente aos indicadores de desempenho referentes às **Piscinas Municipais**, podemos verificar a seguinte evolução em relação aos valores de 2012:



Medida	Designação	Fórmula de Cálculo	Resultado 2012	Resultado 2013	Variação
Qtd	N.º total de utilizadores da piscina	N.º total de utilizadores da piscina	57.217	46.900	-10317
Qtd	Média diária de utilizadores	N.º total de utilizadores por mês/N.º de dias de utilização	204	199	-5
Qtd	Alunos da Escola de Natação	N.º total de alunos da escola de natação	26.145	22.048	-4097
Qtd	N.º de utilizadores (Regime Livre) da Piscina de Aprendizagem + Competição	N.º total de utilizadores em regime livre (Aprendizagem + Competição)	8.477	6.472	-2005
Qtd	N.º de utilizadores da Sauna	N.º total de utilizadores da sauna	1194	456	-738
Qtd	N.º de utilizadores da Hidromassagem	Nº total de utilizadores de Hidromassagem	439	713	274
Qtd	N.º de utilizadores da Piscina Exterior	N.º total de utilizadores da Piscina Exterior	3675	3397	-278
Qtd	N.º de alunos da Escola de Natação - Crianças (4 aos 17 anos)	N.º total de alunos da escola de natação -crianças (4 aos 17 anos)	16412	14846	-1566
Qtd	N.º de alunos da Escola de Natação - Adultos	N.º total de alunos da escola de natação - adultos	1932	1554	-378
Qtd	N.º de alunos da Escola de Natação - Bebés	N.º total de alunos da escola de natação - Bebés	376	299	-77
Qtd	N.º de alunos da Escola de Natação - Séniores	N.º total de alunos da escola de natação - Séniores	3448	3057	-391
Qtd	N.º de alunos da Escola de Natação - Hidrobikes	N.º total de alunos da escola de natação - Hidrobikes	378	18	-360
Qtd	N.º de alunos da Escola de Natação - Instituições	N.º total de alunos da escola de natação - Instituições	20177	17381	-2796

* Na análise dos valores relativos ao ano de 2012, foram detetados algumas incorreções nos dados comunicados naquela data. O quadro acima já apresenta os valores corrigidos.

PISCINAS MUNICIPAIS

Foram definidos como indicadores de desempenho das piscinas Municipais os seguintes:

%	Alunos da Escola de Natação - Crianças (4 aos 17 anos)
%	N.º de alunos da Escola de Natação - Adultos
%	Alunos da Escola de Natação - Bebés
%	Alunos da Escola de Natação - Séniores
%	Taxa de medições da temperatura da água conforme as especificações
%	Taxa de medições da temperatura ambiente conforme as especificações
%	Taxa de medições da humidade conforme as especificações
%	Taxa de medições de pH conforme as especificações
%	Taxa de medições de teor de cloro livre ativo conforme as especificações
%	Taxa de medições da transparência da água conforme as especificações

Dos resultados do mapa de indicadores dos processos, foi possível evidenciar o cumprimento de todas as metas estabelecidas para o ano 2014.

BIBLIOTECA MUNICIPAL MANUEL ALEGRE –BMMA

Foram definidos como indicadores de desempenho da BMMA o n.º total de leitores, para podermos efetuar os cálculos da taxa de crescimento de novos leitores para 2014.

Ainda que a meta estipulada era de 1% de aumento, a mesma não foi atingida, tendo ficado pelos 0,5%

Analisando os indicadores apresentados, podemos concluir o seguinte:

- Os dados apresentados revelam, igualmente, que existe um aumento de utilizadores a frequentar a BMMA, facto evidente no número de consultas locais e presenciais (aquisição de documentos audiovisuais, durante o ano de 2013). Este resultado positivo deve-se ao facto de a BMMA ter melhorado o seu serviço de atendimento (possível através do empenho das colaboradoras) e da colaboração da DV-TI (manutenção dos Postos Públicos).
- No que se refere ao “N.º de novos Leitores”, apesar de ser um aumento ligeiro, este deve-se, essencialmente, a três fatores: um aumento do número de aquisições (Novidades), e à definição dum novo plano estratégico, e de um plano de marketing e divulgação da própria BMMA.

Quanto ao **Gerir frota e equipamentos**, após a análise dos resultados dos indicadores de desempenho observamos que:

%	Grau de cumprimento do mapa de planeamento
%	Taxa de intervenções não planeadas
%	Taxa de intervenções realizadas eficazes

se evidencia o aumento de intervenções não planeadas, ainda que não seja significativo, tendo-se cumprido com as metas estabelecidas nos restantes.

Relativamente ao setor de **Obras Municipais**, verificou-se o seguinte:

Designação	Fórmula de Cálculo	Meta	Resultado
Taxa de receções provisórias sem problemas	$N.º \text{ de receções provisórias sem problemas} / N.º \text{ total de pedidos de receção provisória}$	60%	47%
Índice Global de Qualificação dos Empreiteiros	$\sum \text{IQE cada empreiteiro} / N.º \text{ Empreiteiros}$	$\geq 50\%$	71%
Taxa de receções definitivas sem problemas	$N.º \text{ de receções definitivas sem problemas} / N.º \text{ total de pedidos de receção definitiva}$	94%	95%

Avaliação de Empreiteiros:

A avaliação dos empreiteiros/empresas, que trabalham com a Autarquia no âmbito das obras municipais, oferece indicações do trabalho executado pelos empreiteiros na execução das obras adjudicadas.

Os empreiteiros que encerraram as obras em 2014, foram avaliados face aos requisitos estipulados nas categorias de “Execução de obra” e “Segurança em obra”, verificando-se um aumento em relação a 2013. Em resumo, temos os seguintes resultados:

		Avaliação Anual de Empreiteiros/Empreitadas					Ano: 2014	
Designação do Empreiteiro	Designação da Empreitada	Índice de Desempenho do Empreiteiro - IDE					Índice de Qualificação do Empreiteiro - IQE	
		< 24%	>= 24% e < 50%	>= 50% e < 74%	>= 74% e < 92%	>= 92%	Valor	Tipo
Urbiplanteo - Urbanizações e Terraplanagens, Lda.	Arranjo Urbanístico do Largo São Sebastião			71%			71%	Aceitável
Prioridade-Construção de Vias de Comunicação, S.A.	Execução do Parque de Estacionamento da Rua Eng.º José Bastos Xavier			73%			73%	Aceitável
Empreiteira - Construções, Lda.	Pavimentação da Estrada EM575 de Ligação entre Macinhata e Carvalhal da Portela e Rua da Bela Vista em Macinhata, acessos em Travassô, Águeda e Recardães			73%			73%	Aceitável
António saralva & Filhos, Lda.	Pavimentação em Diversos Arruamentos na Freguesia de Recardães e Espinhel			71%			71%	Aceitável
DABEIRA - Sociedade de Construções, Lda ... Só tenho avaliação de execução	Incubadora Cultural de Águeda e MARCA		42%				42%	
Cipriano Pereira de Carvalho & Filhos, Lda.	Instalação de Grupo de Eletrobomba na Captação de Asseguins - Rede de Rega da Cidade				75%		75%	Aceitável
Rosas Construtores, AS	Pavimentação de vários arruamentos nas freguesias de Aguada de Cima e Barrô			60%			60%	Aceitável
	Pavimentação da Travessa da Castoieira - Freguesia da Borralha e reforço betuminoso dos acessos a Agadão - Felgueira e a Saigueliro - Freguesia do Préstimo			60%				
Construções Carlos Pinho, Lda.	Pavimentações e Repavimentações de Ruas do Concelho – Pavimentação de Valas na Rua das Almas na Freguesia de Aguada de Cima				75%		75%	Aceitável
Índice GLOBAL de Qualificação de Empreiteiros							71%	ACEITÁVEL

Imp-04-10_A02

Tipo de documento: Uso Interno. Este documento é propriedade da C.M. Águeda, não podendo ser reproduzido ou distribuído a terceiros sem autorização prévia.

Elaborado: Sónia Marques
Data: 08-09-2015

No que diz respeito à atividade **Gerir Colaboradores**, é possível verificar que:

Indicador		Fórmula de Cálculo	Meta	Resultado
Tipo	Designação			
%	Grau de cumprimento do plano de formação	N.º de ações realizadas/N.º total de ações previstas	92%	95%
N.º	Horas de Formação por Colaborador	N.º total de horas de formação realizadas/N.º de funcionários que frequentaram a formação	6	7,45h
%	Taxa de colaboradores que demonstraram satisfação	N.º total de colaboradores satisfeitos/N.º total de colaboradores que responderam	85%	80% *
%	% de ações de formação eficazes	N.º de relatórios de formação eficazes/N.º total de relatórios	97%	98%
%	Taxa de absentismo	N.º total horas de ausência/N.º total horas potenciais	< 6%	6,75%

* Ainda não temos os resultados da análise dos inquéritos preenchidos em formato "físico"

2.9. Revisões anteriores

No âmbito da área de Transportes Escolares, foi referenciada a necessidade de termos a documentação referente aos certificados dos motoristas que realizam transporte escolar, assim como as licenças dos veículos utilizados nesses serviços.

Atendendo a que o concurso de transportes ocasionais terminaria em setembro 2013, o novo procedimento concursal para 2014/2015 já incluía nas obrigações do adjudicatário a entrega anual de toda a documentação referida acima, devidamente atualizada.

Da última revisão/ balanço, e, no que diz respeito às sugestões de melhoria apresentadas/ propostas, analisando a sua realização, temos:

- Estudar e propor uma melhor solução para a realização da avaliação de fornecedores (Responsável: Sónia Marques). Realizado em conjunto com o serviço de contratação pública. REALIZADO!
- SG em arquivo documental, procedendo-se ao registo de um documento quando seja necessária a sua aprovação, funcionando de igual forma para as fichas de não conformidade (Responsável: Sónia Marques). Não foi efetuado, pois tínhamos uma aplicação específica para o controlo dos documentos e registos do SG, tendo sido realizada formação por parte da empresa, em julho de 2014. Após esta formação, não foi possível ainda debruçar-me sobre a aplicação e efectuar os testes necessários, por ter decorrido a época de auditorias (SGQ e SGSI) e férias, o que impossibilitou a sua implementação. Passará a constar como um objetivo para o 4.º trimestre/2015.

- Análise e proposta de novo Mapa Integrado de Gestão (MIG), com os novos objetivos estratégicos e operacionais. (Responsável: Sónia Marques; Daniela Herculano). Executada a 1.ª versão, em julho/2014, no âmbito do MIG (Mapa Integrado de Gestão – Formação/ Ação). Prazo de implementação: 3.º Trimestre/2015.
- Analisar a possibilidade de, quando se abrir a intranet, aparecer de imediato a política do SG (Responsável: Sónia Marques e Hugo Teixeira). Ainda não foi realizado, no entanto, será analisado neste âmbito, dado que existe mais informação que gostaríamos que fosse disponibilizada, como um “alerta”, relativamente ao SG.
- CMA – Rede Wimax/ Wireless a implementar, englobando os centros escolares (DV-TI) – Em curso
- Planeamento das ações decorrentes dos planos de emergência dos centros escolares – SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS EM EDIFÍCIOS MUNICIPAIS – Elaboração das Medidas de Autoproteção (DV-DL_Educação) – A decorrer, conforme planeamento elaborado pela responsável e devidamente validado.
- Realização duma ação de formação interna “Auditorias internas da qualidade”, dado que já foi manifestado por alguns colaboradores, a intenção de frequentar a mesma, para poderem fazer parte da bolsa de auditores e realizarem auditorias aos serviços. Responsável: Sónia Marques. Prazo de implementação: 3.º e 4.º Trimestres/2015.
- Realização de várias sessões de formação interna “Segurança da Informação”. Responsável: Sónia Marques. Prazo de implementação: 3.º e 4.º Trimestres/2015.

2.10. Envolvente Interna (recursos materiais e humanos, tecnologias, processos e métodos de trabalho, ambiente)

Recursos Materiais

Os planos de manutenção relativamente às infraestruturas analisadas e sujeitas a manutenção, encontram-se definidos, em modelo específico (Imp-06-03), sendo que as ações são registadas, seguindo-se as disposições do PG-06. De igual modo, a Lista de Infraestruturas existente (Imp-06-01), encontra-se atualizada.

De referir que, no que diz respeito aos equipamentos informáticos (Servidores, PC, periféricos, impressoras, fotocopiadoras, etc.), a listagem encontra-se catalogada em base de dados na DV-TI, assim como também as impressoras que se encontram alocadas às escolas, estão catalogadas.

O registo das ações de manutenção relativamente às viaturas e máquinas da autarquia, não são registadas no Plano e registo de manutenção específico, dado que este registo é efetuado na aplicação informática “Máquinas”, de forma segura e sistematizada, pelo que se torna desnecessário que exista um registo em duplicado. Esta aplicação tem sistematizadas todas as ações necessárias à manutenção preventiva destes equipamentos.

O resultado de realização de cumprimento dos planos de manutenção encontra-se no Imp-09-01 (100%), evidenciando-se que o mesmo foi cumprido na íntegra.

Relativamente às ações de manutenção do equipamento informático, mais especificamente, as estações de trabalho, a manutenção é realizada quando planeado pela DV-TI ou quando o equipamento necessita de ser intervencionado por outro motivo (falha, solicitação do utilizador,...). Estas ações são registadas na aplicação informática utilizada pela DV-TI.

O **PG-06 – Gestão de infraestruturas** foi revisto na sua totalidade, tendo sido atualizado face à realidade da CMA e às diversas ações de melhoria entretanto implementadas.

Todas as questões relacionadas com o **Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI)**, estão descritas/ detalhadas em relatório/ balanço específico, por se tratar de assuntos restritos ao Grupo do SGSI.

Recursos Humanos

Inicialmente, todos os colaboradores estavam identificados, individualmente, nas matrizes de competências elaboradas quando da implementação do Sistema de Gestão – Qualidade, e revistas anualmente, conforme definido no PG-03, incluindo responsabilidades, funções, competências necessárias e necessidades de formação.

Uma das ações de melhoria verificadas, foi o envio via “digital” das matrizes, facilitando, não só em termos de preenchimento, mas também em termos de registo e arquivo da informação.

Quanto às necessidades de formação para 2015, o plano de formação encontra-se definido e aprovado, estando a decorrer as diversas ações de formação planeadas.

Verificou-se a entrada nos serviços de alguns estagiários, que vieram suprir algumas necessidades sentidas por alguns responsáveis, sendo que a sua grande maioria, foi contratado, integrando os quadros do Mapa de Pessoal da CMA, continuando a executar tarefas realizadas no âmbito do estágio.

3. Conclusão

3.1. Proposta de objetivos para 2015

Como é habitual, decorrente dos resultados do ano anterior, isto é, de 2014, procedemos em sede de reunião do Grupo do SG, à definição de metas para os objetivos de gestão para 2015.

Também foram definidos os objetivos e indicadores para 2015.

Está a ser desenvolvido um trabalho com a MEDIDATA, no sentido do cálculo automático dos indicadores, dados e resultados da avaliação de desempenho de processos/ CO's, estando a decorrer as alterações necessárias para o efeito. Isto inclui também uma análise profunda dos vários indicadores definidos, tendo em conta a sua fórmula de cálculo e origem de procura dos dados.

Política do SG										Objetivos do SG / Descrição das Ações	Meta	Responsável pela execução	Controlo da Execução do Plano				Ação Eficaz?	
A melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados e do desempenho dos seus processos e atividades	A satisfação das necessidades e expectativas dos munícipes e demais do Concelho	A utilização eficaz, transparente e eficiente dos recursos municipais à sua responsabilidade	A desburocratização, modernização e inovação dos serviços, com vista a agilizar a capacidade de resposta e os processos de tomada de decisão	A responsabilização, motivação, dignificação e valorização profissional dos seus colaboradores	A contribuição para o progresso e desenvolvimento económico, social e cultural do Concelho e do prestígio e dignificação da Administração Local	Garantir a análise e gestão do risco dos sistemas de informação e comunicações (existentes ou planeados), assegurando que todos os ativos de informação têm um nível de segurança adequado face ao risco que a CMA assume	Assegurar a identificação contínua e avaliação dos riscos aos quais os ativos da CMA se encontram expostos, tendo em conta os critérios de confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação, implementando e monitorizando controlos e mecanismos de segurança que visem a utilização correta e controlada dos mesmos	Assegurar que todos os procedimentos existentes estão em conformidade com as "Políticas detalhadas / específicas de Segurança da Informação", no âmbito definido em matéria de Segurança da Informação	Assegurar que as operações dos sistemas de informação estão devidamente documentadas, assegurando que a qualquer momento é possível aferir "quem" e "quando" faz "o quê"				Garantir o integral cumprimento da legislação, dos requisitos regulamentares aplicáveis e dos requisitos das normas de referência	25%	50%	75%	100%	Sim
X	X	X	X		X				X	Verificação de fluxos de trabalho, procedimentos/processos do SG e circuitos, tendo em vista a melhoria contínua de todos os processos	Monitorizar	TODOS						
X	X	X	X		X				X	Grau de cumprimento dos objetivos estratégicos da CMA	90%	TODOS						
X	X	X	X		X				X	Cumprimento das metas estabelecidas para os Indicadores de Desempenho dos Processos	83%	TODOS						
				X					X	Índice de satisfação dos colaboradores (Inquérito)	85%	UT-RH						
X	X		X						X	Nível Geral de Satisfação das necessidades e expectativas dos munícipes (Inquérito a Municípes)	93%	DV-MAF						
X	X	X		X		X	X	X	X	Grau de cumprimento dos indicadores de Segurança da Informação	85%	DV-TI						
GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS																		

3.2. Proposta de metas para os indicadores de desempenho para o ano 2015

Para 2015, foram definidos valores (metas) para cada um dos objetivos/ indicadores, referentes a cada processo. Estes objetivos/ indicadores foram discutidos no decorrer de 2014, de forma a torná-los mais coesos com os objetivos estratégicos da CMA.

Para os indicadores de desempenho que tenham ultrapassado, em 2014, a meta que se tinha estabelecido, então, estas serão as metas definidas para 2015. Para os restantes, foram redefinidas/ negociadas novas metas.

Estes resultados podem ser evidenciados no Mapa de Indicadores para 2015.

3.3. Proposta de ações de melhoria

As ações de melhoria estão diretamente associadas à prossecução dos objetivos. Assim, foram identificadas algumas ações de melhoria no que respeita aos objetivos de cada um dos serviços da CMA.

Início de carregamento/ afetação de custos, por processo em OBM. Responsáveis: DV-TI; DV-MAF. Prazo de implementação: Janeiro/2015.

Desenvolvimento e implementação de um modelo de monitorização GOP/PDE, assente numa estrutura de dados, com definição de atividades/ ações definidas para 2015, objetivos operacionais, objetivos estratégicos, responsáveis, prazos, previsão orçamental, indicadores, entre outros. Este documento de monitorização GOP/PDE, apresenta, na sua estrutura, o cruzamento de atividades/ ações definidas para 2015, direcionadas ao cumprimento dos objetivos operacionais e, consequentemente, dos objetivos estratégicos da CMA. Responsável: Presidente; Sónia Marques; Unidades Orgânicas. Prazo: 2º semestre/2015.

Desenvolvimento de uma aplicação para análise e monitorização do modelo estratégico GOP/PDE. Responsáveis: Presidente; Sónia Marques; MEDIDATA. Prazo de implementação: Final de 2015.

SG em arquivo documental, procedendo-se ao registo de um documento quando seja necessária a sua aprovação, funcionando de igual forma para as fichas de não conformidade (Responsável: Sónia Marques). Não foi efetuado, pois tínhamos uma aplicação específica para o controlo dos documentos e registos do SG, tendo sido realizada formação por parte da empresa, em julho de 2014. Daí ser necessário efetuar os testes necessários, por ter decorrido a época de auditorias (SGQ e SGSI) e férias, o que impossibilitou a sua implementação. Prazo de implementação: 4.º trimestre/2015.