

RELATÓRIO DO BALANÇO E REVISÃO DO SGI

PERIODO EM ANÁLISE:

janeiro / 2011 a dezembro / 2011

DATA: 2012/06/18 – (Revisão 01)

ÍNDICE

1. Sistema de Gestão Integrado (SGI)

2. Constatações / resultados

2.1. Política do SGI

2.2. Objetivos

2.3. Não conformidades / Incidentes

2.4. Reclamações

2.5. Audição de munícipes

2.6. Audição de funcionários

2.7. Ações preventivas e/ou corretivas desencadeadas

2.8. Auditorias internas

2.9. Processos e métodos de trabalho / Indicadores de desempenho

2.10. Meios materiais

2.11. Meios humanos

3. Conclusão

3.1. Proposta de objetivos para 2012

3.2. Proposta de metas para os indicadores de desempenho

3.3. Proposta de ações de melhoria

1. SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)

O objetivo principal deste Balanço Anual, é organizar um conjunto de dados relativos ao desempenho do Sistema de Gestão Integrado (SGI), implementado na C.M. Águeda, 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. Neste Balanço estão indicados e tratados os dados relativos ao período compreendido entre janeiro e dezembro de 2011.

O SGI, no que diz respeito à Qualidade, está implementado, mantém-se apropriado, adequado e eficaz, conforme os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008.

Em 2011, no seguimento da auditoria realizada pela APCER, foi alargado o âmbito da certificação da CMA, sendo atualmente, **“Todos os processos de prestação de serviços nas áreas Administrativa e Financeira; Execução e Gestão Urbanística; Manutenção; Divisão de Modernização Administrativa, Qualidade, Auditoria, Financiamentos e Parcerias; Divisão de Tecnologias de Informação; Divisão de Sistemas de Informação Geográfica; Divisão de Planeamento, Empreendedorismo, Ambiente e Turismo; Gabinete de Apoio à Presidência e Gabinete de Protecção Civil”**.

Foi também iniciado, em finais de 2010, tendo prosseguido em 2011, uma fase de levantamento de necessidades e redefinição de processos e tarefas nas áreas que não se encontravam no âmbito do SGI, nomeadamente, a Divisão de Cultura e Desporto (DV-CD) e a Divisão de Ação Social e Educação (DV-AE). Ainda que estas duas divisões não se encontrassem abrangidas pela certificação do Sistema de Gestão da Qualidade da autarquia, algumas tarefas já faziam parte das práticas comuns aos restantes serviços.

No entanto, verificamos a necessidade urgente de redesenhar alguns processos, pois uma das grandes lacunas verificadas eram a falta de evidências / registos, levantamento, análise e tratamento de indicadores e uma elevada falta de monitorização / controlo dos processos a cargo destas áreas.

Tem-se verificado um esforço de implementação dos processos transversais à autarquia no seu todo, tanto por parte do Executivo, como por parte da Gestora do SGI, 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.

Quando se iniciou este processo, pensou-se que seria extremamente difícil e complicado, pois parecia que estas áreas trabalhavam totalmente afastadas dos requisitos da norma e dos critérios

definidos pela autarquia. Pelo contrário, toda e qualquer área desta CMA executa as suas tarefas, tendo em linha de conta a estratégia definida pelo Executivo, com base em objetivos estruturantes e operacionais, para cada uma delas.

Neste momento, pretendemos englobar estas áreas no nosso âmbito enquanto certificação do modelo de gestão, no âmbito da qualidade, isto é, GESTÃO AUTÁRQUICA.

Foi efetuado o levantamento da legislação aplicável às DV-AE e DV-CD (com as devidas atualizações à Lista de Legislação aplicável à autarquia, que apresenta uma listagem exaustiva de toda a legislação, regulamentos, programas, etc., aplicáveis a todos os serviços), a identificação dos serviços prestados / atividades realizadas, analisados / verificados os procedimentos e necessidades ao nível de modelos / impressos necessários.

Envolvemos todos os funcionários destas áreas, com o intuito de verificarmos as lacunas que poderiam existir, ouvindo cada um dos funcionários, no que diz respeito a cada uma das tarefas que executavam, de forma a verificarmos tarefas desnecessárias, assim como tarefas essenciais ao cumprimento, não só da legislação, mas também dos requisitos da própria norma de referência, NP EN ISO 9001.

Este momento foi extremamente importante, não só para o objectivo acima referido, mas também por se tratar de um momento de sensibilização de todos, de uma forma mais personalizada e forte, para as temáticas da norma, dos procedimentos já definidos e transversais à toda a autarquia, mas também como alicerce para consciencializar todos do objetivo assumido constantemente pela CMA, da prestação de um serviço de excelência, eficácia da ação, aproximação aos munícipes, desburocratização, racionalização de meios, eficiência na afetação dos recursos existentes, melhoria do serviço prestado e a garantia da audição dos munícipes com a pretensão da satisfação destes, realizando as ações de melhoria necessárias para que se possa melhorar o nível de desempenho dos processos.

Da identificação dos serviços prestados nestas áreas, temos:

➤ **Educação:**

- Gestão de atividades de enriquecimento curricular (AEC)
- Gestão de atividades educativas de carácter lúdico
- Gestão de bolsas de estudo para o ensino superior
- Atribuição de subsídios para os estabelecimentos de ensino (material didático, fotocópias, telefones)

- Gestão do programa de refeições escolares (Componente de apoio à família – CAF e 1.º Ciclo de ensino básico – CEB)
- Gestão de pagamentos / recebimentos de refeições escolares
- Gestão de pedidos de bens para os estabelecimentos de ensino
- Gestão de auxílios económicos aos alunos do 1.º CEB
- Gestão de pessoal não docente (CAF e 1.º CEB)
- Gestão do programa juventude ativa
- Gestão do programa de expansão e desenvolvimento da CAF
- Pedido de inscrição na CAF
- Pedido de revisão de escalão social
- Gestão de visitas de estudo
- Avaliação da CAF (estabelecimentos de ensino / parceiros)
- Regime da fruta escolar (Gestão e contratação de fornecedores)
- Gestão de transportes escolares (Pedidos de isenção de pagamento; Pedidos e gestão de passes escolares)
- SIIAL – Fundo Social Municipal
- Avaliação, acompanhamento e/ou intervenção do serviço de psicologia – Alunos em contexto escolar

➤ **Ação Social:**

- Gestão e monitorização do parque habitacional social (inclui inquilinos)
- Pedidos diversos de âmbito habitacional (habitação social)
- Pedidos diversos de âmbito social
- Gestão e monitorização dos processos de subsídio ao arrendamento
- Gestão do programa Águeda Solidária
- Gestão do Banco Local de Voluntariado de Águeda (BLVA)
- Acompanhamento técnico da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ)

- Gestão do programa de apoio às Organizações de Solidariedade Social (IPSS's)
- Gestão do programa Socializar+
- Participação na Rede Social
- Acompanhamento psicológico de crianças acompanhadas por outras entidades (CPCJ, IPP, ...)

➤ **Cultura:**

- Gestão de eventos ligados à cultura
- Gestão de equipamentos e infraestruturas ligados à cultura
- Biblioteca Municipal
- Fórum Municipal (atividades diversas)
- Conservação e tratamento do Fundo local do Concelho de Águeda (arquivo histórico)
- Ações de promoção da leitura
- Dinamização de programas direcionados à juventude
- Tratamento documental (Catálogo Coletivo)

➤ **Desporto:**

- Gestão de eventos ligados ao desporto
- Gestão de equipamentos e infraestruturas ligados ao desporto
- Gestão de eventos desportivos
- Gestão de atividades realizadas no âmbito das Piscinas Municipais

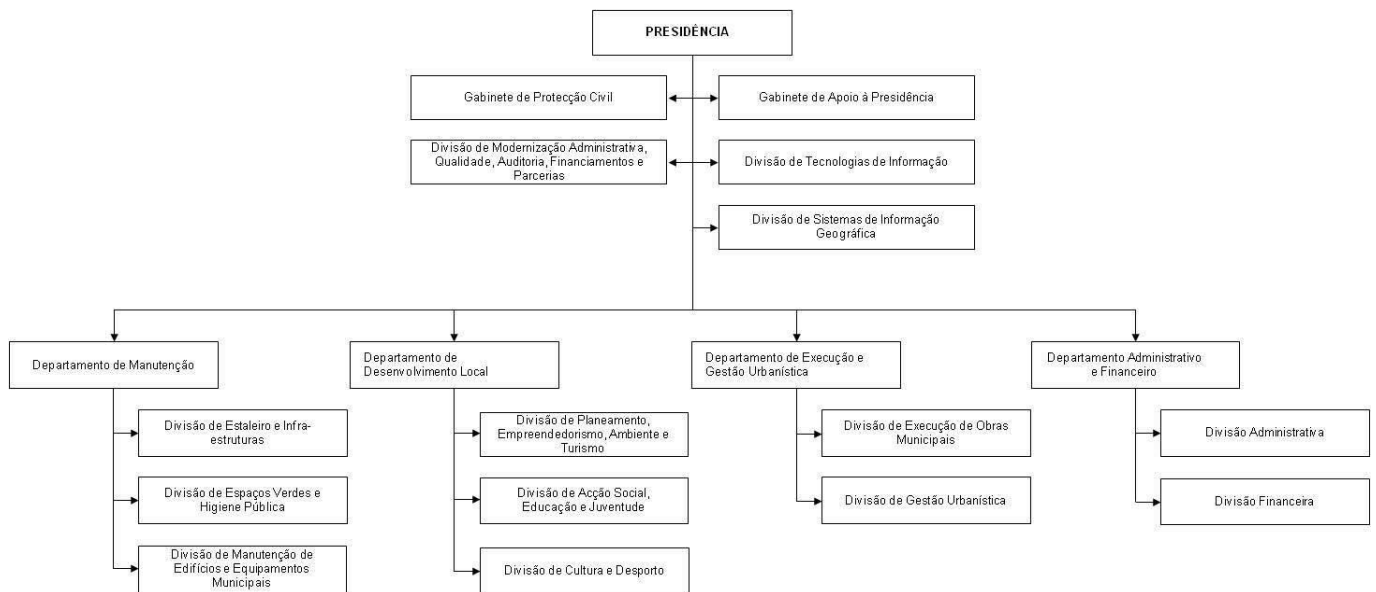
➤ **Associativismo:**

- Gestão do Programa de apoio para o associativismo desportivo e para o associativismo cultural, recreativo e juvenil do Concelho de Águeda

De salientar que se verificou um lapso no encaminhamento de alguns modelos, necessários à DV-CD, de forma a serem inseridos e utilizados como documentos controlados do SGI, pois foram encaminhados para um e-mail inativo. No entanto, tendo-se verificado esta situação, numa das visitas de rotina e verificação do Sistema implementado, esta situação foi questionada.

Dado que estamos numa fase de muitas alterações e, era de todo impossível, podermos tratar da elaboração dos mesmos e, analisados os modelos em causa, com decisão do superior hierárquico e validação por parte da DV-MAF, decidiu-se pela utilização dos modelos para trabalho, com a menção “provisório”, estando já planeada a sua realização para a última semana de maio do ano corrente.

A estrutura nuclear, no que diz respeito ao organigrama da CMA, apresenta-se na figura seguinte:



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

- Foi verificado o Manual da Qualidade, tendo sido realizada uma nova edição / revisão deste, tendo em conta a sua melhoria. Neste sentido e, tendo em conta que existe um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST) e, dado que nos encontramos neste momento a desenvolver e implementar um Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI), segundo o referencial ISO / IEC 27001, está identificado como “Manual do Sistema de Gestão Integrado (SGI) ”.
- Foram analisados os Procedimentos de Gestão (PG), na sua totalidade, tendo sido adequados / revistos, tendo em conta a sua designação (para uma melhor compreensão do seu conteúdo), assim como pela existência do SGSI, e alterações essenciais das práticas, pela alteração de tarefas, reestruturação dos processos.

- Foram criados os Procedimentos de Gestão (PG), tendo em conta a implementação do SGSI (Gestão do risco – PG-14; Gestão de alterações – PG-15; Gestão da capacidade – PG-16; Gestão da disponibilidade – PG-17; Gestão de problemas – PG-18; Gestão da continuidade – PG-19).
- De igual modo, foram analisados todos os Procedimentos de Trabalho (PT) e Instruções de Trabalho (IT), tendo-se evidenciado a necessidade de revisão pela implementação do SGSI, aproveitando esta alteração para efectuar melhorias ao nível das tarefas executadas, tornando-a numa melhor gestão de recursos e disponibilidade.
- No que diz respeito à Gestão de Recursos Humanos, está em processo de desenvolvimento, um PT, associado aos Processos Disciplinares, decorrente dos requisitos da ISO / IEC 27001, no âmbito do SGSI.

Os processos encontram-se devidamente implementados e mantidos, verificando-se que a prática se encontra instituída, percebida e seguida por todos os intervenientes na prestação destes serviços, desde a sua chefia até aos operacionais, o que torna desnecessária a existência de procedimentos “escritos”.

De igual modo, as aplicações informáticas e circuitos que têm vindo a ser desenvolvidos e implementados, tornam desnecessária a existência destes PT’s como procedimentos documentados, verificando-se com alguma facilidade que se tornavam obsoletos, dadas as ações de melhoria a que eram sujeitos tais circuitos.

Em todas as auditorias realizadas não foram evidenciadas não conformidades que comprometam a eficácia destes processos, verificando-se que a prática se encontra já enraizada na cultura dos funcionários 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 munícipe em geral.

- Existindo o entendimento de que os processos de prestação de serviços estão relacionados ao PG-11 e, tendo procedido a uma revisão da IT-05-01 – Conteúdo, elaboração, aprovação e revisão de documentos do SGI, dado que ainda permanecia a definição de PT’s associados às áreas e não ao PG em si, o procedimento associado à Verificação Metrológica, foi revisto e renumerado, deixando de existir como PT-DV-ADM-30 e passando a constar como PT-11-01.
- Resumidamente, dos PT’s ainda existentes, contamos com:

PT	Descrição
05-03	Consulta, entrega / devolução de documentos pelo / ao Arquivo Municipal
05-04	Acessibilidade e comunicabilidade – Utilizadores externos
11-01	Pedido de verificação metrológica de equipamentos

- A publicação da **Resolução do Conselho de Ministros n.º 8/2011**, no Diário da República, 1.ª série, n.º 17, de 25 de janeiro de 2011, relativa à aplicação do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa a partir de 1 de janeiro de 2012, ao Governo e a todos os serviços, organismos e entidades na dependência do Governo, “obrigou-nos” a planear uma verificação exaustiva de toda a nossa documentação, não só em termos de documentos e modelos do sistema, mas também a todos os exemplares elaborados com base em modelos, utilizados pelos funcionários no seu dia-a-dia de trabalho, no exercício das suas funções (ofícios, alvarás, etc.).
- Da implementação do sistema nas divisões DV-AE e DV-CD, e como resultado das auditorias, muitas foram as ações de melhoria identificadas e desenvolvidas, de forma a tornar as tarefas mais céleres e adequar o funcionamento aos restantes serviços / áreas da CMA.

Verificaram-se ações comuns às divisões, nomeadamente:

- Criação de uma pasta partilhada da divisão, com todos os assuntos
- Registo de atendimento
- Realização de reuniões de trabalho entre os colaboradores da divisão

De igual modo e, tendo em conta as tarefas específicas realizadas em cada caso, foram identificadas e implementadas as seguintes ações:

DV-AE – Ação Social:

- Elaboração de quadros de monitorização (nomeadamente, atendimento, análise socioeconómica, subsídio ao arrendamento, habitação social, banco local de voluntariado, RSI e Águeda Solidária)
- Definição de normas para uniformizar as análises socioeconómicas
- Alteração dos procedimentos relativos à transferência dos apoios no âmbito do subsídio ao arrendamento, fazendo-se uma única informação anual e comunicando-se ao serviço de contabilidade sempre que haja alterações

DV-AE – Educação:

- Elaboração de quadros de monitorização (nomeadamente, intervenções nas escolas, financeiro, refeições 1º CEB, AEC, passes escolares por agrupamento, fardamento, pessoal não docente, auxílios económicos)
- Alteração do procedimento nas visitas de estudo: transferiu-se a totalidade de verbas previstas para os agrupamentos de escolas no início do ano e os acertos derivados à falta de alunos são feitos no ano letivo seguinte
- Definição de uma data limite de inscrição para solicitação de transporte escolar
- Alteração dos procedimentos relativos aos pagamentos aos parceiros, passando a ser feitos antecipadamente e os acertos no final do ano letivo (nomeadamente, AEC, transferências para pagamentos a pessoal, protocolos de transportes)
- Realização de reuniões mensais com os agrupamentos de escolas para discussão de assuntos diversos
- Realização das matrículas na componente de apoio à família via digital
- Envio, em formato digital, dos processos de candidaturas com financiamento (AEC, Regime da Fruta Escolar, refeições 1º CEB)
- Indicação, no início do ano letivo, dos valores a pagar pelos encarregados de educação pelas refeições escolares consoante o escalão de auxílio económico do seu educando, sendo os acertos derivados a faltas justificadas feitos no final do ano
- Calendarização de tarefas
- Realização de inquéritos de satisfação nas atividades via online
- Reformulação do plano de transportes, passando a conter informação global e pormenorizada ao nível da gestão dos transportes escolares no concelho
- Implementação do processo de controlo de assiduidade do pessoal não docente nas escolas do concelho (WEBTIME)
- Aplicação de critérios *online* para avaliação das assistentes técnicas dos estabelecimentos de educação, no âmbito do SIADAP

DV-CD – Associativismo:

- Criação do mapa de controlo financeiro

- Utilização dos registos de atendimento (presencial) e criação de um mapa de controlo dos registos telefónicos
- Novos programas de apoio (Cultura e Desporto)
- Utilização de formulários “controlados” – foram identificados, no entanto, por erro no reencaminhamento do e-mail, foram enviados para a conta de correio eletrónico, entretanto desativada. No entanto, serão elaborados na primeira semana de junho
- Utilização do sistema para registar todo o processo da associação (aplicação atendimento)

DV-CD – BMMA (Biblioteca Municipal Manuel Alegre):

- Utilização de procedimentos próprios para aferir a satisfação dos munícipes com o atendimento e demais serviços da BMMA
- Criação de equipas de trabalho na área da indexação para controlar a eficácia da catalogação efectuada
- Colocação dos DVd's no Piso 0 para evitar furtos
- Utilização de formulários próprios “controlados” para solicitação de serviços de empréstimo, doações, etc. – foram identificados, no entanto, por erro no reencaminhamento do e-mail, foram enviados para a conta de correio eletrónico, entretanto desativada. No entanto, serão elaborados na primeira semana de junho
- Criação de um modelo de formulário para solicitação de cartazes
- Elaboração de relatórios, no âmbito do PEJENE, de forma a registar a avaliação do aluno, no âmbito dos objetivos das tarefas que lhe foram atribuídas

DV-CD – Cultura:

- Elaboração de relatórios finais de avaliação da atividade (quando se justifique)
- Elaboração de atas de reunião com parceiros das atividades
- Elaboração e aplicação de inquéritos de satisfação aos participantes, seguido do tratamento de dados
- 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-TIF. Para cada ação, foram identificadas as necessidades e custo, sendo apresentada uma proposta

ao Sr. Presidente. O quadro abaixo, apresenta o panorama das ações propostas / autorizadas, e o estado atual, face à verificação da sua execução.

Tipo	Proposta	Custo	Autorizada	Observações	Estado
Software	Existem solicitações à Medidata, na maior parte das aplicações, que ainda não foram resolvidas, sendo imprescindível uma maior disponibilidade para a resolução de todas as solicitações	0€	Sim	-	Concluída
	Desenvolvimento de um módulo, na aplicação Pedidos de Intervenção que permita o registo de todos os pedidos de suporte externos que são efetuados e que consiga a todo o momento dar o ponto de situação sobre todos os assuntos que estão a ser tratados pelo serviço de informática	0€	Não	Integrar com a plataforma em testes	Em testes
Hardware – Sala de Servidores	Criar um segundo circuito de energia alimentado por uma UPS nova de 15kva para assim poder balancear a carga dos servidores garantindo assim pelo menos 30 m de autonomia	5000€	Sim	-	Concluída
Manutenção Hardware	Ter 2 computadores de substituição	1000€	Sim	1 Computador	Concluída
	Disponibilização de <i>hardware</i> para as reparações mais imediatas	500€	Sim	-	Concluída
	Adquirir material necessário à manutenção (ex: aspirador)	0€	Sim	Uso partilhado com o pessoal da limpeza	Concluída
Telefones	Adquirir cabos de telefone para os modelos presentes	0€	Sim	Utilização do <i>stock</i> existente	Concluída
	Adquirir fichas RJ para reparar as pontas	10€	Sim	-	Concluída
	Recurso ao contrato de assistência para atualizar e verificar potenciais falhas na configuração	0€	Sim	-	Concluída
	Sensibilizar os utilizadores para não esticar em demasia o cabo do auscultador	0€	Sim	-	Concluído
Escolas	Fazer levantamento das necessidades	0€	Sim	-	Concluída
	Disponibilização de contactos á medida que a deslocação ás mesmas ocorrer	0€	Sim	-	Concluída
	Sensibilização dos docentes á utilização de <i>software</i> aberto e á aprendizagem do mesmo	0€	Sim	-	Em execução
	Disponibilização de computador preencher a falha em caso de reparação	0€	Sim	1 Computador	Concluído
	Criação de <i>stock</i> para diminuir o tempo medido de resposta	500€	Sim	-	Concluída
	Criação de um sistema de Tickets de assistência técnica <i>online</i>	0€	Sim	-	Em testes

- Depois de uma fase de desenvolvimento, implementação, alterações de práticas e ações de melhoria, no dia 16 de maio de 2011 entrou em vigor o **e-Paper**, a entrega em “digital” de processos / requerimentos, no âmbito dos processos de Licenciamento de Obras Particulares, fruto da utilização das novas tecnologias ao serviço do cidadão. Os benefícios deste projeto são inúmeros, a saber:
 - Para o munícipe / técnico:
 - Facilitar a entrega dos processos de obras particulares por parte dos munícipes / técnicos, em formato totalmente DIGITAL
 - Oferecer aos munícipes uma maior segurança ao nível da informação que “depositam” na C.M. Águeda, evitando a perda de processos (papel)
 - Poupança de papel / custo associado às impressões / cópias dos documentos entregues
 - Resposta mais rápida aos processos
 - Para a autarquia:
 - Segurança e disponibilidade da informação contida no processo, sendo que o processo fica disponível “de imediato” para consulta por qualquer funcionário / utilizador com permissões para consulta / análise
 - Redução do espaço físico necessário para o arquivo (temporário / inativo) dos processos
 - Melhoria significativa do serviço, pela redução do tempo de resposta ao munícipe, dado que deixa de existir a tarefa de digitalização (1 dia)
 - Para ambos (munícipe / técnico e autarquia):
 - Quando da entrada de correções aos processos, esta aplicação indica também onde ocorreram as mesmas, auxiliando à apreciação técnica (redução de tempo na realização das tarefas, podendo aproveitá-lo noutras tarefas), o que reduz também o tempo de resposta ao munícipe

2. Constatações / Resultados

A manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) eficaz e adequado, continua a ser um objetivo estruturante e estratégico do Executivo desta autarquia, na procura da melhoria

continua dos serviços, demonstrando a sua preocupação e cumprimento dos requisitos legais e normativos, visando a satisfação dos munícipes e dos funcionários que nela trabalham.

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 SGQ implementado, foi efetuada uma avaliação completa, que para nós se traduz na realização de uma auditoria, ainda que não tenha sido programada como tal e não se encontre evidenciada com um relatório, 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 evidenciam 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 SGI são disponibilizados aos funcionários da C.M. Águeda, 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 / funcionários 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.

Em finais de 2010, iniciamos uma nova etapa, o desenvolvimento e implementação de um **Sistema de Gestão de Segurança da Informação**, pela ISO / IEC 27001:2005, tendo como âmbito de aplicação, todos os Processos de Licenciamento de Obras Particulares, tendo em conta que qualquer interrupção do serviço, fuga de informação para entidades não autorizadas ou modificação não autorizada de dados pode levar a uma perda de confiança e/ou violar as obrigações para com os *stakeholders*.

Este processo, envolveu 15 funcionários desta autarquia em sessões de formação-ação (Modernização Administrativa, Qualidade, Informática, Obras particulares, SATA, Saneamento Liminar, Aprovisionamento, Contabilidade, Fiscalização e Arquivo).

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

As fases deste projeto, ambicioso por sinal, dado que não existe a prática de implementação de sistemas de gestão pela norma referenciada em autarquias locais, foram:

- Formação – Introdução à Segurança de Informação; Estabelecimento do âmbito de um ISMS; Identificação e valorização de recursos críticos; Identificação e caracterização de ameaças sobre recursos críticos; Implementação de Sistemas de Gestão de Segurança da Informação; Desenvolvimento de políticas para implementação de controlos; Auditores Internos em Segurança de Informação
- Realização do diagnóstico específico ISO / IEC 27001
- Sensibilização para implementação do projeto – Executivo e funcionários
- Implementação do projeto
- Requisitos de documentação

- Realização de Auditoria Interna
- Análise crítica da evolução do projeto de implementação
- Pré-auditoria
- Auditoria final
- Avaliação do projeto
- Análise crítica dos resultados do projeto
- Seminário de divulgação dos resultados

Também está em-curso uma ação de formação “**Gestão por objectivos orientado a processos**”, que tem como base uma modelação estratégica da organização, em BPM (Business Process Management), que tem como princípios orientadores:

- Alinhamento com a estratégia
- Integração organizativa
- Mudança de comportamentos
- Disciplina organizativa

As fases deste projeto, revestido de um cariz inovador e de reestruturação e remodelação de todos os processos existentes na CMA, são:

- Clarificação da estratégia
- Desenho da arquitetura organizacional da CMA
- Desdobramento dos objetivos e indicadores organizacionais
- Construção de um sistema de controlo de gestão da CMA
- Modelo de funcionamento integrado de gestão por objetivos
- Impacto da gestão por objetivos nos Recursos Humanos

Os resultados deste projecto 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.

O que se pretende essencialmente é uma clarificação da estratégia e entendimento da mesma por todos os *stakeholders* internos da organização, tendo-se já procedido, numa primeira fase, à

redefinição da missão e da visão, do modelo da organização e seus *stakeholders*, e à modelação global das competências organizacionais de 1º nível.

Também já foram definidos os vários fluxos dos processos existentes, com base nesta metodologia, sendo identificadas as preocupações e definidos os objetivos operacionais (1 ano) e de médio prazo e seus indicadores, sendo identificadas também as ações de melhoria das competências organizacionais (CO).

Temos, neste momento, definido o modelo de competências organizacionais e seus atributos, onde se encontram identificadas todas as competências da CMA, isto é, todos os serviços prestados aos cidadãos, seja por solicitação destes (presencial, telefone, fax, correio, e-mail) ou por necessidades implícitas de execução de serviços:



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

	Executivo	Presidência	GAP	Vereador JA	Vereador JC	Vereadora EC	GAV	DP-DL	DV-CDJ	DV-AE	DV-PEA	DP-MAN	DV-EIE	DV-MEM	DV-EVH	DP-EGU	DV-EOM	DV-GU	DP-AF	DV-AD	DV-FIN	DV-MAF	DV-TI	DV-SIG	GPC	
Assegurar auditoria interna																						X				
Assegurar fiscalização municipal																		X	X							
Assegurar melhoria contínua																						X				
Construir e manter infraestruturas municipais											X	X	X	X	X		X									
Contribuir para a saúde pública											X			X	X			X								
Definir estratégia		X																								
Dinamizar cultura, desporto e lazer								X		X																
Garantir funcionamento dos órgãos autárquicos																			X	X						
Gerir ação social									X																	
Gerir aquisições de bens e serviços																			X		X					
Gerir armazéns e materiais													X													
Gerir cemitérios															X											
Gerir colaboradores	X				X																X					
Gerir contencioso e serviços de apoio jurídico																			X							
Gerir edifícios camarários				X										X												
Gerir educação									X																	
Gerir frota e equipamentos													X								X					
Gerir imagem e comunicação da CM			X																							
Gerir património		X												X					X		X					
Gerir pedidos / disponibilizar informação ao cidadão	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gerir proteção civil																									X	
Gerir recursos de informação																				X		X	X			
Gerir recursos financeiros			X																		X					
Gerir redes viárias e espaço público			X										X													
Gerir relação com cidadãos / entidades			X																			X				
Gerir relação com entidades externas	X	X	X				X				X								X			X				
Gerir relação com Juntas de Freguesia				X			X																			
Gerir relação com empresas participadas / concessionadas	X		X	X																						

	Executivo	Presidência	GAP	Vereador JA	Vereador JC	Vereadora EC	GAV	DP-DL	DV-CDJ	DV-AE	DV-PEA	DP-MAN	DV-EIE	DV-MEM	DV-EVH	DP-EGU	DV-EOM	DV-GU	DP-AF	DV-AD	DV-FIN	DV-MAF	DV-TI	DV-SIG	GPC
Gerir Segurança																									
Gerir SI / TIC																								X	
Gerir SIG																									X
Obter recursos e competências através de candidaturas		X																				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															
Promover o Concelho			X																				X		
Recolher resíduos															X										

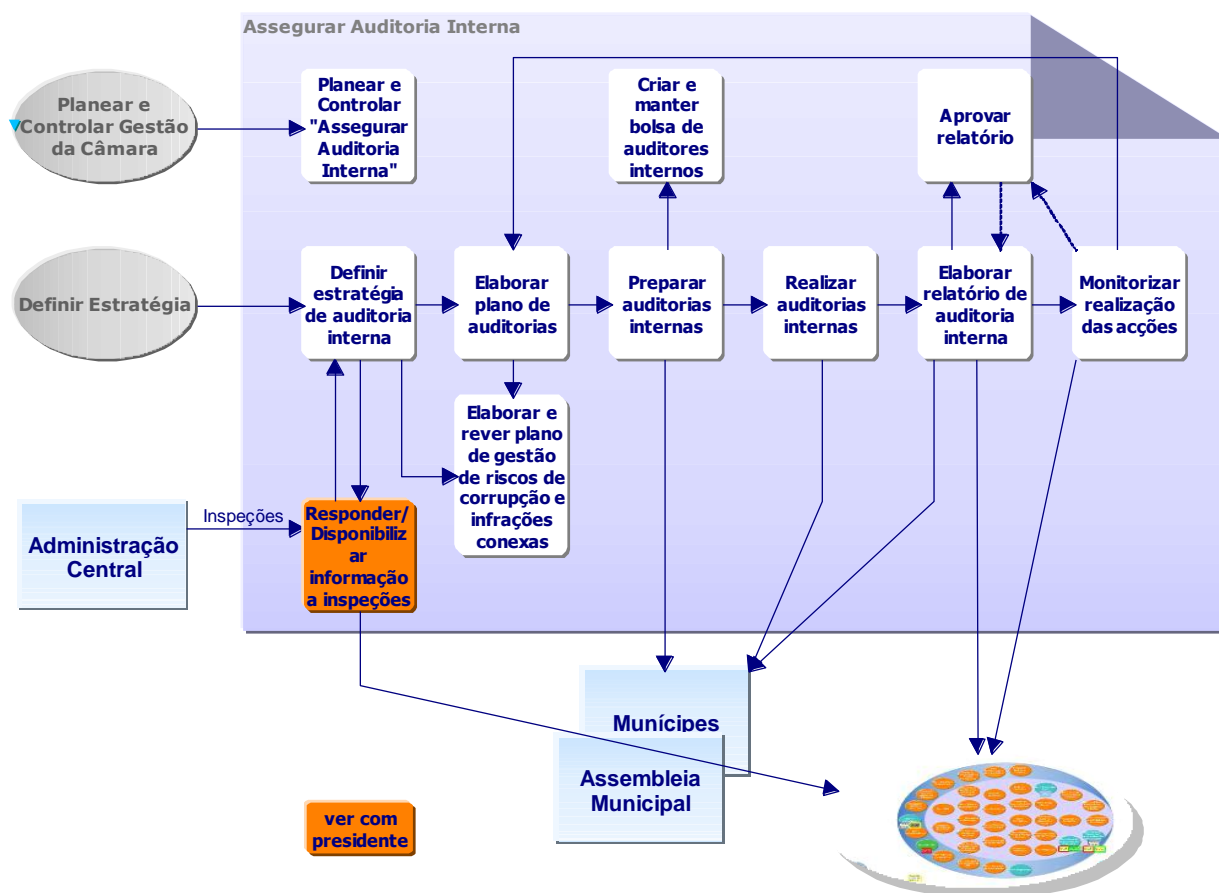
Este projeto tem um objetivo essencial para o SGI implementado na CMA, pois permite um cruzamento entre os objetivos estruturantes e os objetivos de cada serviço, para garantir o cumprimento dos primeiros...a ideia é que cada serviço entenda qual o seu contributo para o cumprimento dos objetivos do Executivo.

Foram definidos e comunicados, nas sessões efetuadas no âmbito deste projeto, os objetivos estruturantes e seus indicadores:

Objetivos	Indicadores
A. Promover o desenvolvimento socioeconómico do Município	A.1. Índice de promoção de desenvolvimento socioeconómico
B. Promover a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos	B. 1. Índice de promoção da qualidade de vida dos cidadãos
C. Assegurar uma gestão económico-financeira equilibrada do município	C. 1. Despesas / Receitas
D. Contribuir para a preservação do ambiente	D.1. Índice de contributo para a preservação do ambiente
E. Aumentar a motivação dos funcionários	E.1. Funcionários com um nível de motivação no intervalo pretendido

Do desenvolvimento efetuado e, tendo em conta que este ano já foi efetuada uma segunda análise das CO's, temos:

- **Assegurar Auditoria Interna**



Finalidade: Assegurar o cumprimento da regulamentação e procedimentos internos em vigor e apoiar o Executivo nas decisões de melhoria da CM

Objeto de negócio: Plano de atividades e orçamento

Início: Orientações estratégicas

Fim: Reporting no final do ano

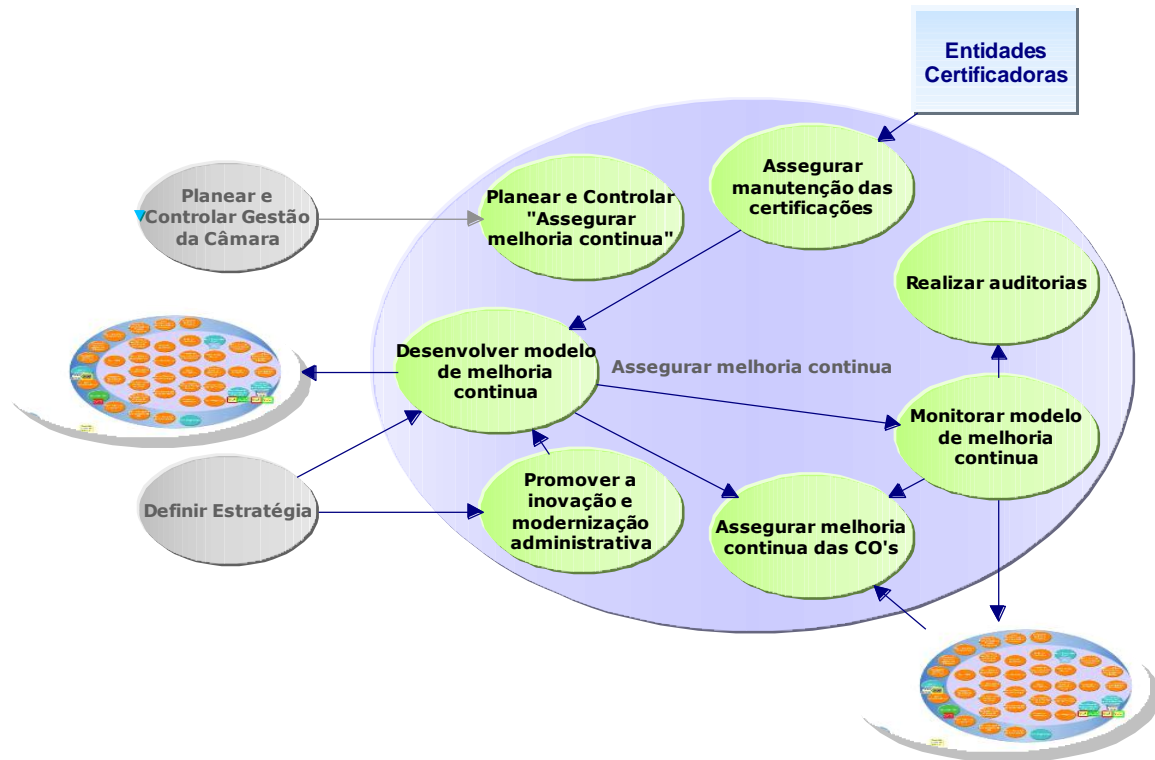
Crítérios de desempenho:

- Eficácia na gestão de riscos de corrupção e infrações conexas
- Qualidade das sugestões surgidas das auditorias internas
- Eficiência na gestão de recursos

- Eficiência na gestão de recursos

Notas: Notificações, Autos de noticia, Serviços diversos, aproveitando o contacto com o munícipe, Embargos

- **Assegurar melhoria contínua**



Finalidade: Definir o modelo de melhoria contínua, assegurando o seu cumprimento de acordo com a estratégia da CM e cumprindo os referenciais adotados

Objeto de negócio: Plano de atividades e orçamento de "Assegurar Melhoria Contínua"

Início: Orientações estratégicas

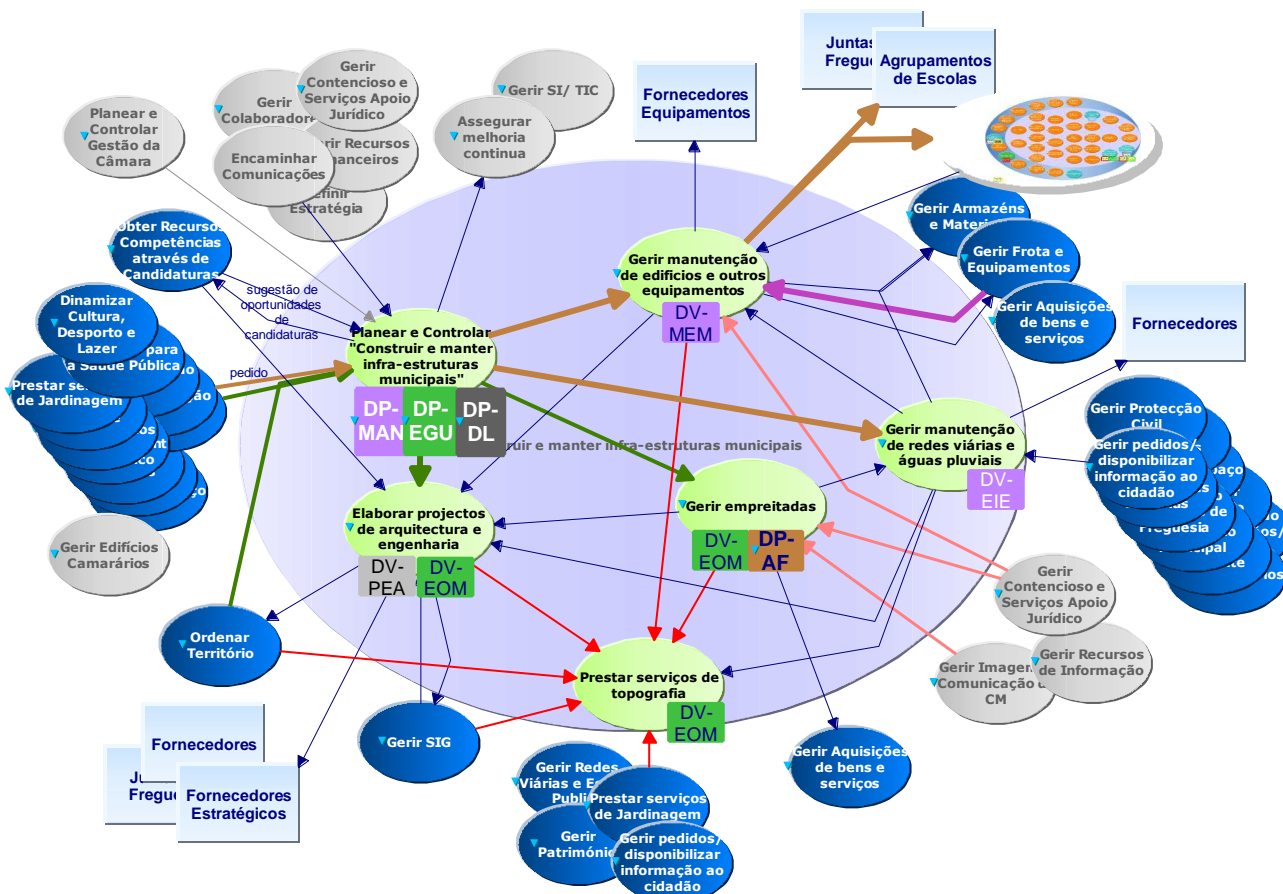
Fim: Reporting no final do ano

Critérios de desempenho:

- Adequação do modelo de melhoria contínua à estratégia da CM
- Grau de cumprimento do modelo de melhoria contínua
- Não conformidades detetadas em auditorias externas e não detetadas previamente
- Obtenção / manutenção de certificações de acordo com os referenciais adotados

- Eficiência na gestão de recursos
- Cumprimento da legislação e regulamentação em vigor

• **Construir e manter infraestruturas municipais**



Finalidade: Construir e manter equipamentos e infraestruturas municipais de acordo com solicitações recebidas. Prestar serviços de topografia

Objeto de negócio: Pedido de construção e manutenção de uma infraestrutura. Plano e orçamento para Construir e manter infraestruturas municipais

Início: Orientações estratégicas

Fim: Reporting no final do ano

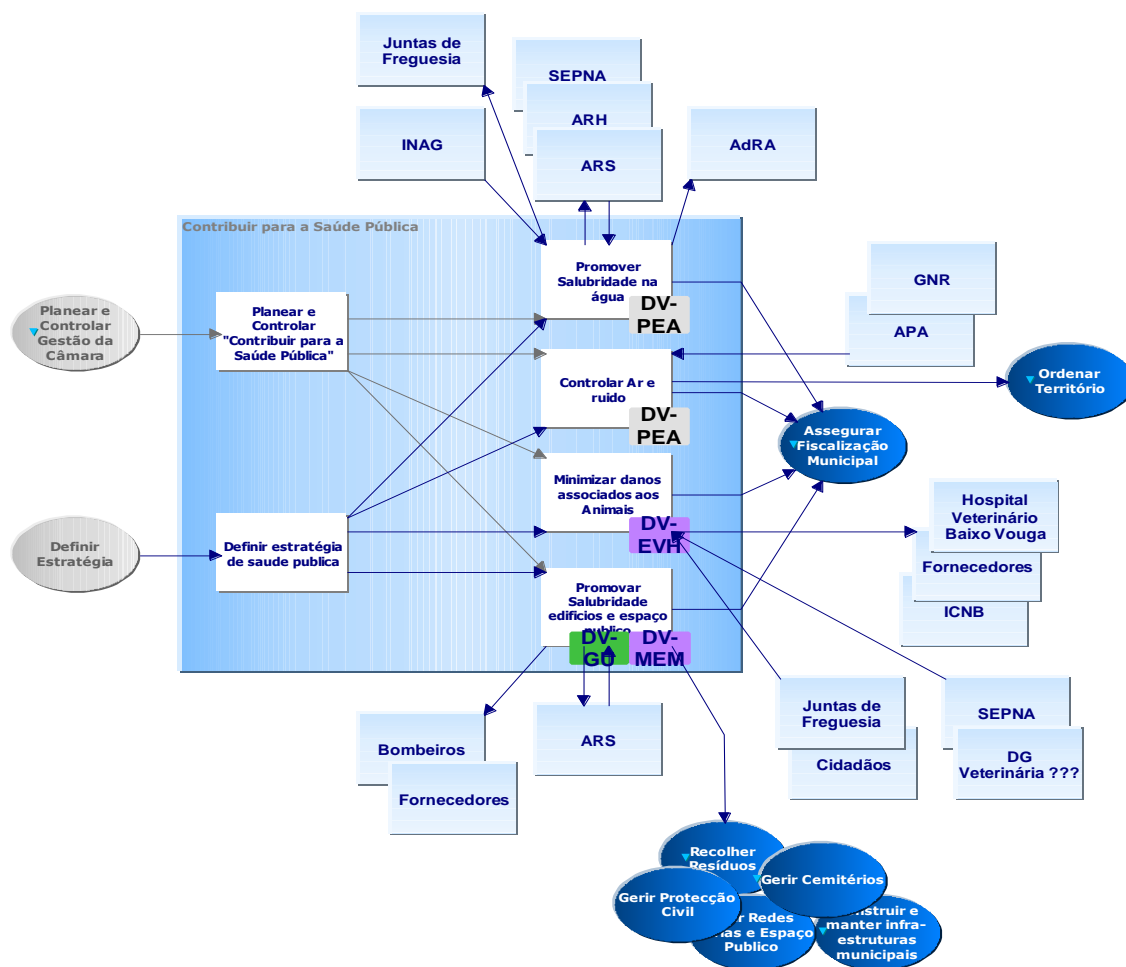
Crítérios de desempenho:

- Adequação da capacidade de resposta às solicitações
- Tempo de resposta
- Adequação da resposta aos requisitos da solicitação

- Sustentabilidade económico-financeira das soluções propostas
- Eficiência na gestão de recursos
- Cumprimento da legislação aplicável (interna e externa)

Notas: equipamentos públicos, estradas

• **Contribuir para a Saúde Pública**



Finalidade: Promover condições de saúde pública no concelho. Assegurar adequada proteção dos animais à guarda do canil

Objeto de negócio: Plano / orçamento de "Contribuir para a Saúde Pública"

Início: Orientações estratégicas

Fim: Reporting no final do ano

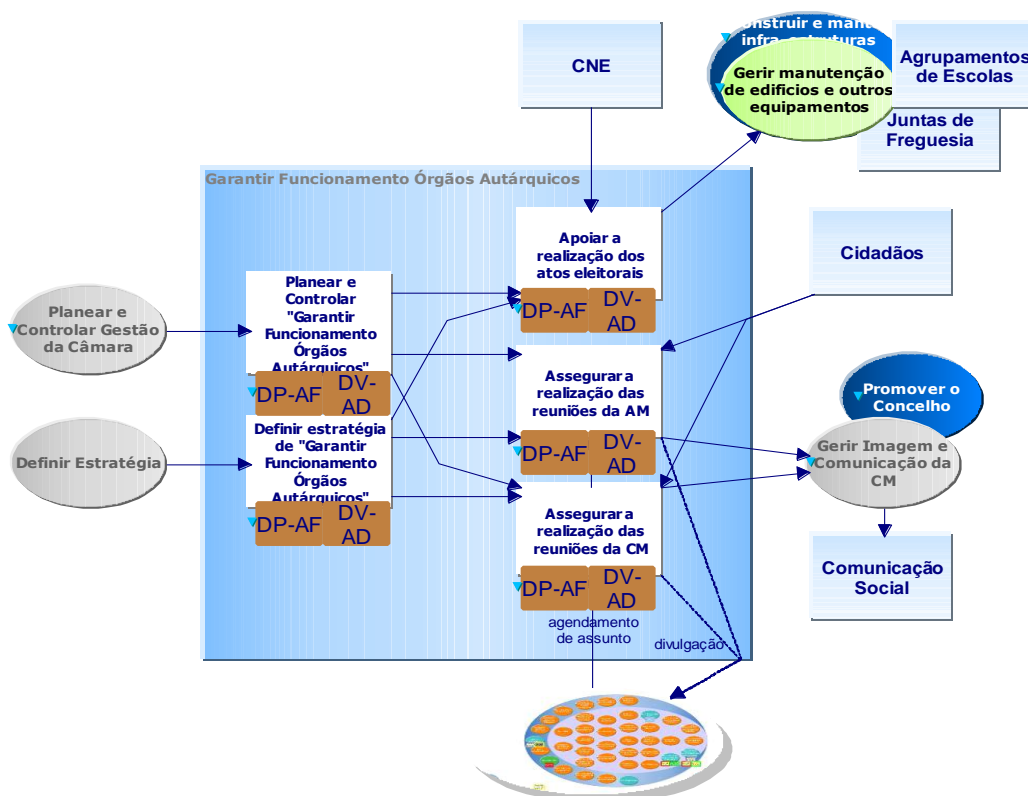
Critérios de desempenho:

Critérios de desempenho:

- Adesão da população aos eventos
- Adequação da resposta aos diferentes interesses dos munícipes
- Sucesso das iniciativas
- Eficiência na gestão dos recursos afetos
- Adequação da atividade cultural, desportiva e de lazer à estratégia da CM
- Cumprimento de legislação interna e externa

Notas: CULTURA (Contributo para AgitÁgueda – evento anual de entretenimento (musical, infantil, artesanato...), Sextas culturais (concertos, teatro, dança,..)); DESPORTO E LAZER (Gerir piscina, estádio municipal, estação arqueológica, Alta Vila)

• Garantir Funcionamento Órgãos Autárquicos



Finalidade: Assegurar o apoio necessário ao funcionamento dos órgãos autárquicos, Câmara Municipal e Assembleia Municipal

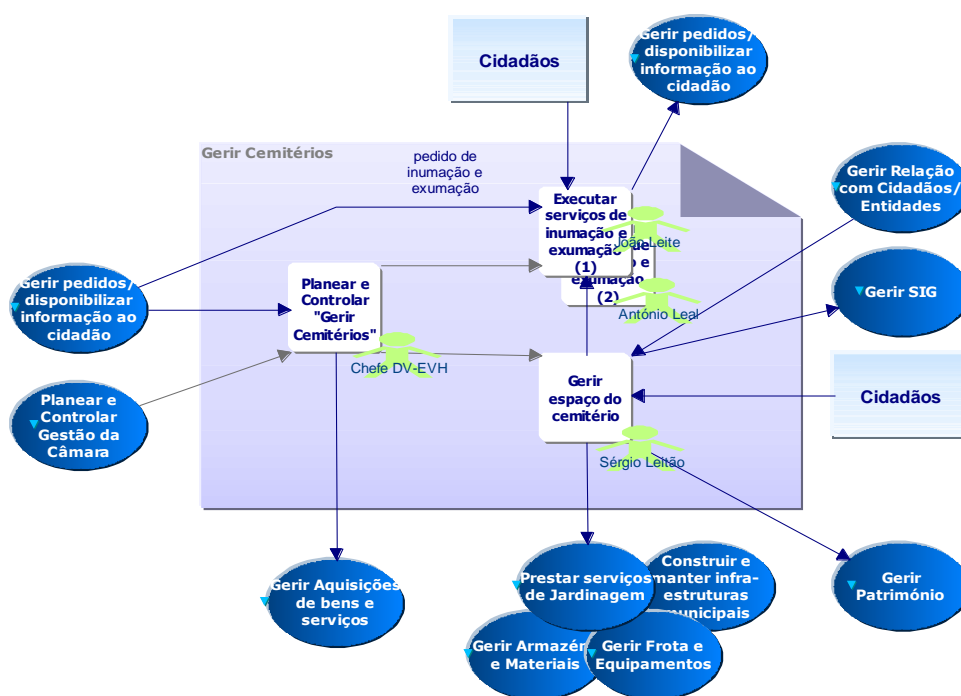
Objeto de negócio: Plano / orçamento de "Garantir Funcionamento Órgãos Autárquicos"

Fim: Reporting final (fim ciclo gestão)

Crítérios de Desempenho:

- Eficácia na preservação e segurança dos materiais
- Eficiência na gestão dos materiais
- Qualidade de serviço na resposta às solicitações de materiais
- Cumprimento dos requisitos contratuais
- Eficiência na gestão dos recursos
- Cumprimento da legislação (interna e externa) aplicável

• **Gerir Cemitérios**



Finalidade: Gerir cemitérios e prestar serviços associados

Objeto de Negócio: Plano de atividades e orçamento

Início: Orientações estratégicas (Início do ciclo de gestão)

Fim: Reporting final (final ciclo de gestão)

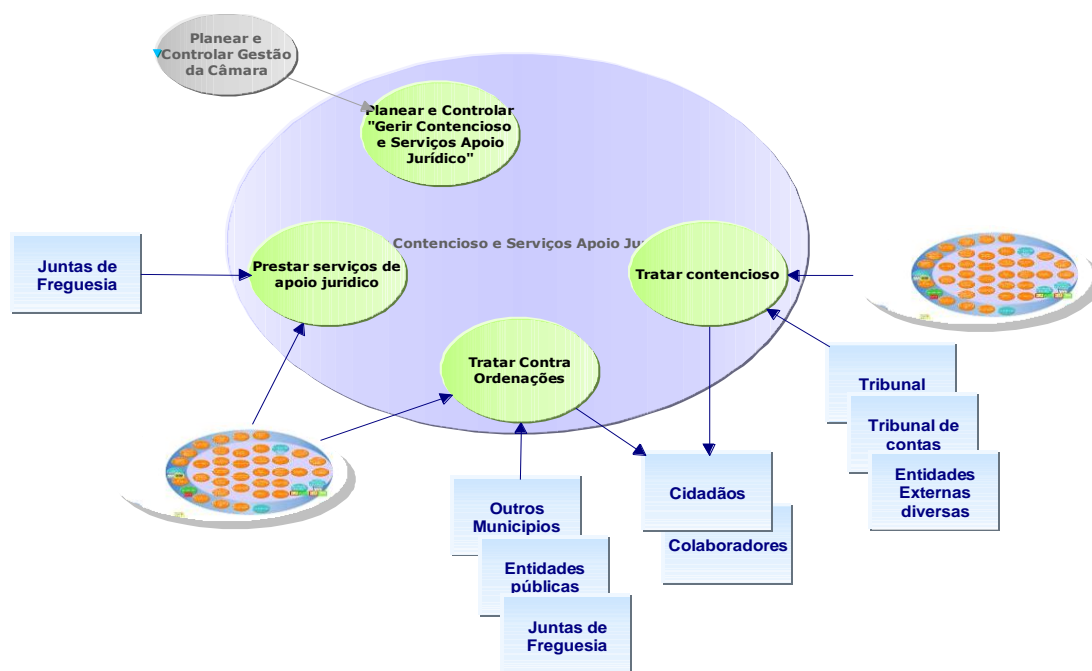
Crítérios de Desempenho:

- Qualidade serviços prestados

Critérios de Desempenho:

- Adequação dos RH às competências necessárias à atividade da CM
- Satisfação do número de RH necessário
- Satisfação dos colaboradores face ao seu desenvolvimento profissional e social proporcionado pela CM
- Cumprimento da legislação aplicável aos RH
- Satisfação dos colaboradores relativamente às condições de trabalho
- Eficiência na gestão de recursos afetos à gestão dos RH
- Cumprimento do plano e orçamento para RH

• Gerir contencioso e serviços apoio jurídico



Finalidade: Defender os interesses e direitos da autarquia pela via judicial perante terceiros. Prestar serviços de apoio jurídico. Tratar contraordenações

Objeto de negócio: Plano / orçamento de "Gerir Contencioso e Serviços Apoio Jurídico"

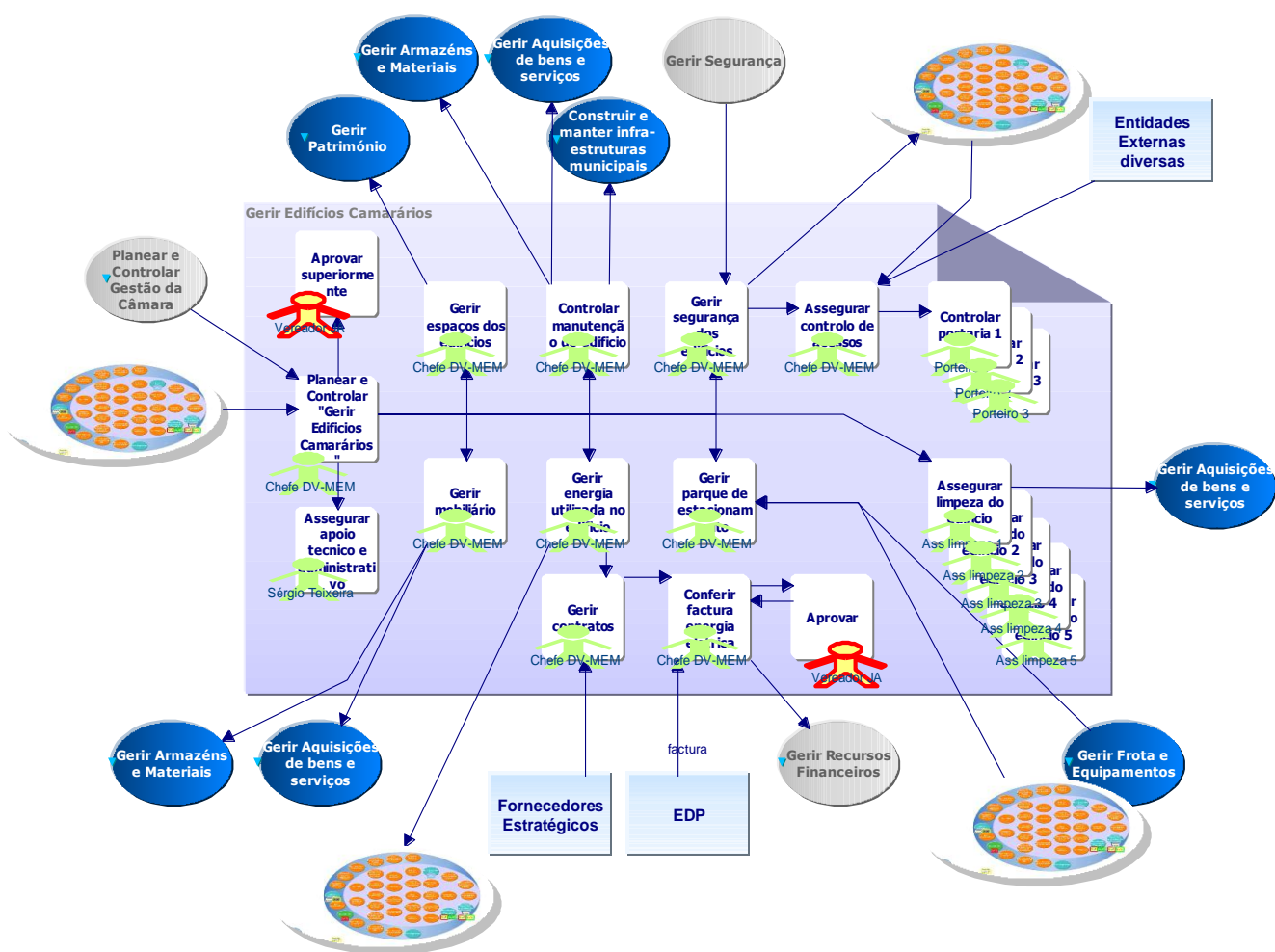
Início: Orientações estratégicas

Fim: Reporting no final do ano

Critérios de desempenho:

- Eficácia na defesa dos interesses e direitos da autarquia
- Qualidade do apoio jurídico
- Eficácia no tratamento das contraordenações
- Cumprimento da legislação aplicável
- Eficiência na gestão dos recursos atribuídos

• Gerir Edifícios Camarários



Finalidade: Assegurar a gestão do funcionamento dos edifícios camarários partilhados por vários serviços e promover boas práticas de gestão dos restantes

Objeto de negócio: Plano de atividades e orçamento de Gerir Edifícios Camarários

Início: Orientações estratégicas

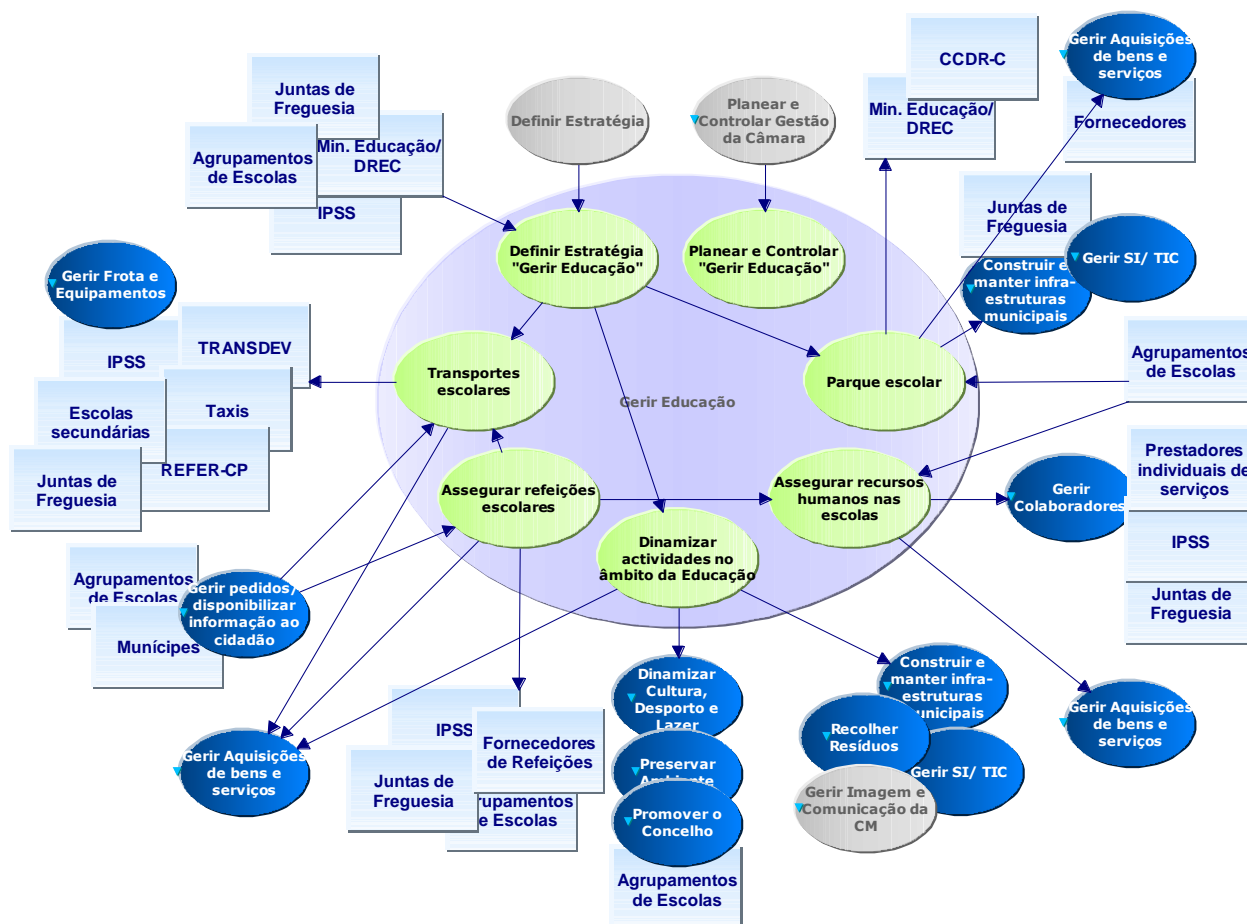
Fim: Reporting no final do ano

Critérios de desempenho:

- Grau de satisfação dos serviços que utilizam os edifícios na resposta às suas necessidades
- Eficiência na gestão de recursos utilizados na gestão dos edifícios (RH, energia, manutenção, etc.)
- Eficácia na segurança dos edifícios
- Eficácia na promoção de boas práticas de gestão dos restantes edifícios

Notas: inclui apenas edifícios não atribuídos às restantes CO's em exclusivo (Paços do Concelho, Pensão Santos, Espaço Cidade), também desenvolve boas práticas que imana para os restantes edifícios, inclui controlo de acessos das pessoas aos edifícios

• Gerir Educação



Finalidade: 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

Objeto de Negócio: Plano e orçamento de Gerir Educação

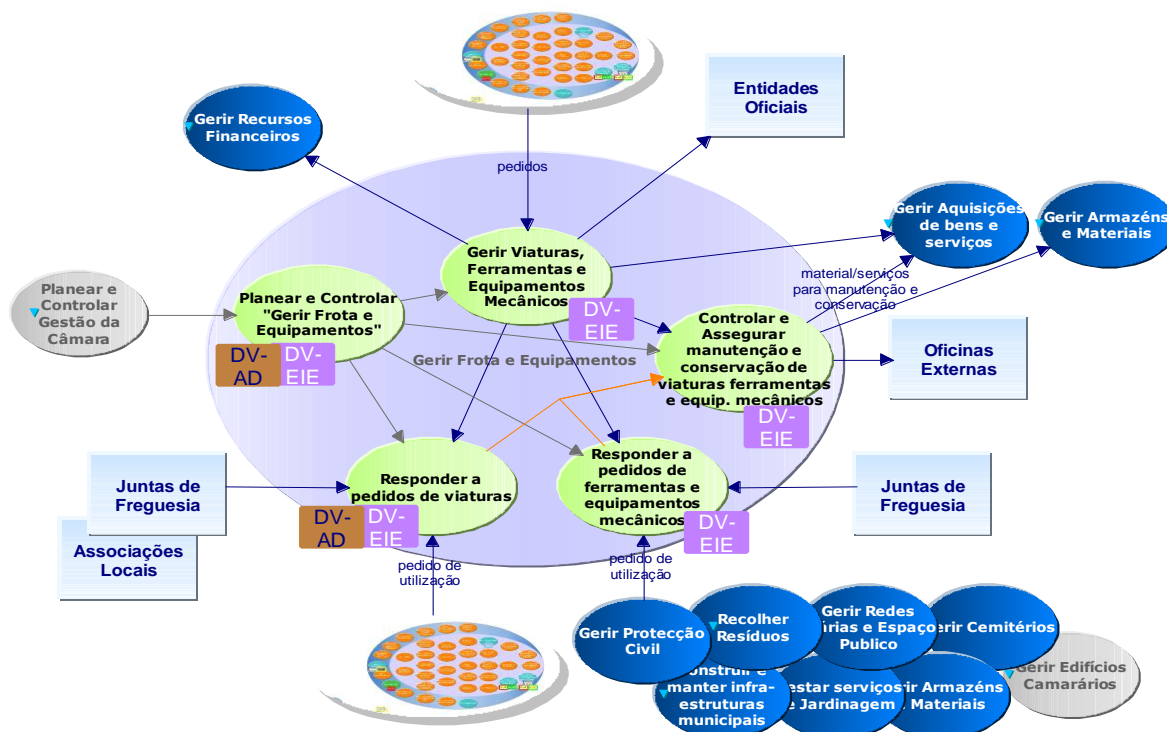
Início: Orientações estratégicas (Início do ciclo de gestão)

Fim: Reporting final (fim do ciclo de gestão)

Critérios de Desempenho:

- Eficácia no apoio às atividades complementares de Ação educativa
- Adequação do parque escolar às necessidades do Agrupamento de escolas
- Qualidade de serviço da rede de transportes escolares
- Eficiência na gestão de recursos afetos à Dinamização da educação/formação
- Cumprimento da legislação aplicável (interna e externa)

• Gerir Frota e Equipamentos



Finalidade: Gerir frota, ferramentas e equipamentos mecânicos

Objeto de Negócio: Plano de atividades e orçamento

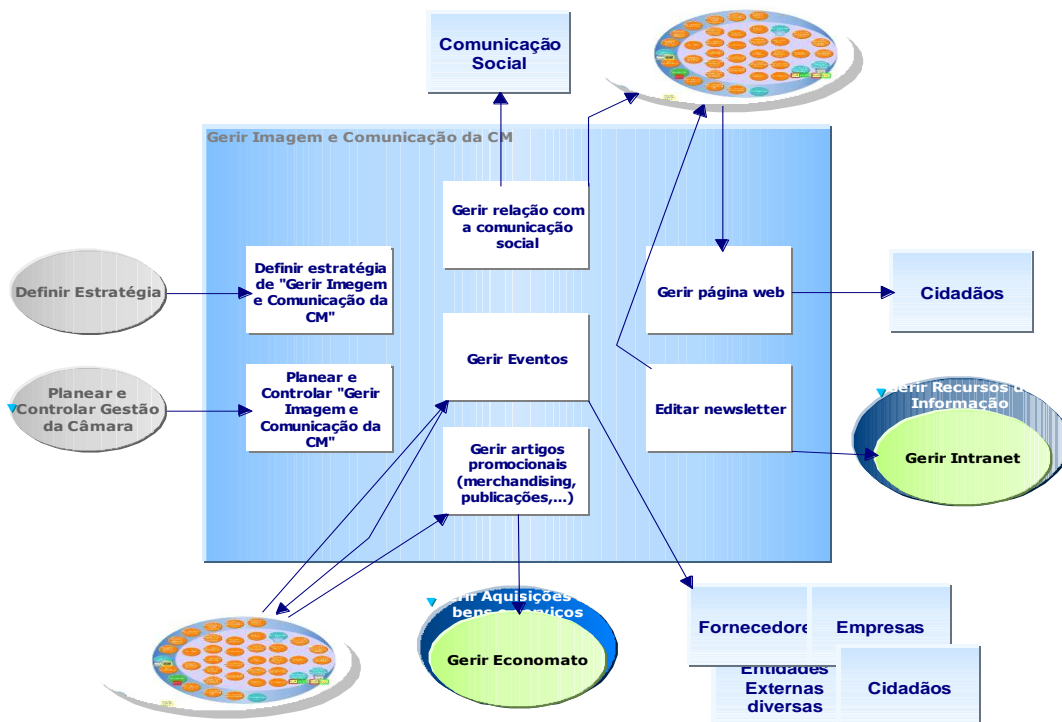
Início: Orientações estratégicas (Início do ciclo de gestão)

Fim: Reporting final (final ciclo de gestão)

Crítérios de Desempenho:

- Adequação parque de viaturas, ferramentas e equipamentos mecânicos às necessidades da CM
- Eficácia na monitorização da utilização das viaturas, ferramentas e equipamentos mecânicos
- Adequação da manutenção e conservação
- Cumprimentos dos requisitos legais
- Eficiência na gestão dos recursos

• **Gerir Imagem e Comunicação da CM**



Finalidade: Promover a imagem da CM e assegurar a comunicação com o seu meio externo (todos os suportes em papel e eletrónicos)

Objeto de negócio: Plano e orçamento para Gerir Imagem e Comunicação da CM

Início: Orientações estratégicas

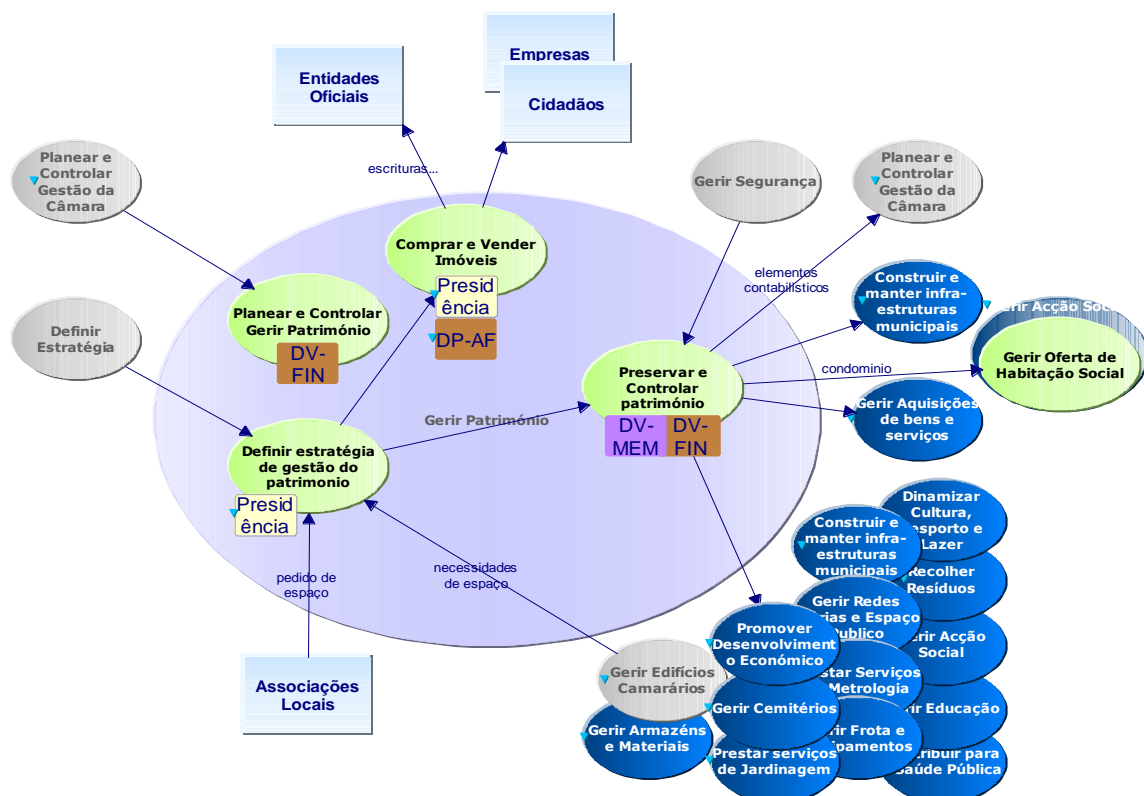
Fim: Reporting no final do ano

Critérios de desempenho:

- Notoriedade da CM
- Adequação das notícias veiculadas nos media à realidade da CM
- Visibilidade da CM
- Eficácia na monitorização das orientações traçadas
- Eficiência na gestão de recursos

Notas: Inclui Gerir Eventos (melhoria da gestão de eventos, exclui a gestão de cada evento)

• **Gerir Património**



Finalidade: Assegurar a valorização e utilização adequada do património

Objeto de Negócio: Plano e Orçamento de Gerir Património

Início: Orientações estratégicas (Início do ciclo de gestão)

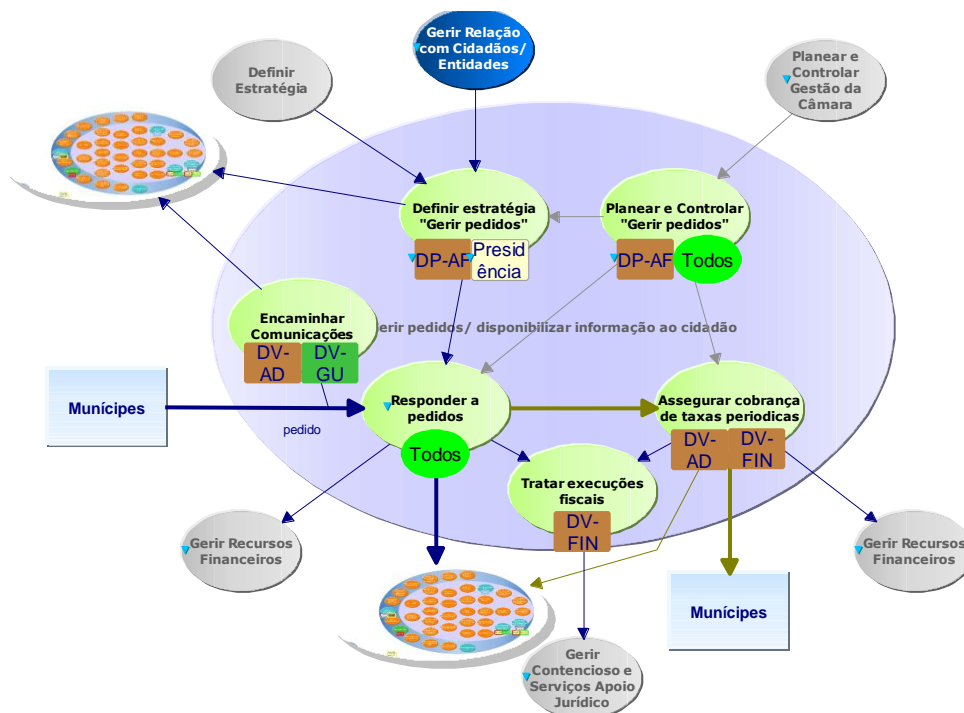
Fim: Reporting final (Fim do ciclo de gestão)

Critérios de Desempenho:

- Grau de preservação do património
- Valorização do património
- Resposta às necessidades das restantes CO's / utilização adequada
- Eficiência na gestão de recursos do património
- Cumprimento da legislação aplicável (interna e externa)
- Eficácia na inventariação do património
- Caracterização adequada do património

Notas: Inventariar, manter / conservar, comprar / vender, atribuir utilização e valorizar Imóveis (edifícios e equipamento associado, terrenos) e Móveis (equipamentos, viaturas)

- **Gerir pedidos / disponibilizar informação ao cidadão**



Finalidade: Assegurar a resposta a todas as solicitações dos cidadãos / entidades e compromissos daí decorrentes e monitorar as taxas periódicas daí resultantes. Negociar padrões de serviço e taxas.

Objeto de negócio: Plano / orçamento de "Gerir pedidos"

Início: Aprovação das orientações estratégicas para o ano

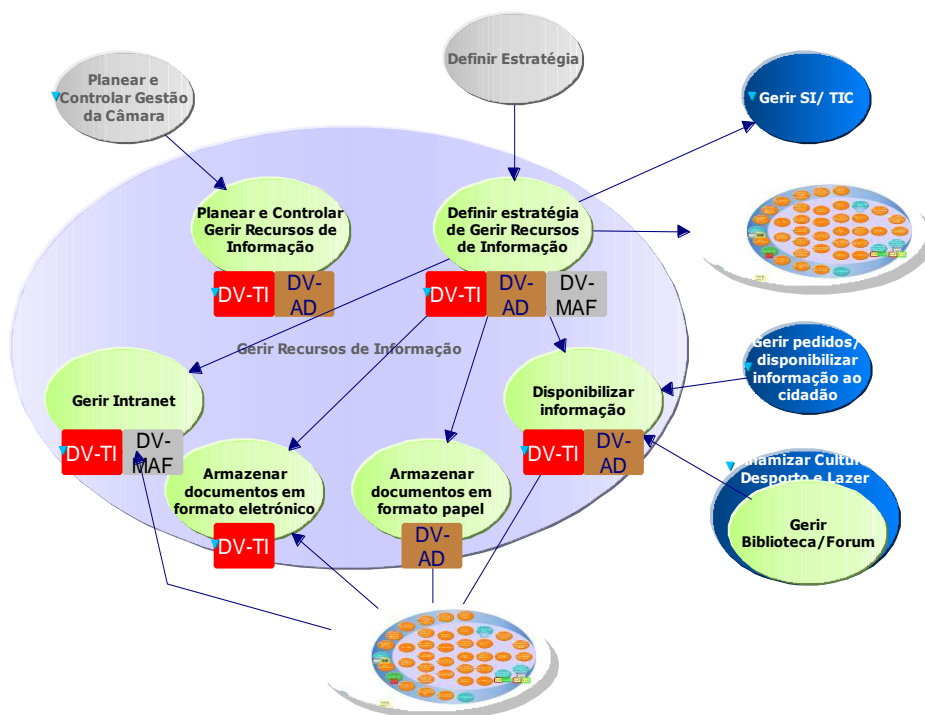
Fim: Report no final do ano

Crítérios de desempenho:

- Adequação das taxas à estratégia da Câmara
- Cumprimento dos padrões de serviço com o cidadão
- Cumprimento dos protocolos acordados com outras CO
- Eficácia na cobrança das taxas periódicas
- Eficiência na gestão dos recursos atribuídos a esta CO
- Cumprimento da legislação em vigor

Notas: Pedido (requerimento / solicitação que exige resposta – pode ser aplicada taxa ou não); Reclamação ("Gerir Relação com Cidadão"); Sugestão de melhoria ("Gerir Relação com Cidadão"); Alerta (Competência Organizacional respetiva); Pedido de Parceria (Competência Organizacional respetiva); Elogio ("Gerir Relação com Cidadão")

• **Gerir Recursos de Informação**



Finalidade: Assegurar o armazenamento, preservação e disponibilização de documentos / informação

Objeto de negócio: Plano e orçamento para Gerir Recursos de Informação

Início: Orientações estratégicas

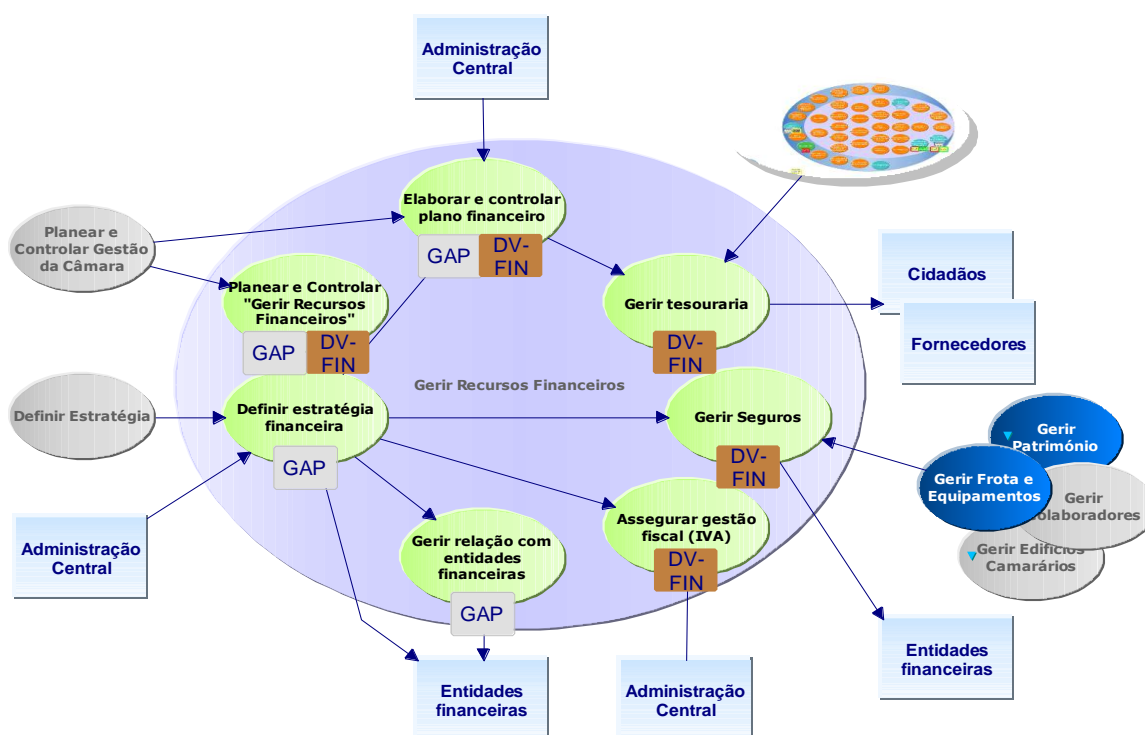
Fim: Reporting no final do ano

Crítérios de desempenho:

- Eficácia na preservação dos documentos
- Eficácia na resposta aos pedidos de acesso à informação/documentos
- Eficiência na gestão de recursos
- Cumprimento da legislação aplicável

Notas: Classificação, armazenamento, disponibilização e recuperação (acesso) da informação; Preservação da informação e documentos; Arquivos; Biblioteca; Manuais técnicos; Segurança da informação. Identificar: legislação aplicável aos municípios, CO's com interesse na legislação, enviar a todas as CO a legislação que lhes diz respeito

• Gerir Recursos Financeiros



Finalidade: Assegurar os recursos financeiros adequados para o funcionamento da autarquia, gerir esses mesmos recursos e cumprir as obrigações financeiras perante terceiros

Objeto de negócio: Plano e orçamento para Gerir Recursos Financeiros

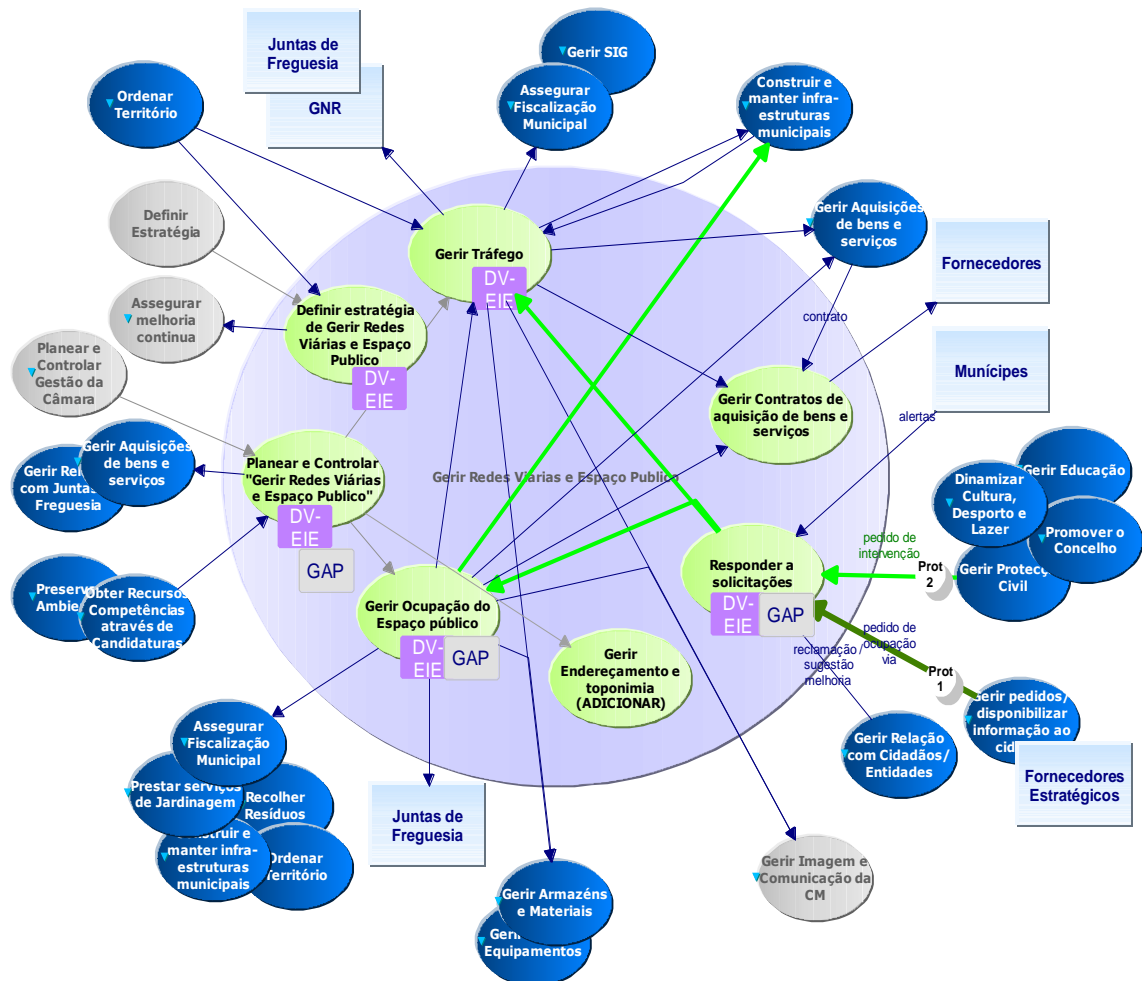
Início: Orientações estratégicas

Fim: Reporting no final do ano

Crítérios de desempenho:

- Sucesso no financiamento do orçamento da CM
- Eficácia na gestão dos recursos financeiros
- Cumprimento das obrigações financeiras perante terceiros

• **Gerir Redes Viárias e Espaço Público**



Finalidade: Assegurar a Gestão do Espaço Público e Redes Viárias de forma a garantir mobilidade, segurança e bem-estar do cidadão

Objeto de negócio: Plano e orçamento Gerir Redes Viárias e Espaço Público

Início: Orientações estratégicas

Fim: Reporting no final do ano (final do ciclo de gestão)

Critérios de Desempenho:

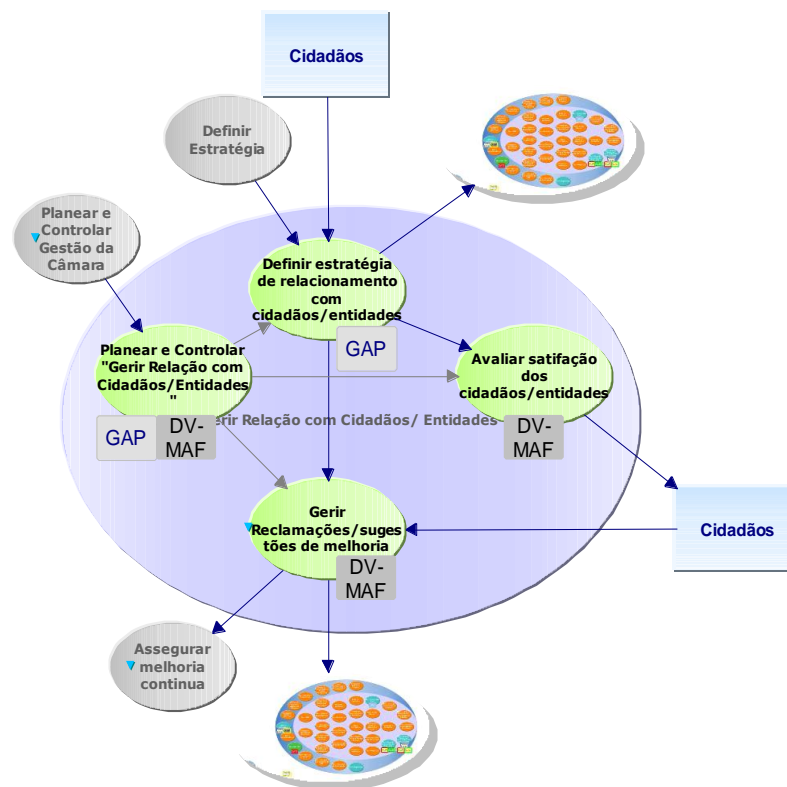
- Grau de segurança nas redes viárias e espaço público
- Qualidade da Mobilidade / Acessibilidades
- Grau de Limpeza
- Eficácia da conservação das vias e do espaço
- Eficiência na Gestão dos recursos
- Qualidade do Espaço Público
- Tempo de resposta a pedidos de intervenção
- Adequação da capacidade de resposta às solicitações
- Cumprimento dos padrões de serviço/protocolos
- Cumprimento da legislação
- Eficácia na gestão dos contratos de aquisição de bens e serviços da CO

Notas: Espaço Público – todo o espaço que sendo público não tem acesso condicionado (Gestão das redes viárias, Gestão do espaço público, Assegurar mobilidade no Concelho, Garantir segurança nas redes viárias, Gerir ocupação das redes viárias, Tomar decisões sobre a penalidade das contraordenações, Monitorizar a situação atual permanentemente, Gerir manutenção das redes viárias, Assegurar a limpeza das redes viárias e espaço público, Assegurar a iluminação das redes viárias e espaço público, Águas pluviais associadas às redes viárias, Mobiliário urbano, Sinalética horizontal e vertical, Estacionamentos, Esplanadas, Decidir construir e manter redes viárias, Caminhos Agrícolas e florestais, Colocar e retirar cartazes, Colocar e retirar publicidade, rotundas, largos, praças, ruas, passeios, bermas, publicidade, licenciamento, sinalização, mobilidade). Inclui pequenos jardins ou canteiros inseridos no espaço público para os quais se requer o serviço de manutenção à CO “Prestar Serviços de Jardinagem”. Fronteiras (Gerir Redes Viárias e

Espaço Público significa gerir o espaço dentro das regras traçadas pelo Ordenar Território, estas regras dizem respeito a tudo quanto não é móvel).

Regras: Pedidos internos (relativamente à ocupação do espaço e vias públicas são submetidos via sistema (pendentes) e consideram-se aceites nas condições que são submetidos). Nas situações urgentes / críticas, o requerente deve certificar-se da aceitação do pedido. Sempre que a solicitação não seja aceite tem de ser respondido dizendo que não é aceite. Pedidos Externos (deverá sempre ser dada uma resposta de aceitação ou não e respetivas condições)

- **Gerir Relação com Cidadãos / Entidades**



Finalidade: Definir as políticas de relacionamento com o cidadão/entidades e assegurar a sua satisfação (clientes dos serviços da CM)

Objeto de negócio: Plano e orçamento Gerir Relação com Cidadãos/Entidades

Início: Orientações estratégicas

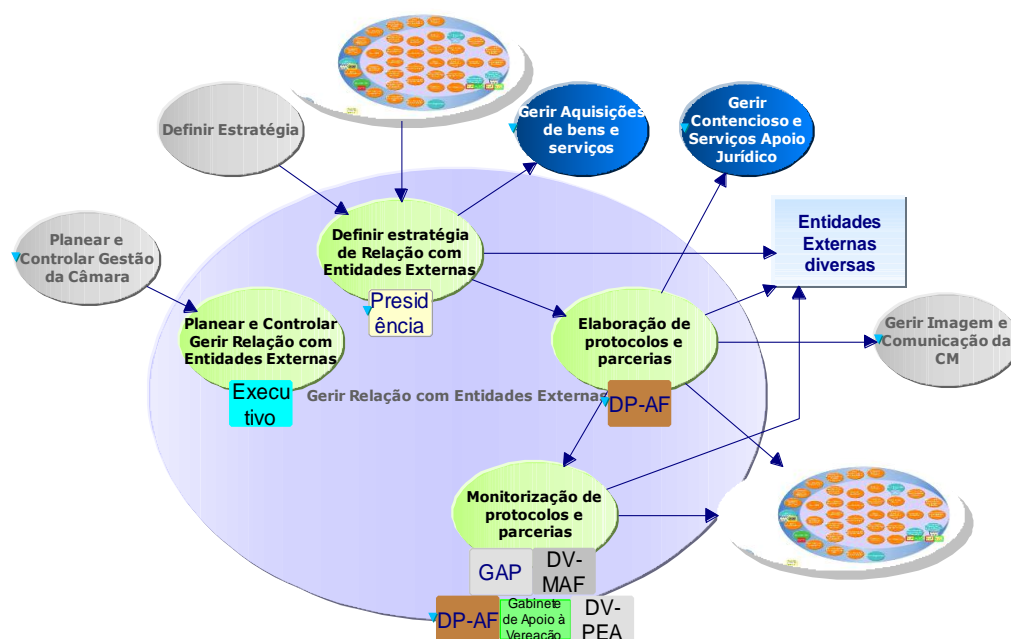
Fim: Reporting no final do ano (final do ciclo de gestão)

Critérios de Desempenho:

- Grau de satisfação do cidadão
- Eficácia na monitorização dos padrões de serviço contratualizados com outras COs
- Tempo de resposta a solicitações dos munícipes (a reclamações e sugestões)
- Eficiência na gestão dos recursos
- Cumprimento da legislação interna e externa

Notas: identificar expectativas, contratualizar padrões de serviço com as restantes CO's, definir regras de comunicação com munícipes. Reclamações (comunicação do cidadão relacionada com uma não conformidade relativamente a um serviço prestado), sugestões de melhoria, pedido de esclarecimento (não relacionados com resposta a pedidos), registo de elogios

- **Gerir Relação com Entidades Externas**



Finalidade: Definir as políticas de relacionamento com entidades externas de forma a potenciar as sinergias entre ambas as partes

Objeto de negócio: Plano e orçamento Gerir Relação com Entidades Externas

Início: Orientações estratégicas

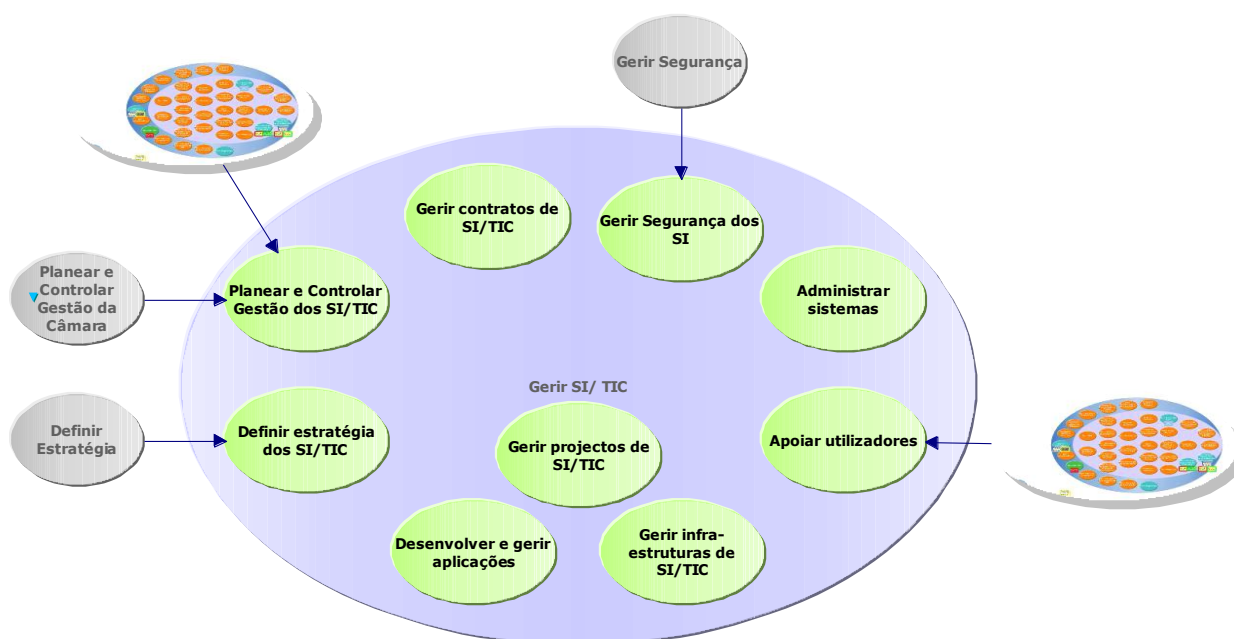
Fim: Reporting no final do ano (final do ciclo de gestão)

Critérios de Desempenho:

- Grau de satisfação das entidades
- Grau de aproveitamento das sinergias com as entidades externas
- Grau de cumprimento dos protocolos e acordos de parceria
- Eficiência na gestão dos recursos
- Cumprimento da legislação interna e externa

Notas: não na qualidade de clientes dos serviços da CM

• Gerir SI / TIC



Finalidade: Assegurar uma resposta adequada dos sistemas de informação às necessidades da CM

Objeto de negócio: Plano e orçamento de Gerir SI/TIC

Início: Orientações estratégicas (Início do ciclo de gestão)

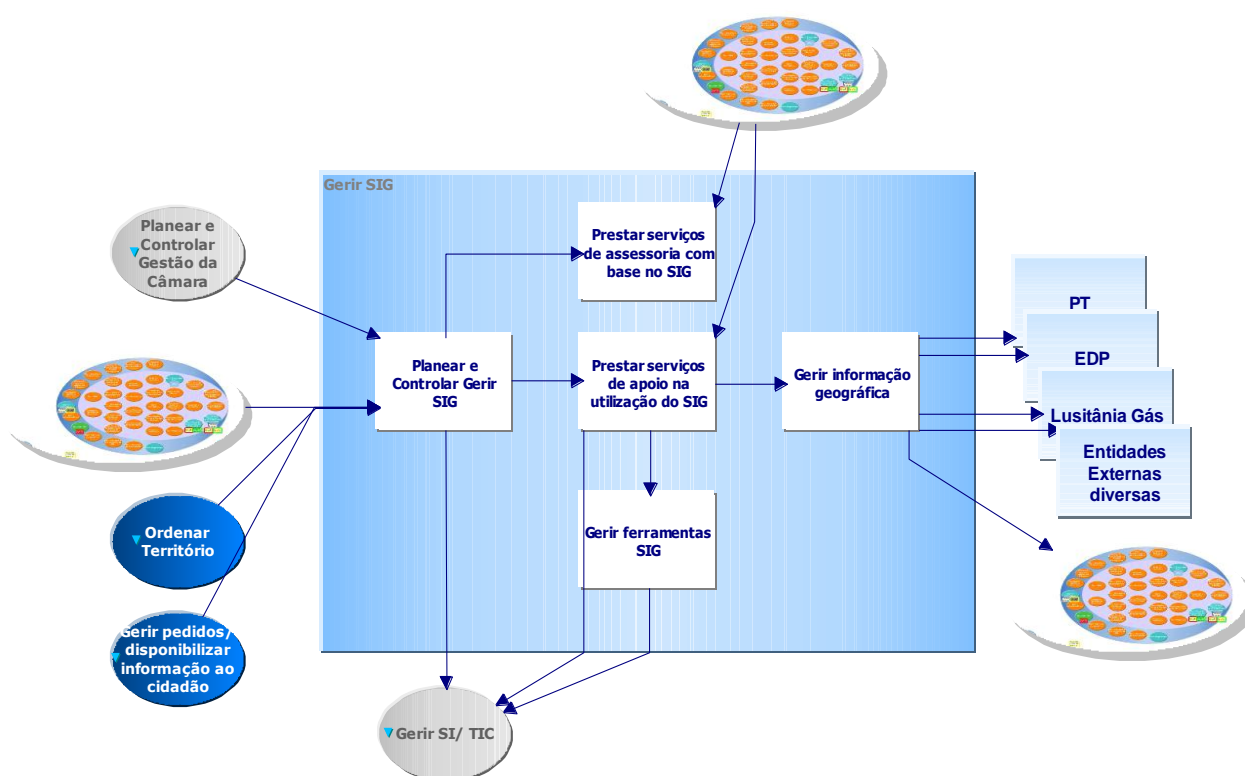
Fim: Reporting no final do ano (fim do ciclo de gestão)

Critérios de desempenho:

- Adequação do plano de SI/TIC à estratégia da CM (valor acrescentado das tecnologias para a estratégia)

- Grau de suporte da atividade da CM pelos SI/TIC (cumprimento dos requisitos de informação)
- Grau de disponibilidade dos sistemas de informação
- Grau de segurança dos sistemas de informação (risco)
- Tempo de resposta às solicitações dos utilizadores
- Cumprimento do plano e orçamento
- Cumprimento de legislação aplicável (licenças, proteção de dados,...)
- Otimização das vantagens de aquisição dos sistemas de informação
- Eficiência na gestão de recursos de SI/TIC

• Gerir SIG



Finalidade: 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

Objeto de Negócio: Plano de atividades e orçamento

Início: Orientações estratégicas (Início do ciclo de gestão)

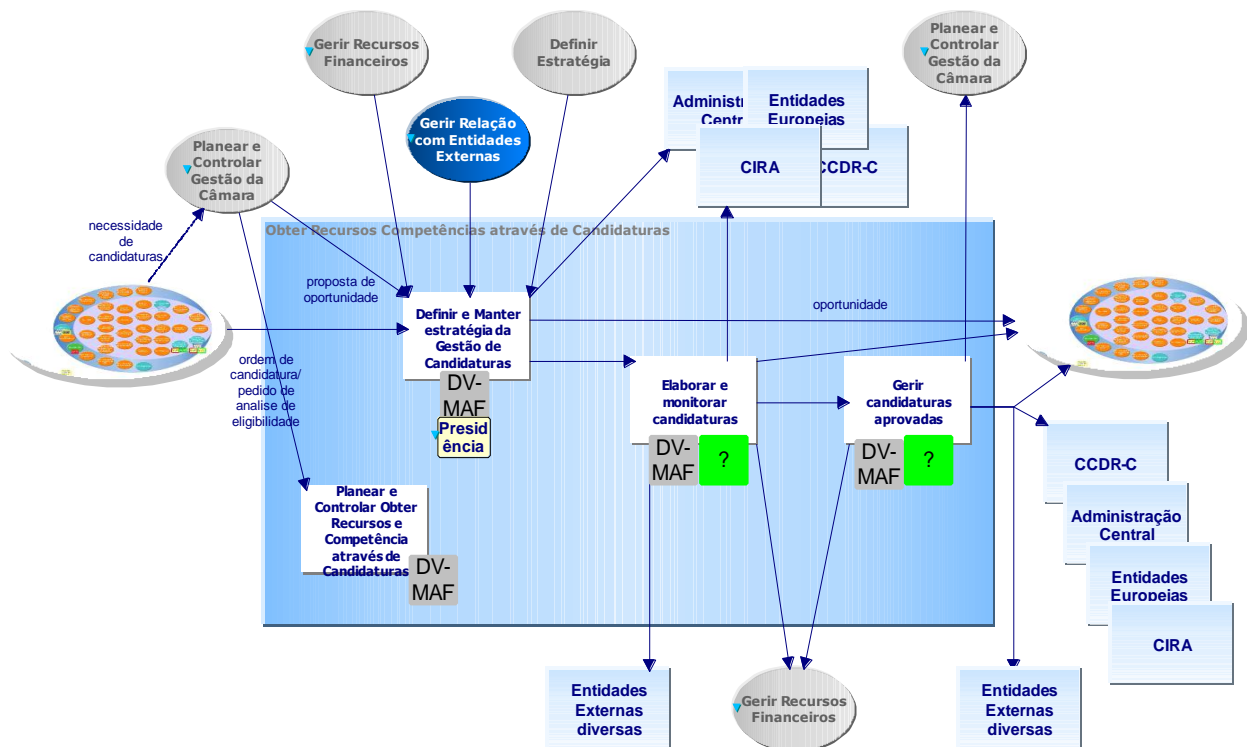
Fim: Reporting final (fim do ciclo de gestão)

Critérios de Desempenho:

- Adequação da resposta dos SIG às necessidades
- Qualidade do serviço prestado (Tempo de resposta às solicitações, Cumprimento de padrões de serviço acordados)
- Eficiência na gestão de recursos
- Cumprimento da legislação interna e externa aplicável

Notas: fronteira entre SIG e “Gerir SI/TIC”; fronteira entre SIG e “Ordenar Território”; fonte de informação cartográfica dos SIG é definida por “Ordenar Território”

• **Obter Recursos Competências através de Candidaturas**



Finalidade: Assegurar a obtenção de recursos e competências aproveitando as oportunidades veiculadas através de candidaturas e Contratos Programa

Objeto de negócio: Plano de gestão de candidaturas

Início: Orientações estratégicas para a gestão de candidaturas

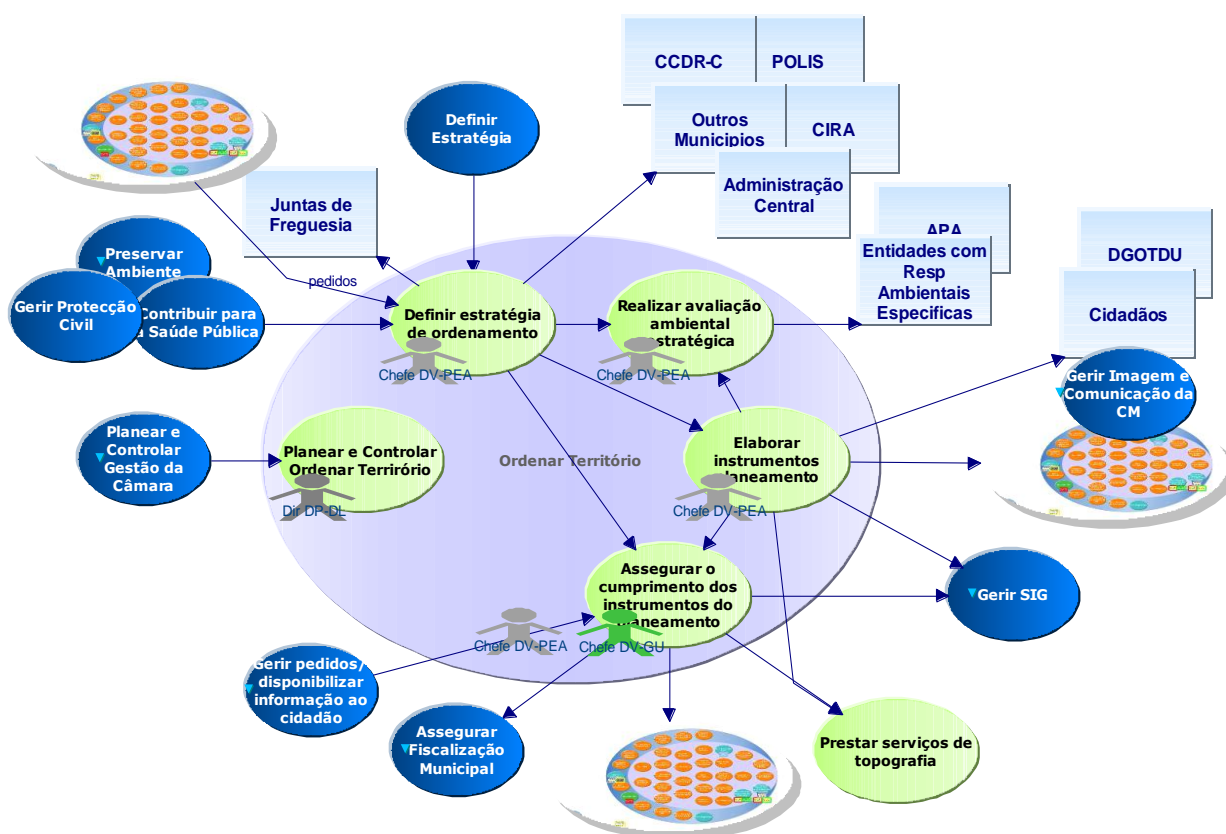
Fim: Reporting no final do ciclo de gestão

Crítérios de desempenho:

- Eficácia na identificação de oportunidades
- Sucesso na aprovação de candidaturas
- Grau de aproveitamento das candidaturas aprovadas
- Eficácia na gestão financeira da candidatura
- Eficiência na gestão de recursos afetos à gestão de candidaturas

Notas: exclui candidaturas de reconhecimento e prémios do qual não resultam recursos e competências; exclui execução dos projetos cobertos pelas candidaturas

• Ordenar Território



Finalidade: Assegurar o ordenamento do território de acordo com a legislação em vigor e de acordo com a estratégia da CM

Objeto de Negócio: Plano / orçamento de Ordenar Território

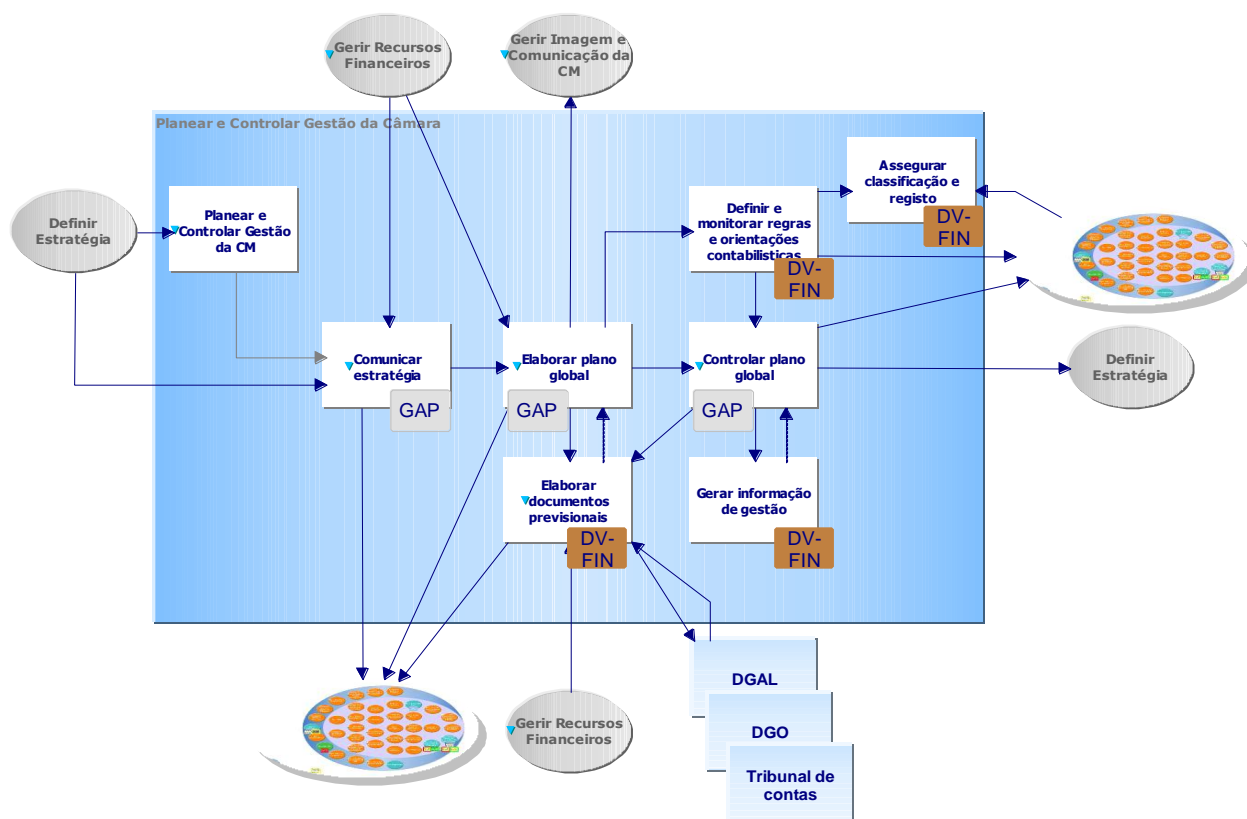
Início: Orientações estratégicas (Início ciclo gestão)

Fim: Reporting final (fim ciclo gestão)

Crítérios de Desempenho:

- Adequação dos instrumentos de planeamento à estratégia da CM
- Eficácia na fiscalização dos instrumentos de planeamento
- Eficiência na gestão dos recursos afetos ao Ordenar Território
- Cumprimento da legislação em vigor

• **Planear e Controlar Gestão da Câmara**



Finalidade: Clarificar, comunicar a estratégia e monitorar o seu cumprimento através do Plano Global da CM

Objeto de Negócio: Plano Global da CM

Início: Orientações estratégicas (Início ciclo gestão)

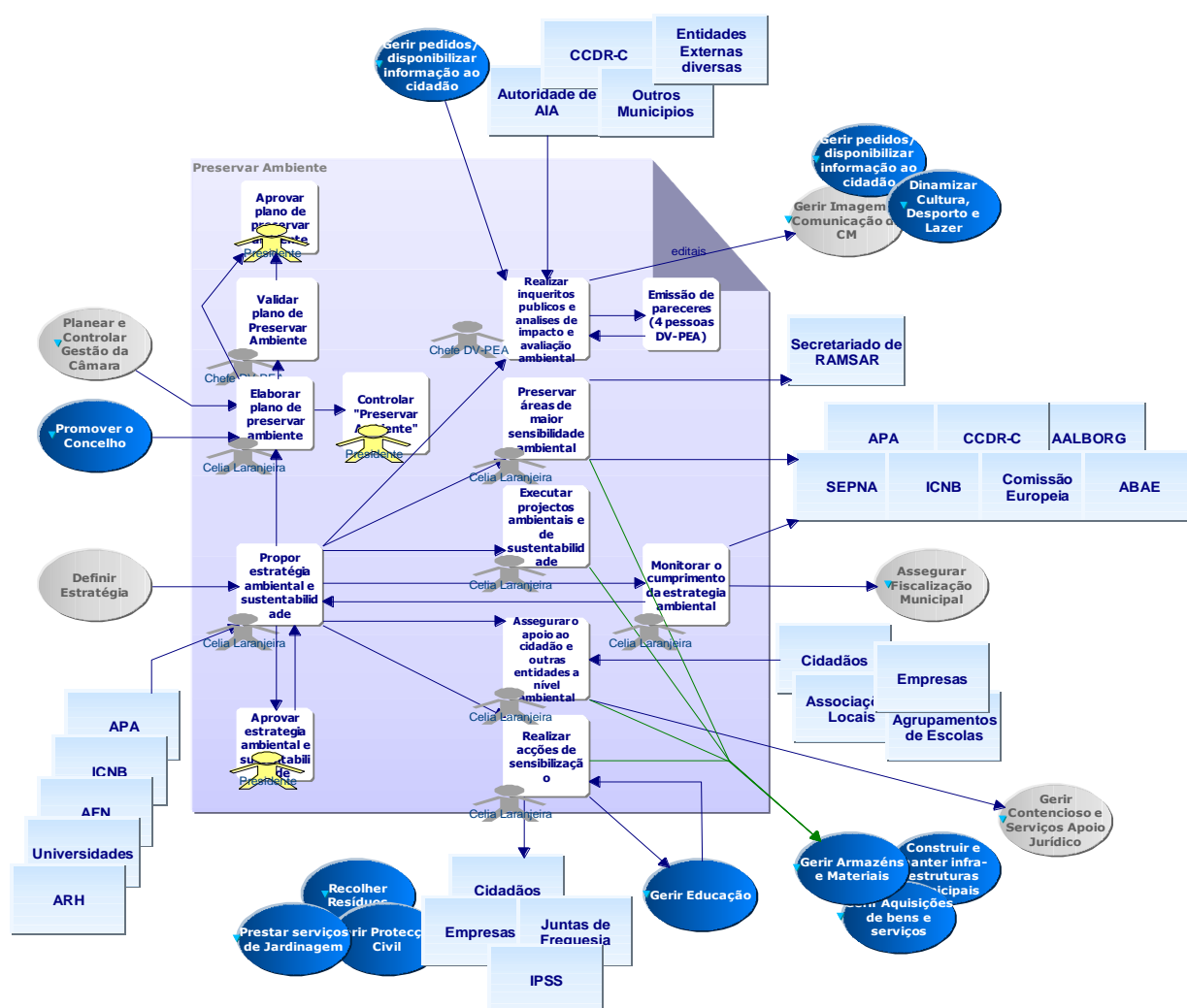
Fim: Reporting final (fim ciclo gestão)

Critérios de Desempenho:

- Adequação do Plano Global à estratégia da CM
- Comunicação eficaz da estratégia e do Plano Global
- Monitorização eficaz do Plano Global da CM
- Eficiência na gestão dos recursos
- Cumprimento dos protocolos com as restantes Comp. Organizacionais
- Cumprimento da legislação aplicável

Notas: Plano Global da CM (Grandes opções do Plano (PPI e PAM), Plano de Formação, Orçamento (exploração), Plano de Melhoria Contínua)

• Preservar Ambiente



Finalidade: Promover a sustentabilidade ambiental e dos recursos naturais do Território

Objeto de Negócio: Plano / orçamento de Preservar Ambiente

Início: Orientações estratégicas (Início ciclo gestão)

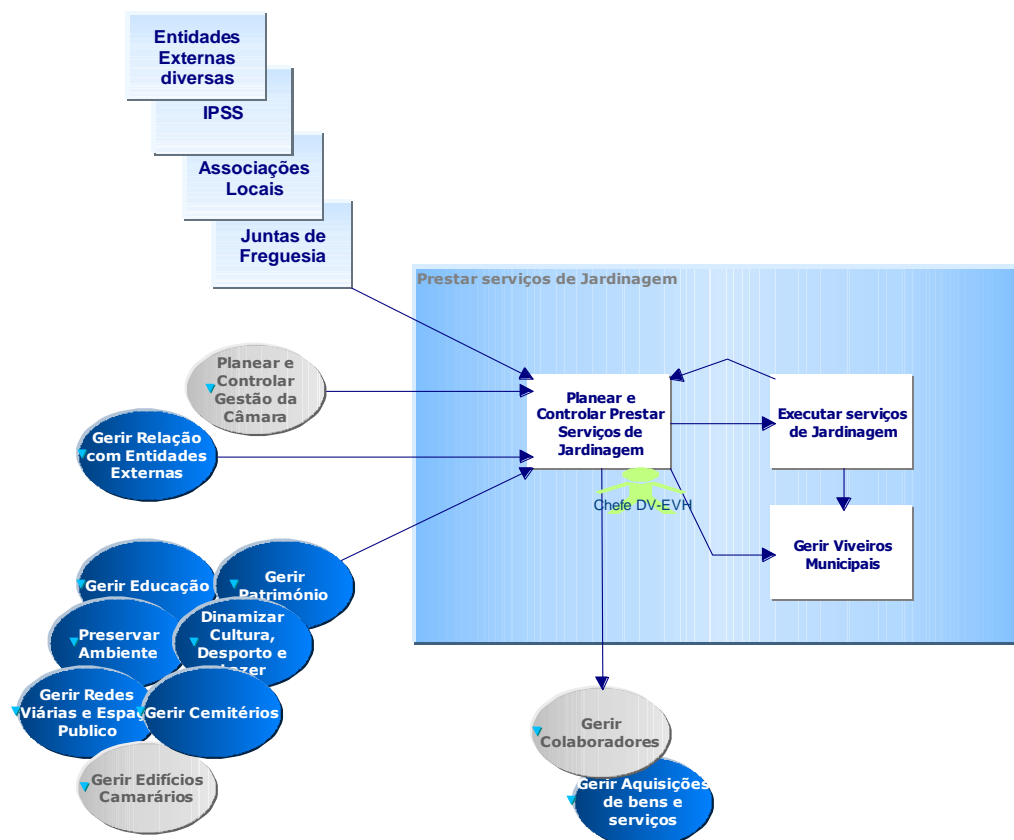
Fim: Reporting final (fim ciclo gestão)

CrITÉrios de Desempenho:

- Eficácia no controlo ambiental do Território
- Eficácia na preservação de áreas de maior sensibilidade ambiental (Pateira, Sítio do rio Vouga, Recursos hídricos)
- Cumprimento da legislação aplicável
- Eficiência na gestão dos recursos para preservar ambiente

Notas: Exemplos – Recursos hídricos, Habitats protegidos e áreas classificadas, Espaços verdes (florestas), Gestão de fauna e flora, Biodiversidade

• Prestar serviços de Jardinagem



Finalidade: Prestar serviços de jardinagem no âmbito municipal e a eventuais solicitações externas

Objeto de Negócio: Plano de atividades e orçamento

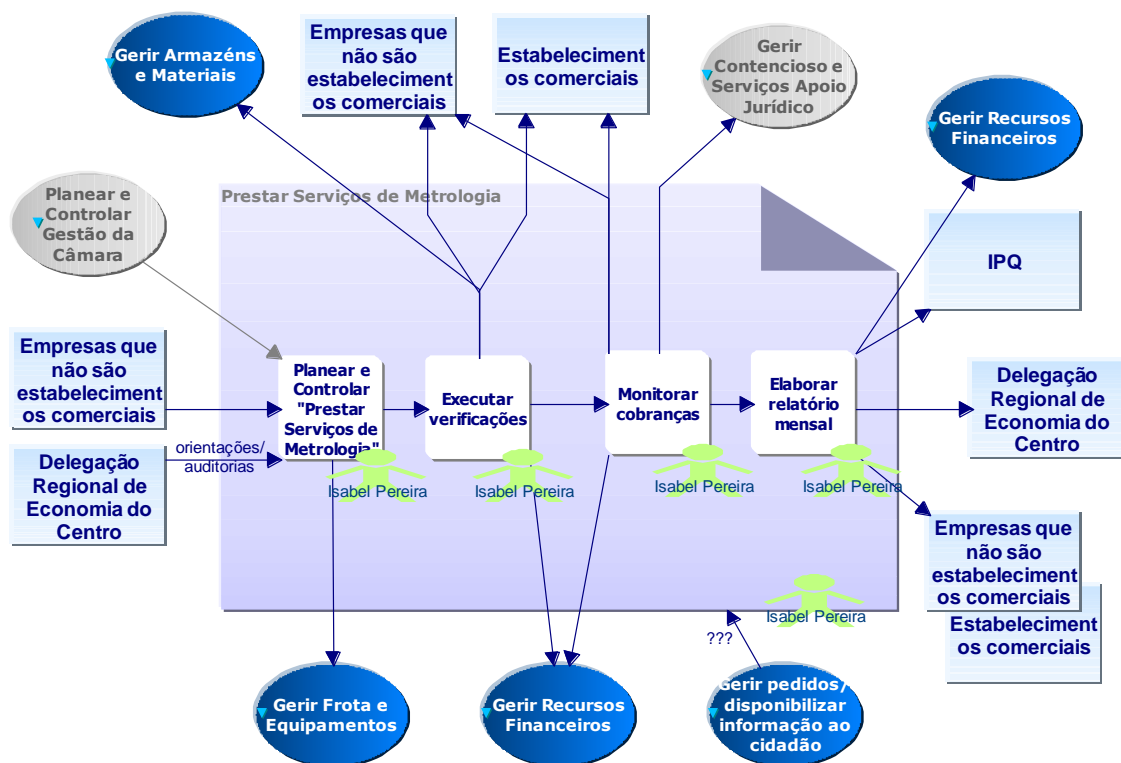
Início: Orientações estratégicas (Início do ciclo de gestão)

Fim: Reporting final (fim do ciclo de gestão)

Crítérios de Desempenho:

- Qualidade do serviço prestado
- Cumprimento dos padrões de serviço acordados
- Tempo de resposta a solicitações não previstas
- Eficiência na gestão de recursos
- Cumprimento da legislação interna e externa aplicável

• **Prestar Serviços de Metrologia**



Finalidade: Prestar serviço de verificação de instrumentos de pesagem e contadores de tempo no concelho

Objeto de negócio: Plano de atividades e orçamento de Prestar Serviços de Metrologia:

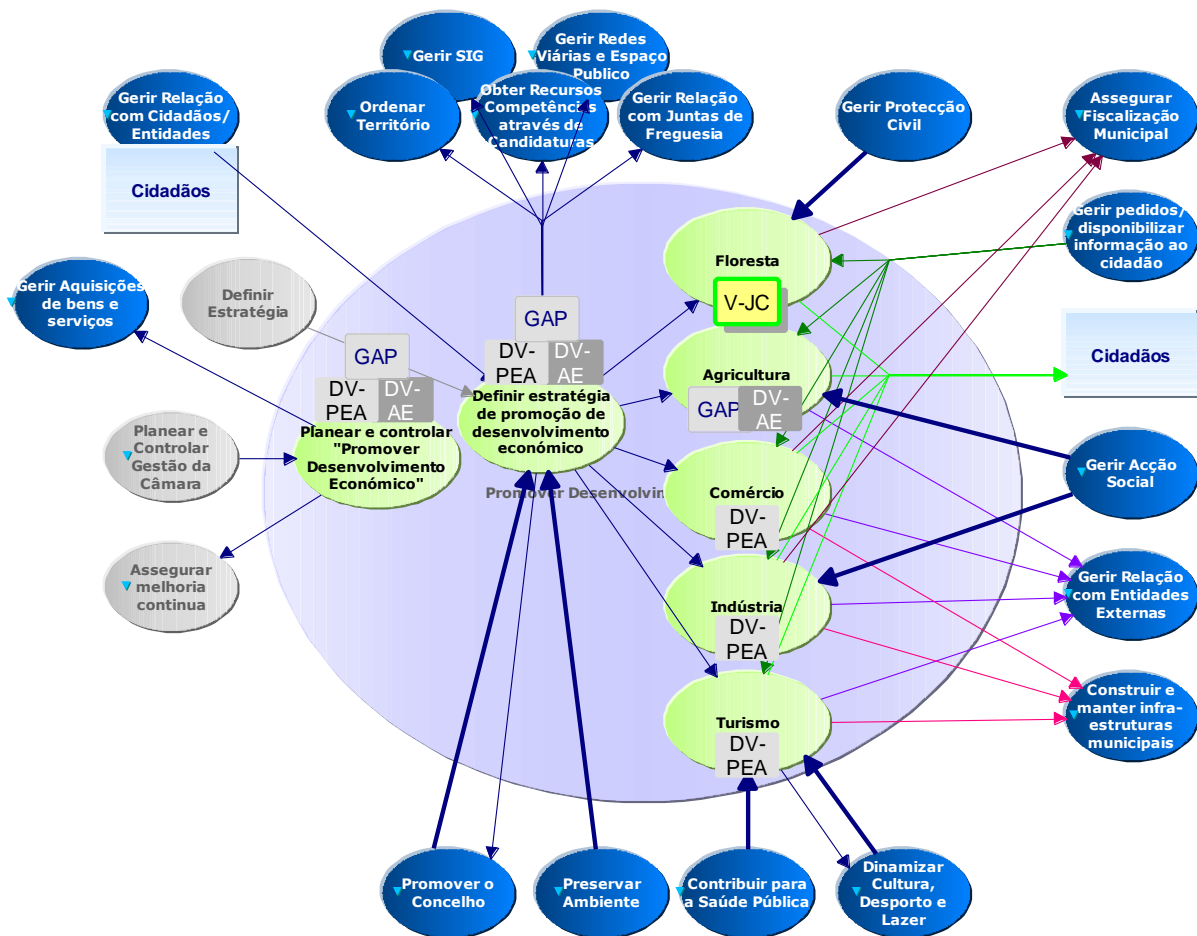
Início: Orientações estratégicas

Fim: Reporting no final do ano

Crítérios de desempenho:

- Cumprimento do plano de atividades de acordo com os requisitos legais
- Eficácia na verificação
- Adequação da resposta a solicitações
- Eficiência na gestão de recursos

• **Promover Desenvolvimento Económico**



Finalidade: Promover o desenvolvimento económico do concelho com vista a torná-lo competitivo, inovador e empreendedor, numa perspetiva de desenvolvimento sustentável

Objeto de negócio: Plano e orçamento de Promover Desenvolvimento Económico

Início: Orientações estratégicas definidas

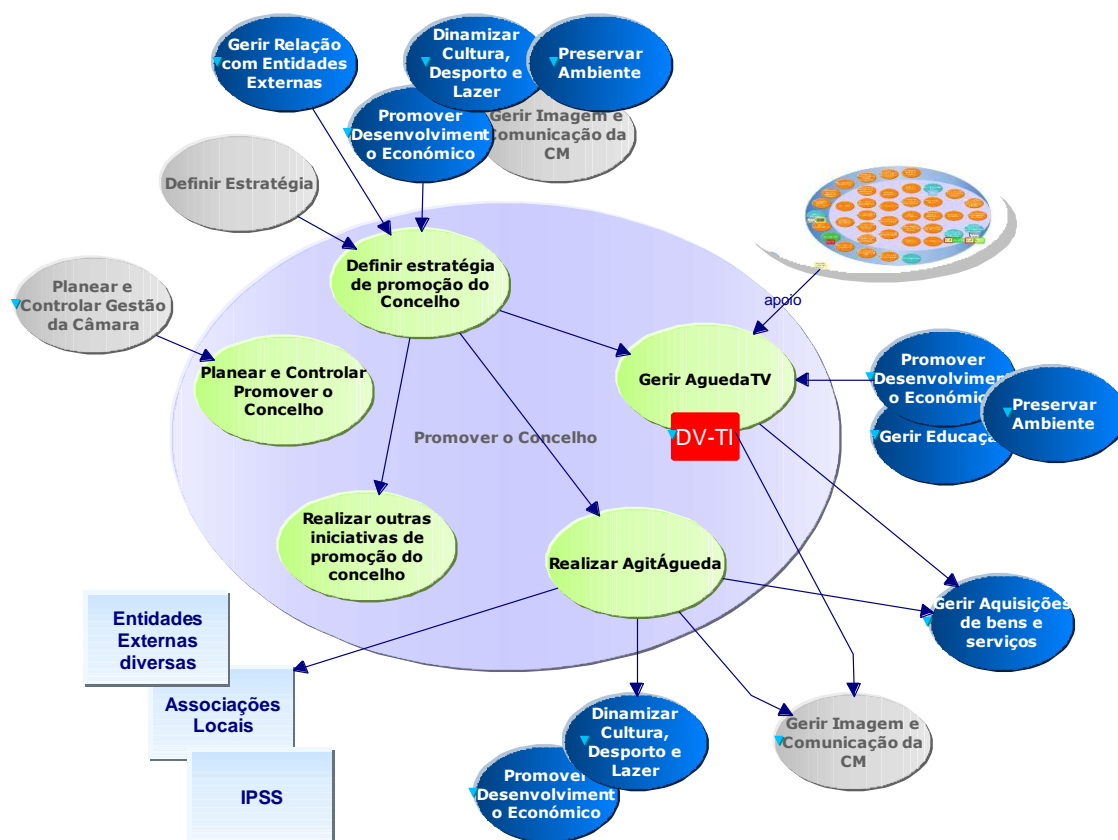
Fim: Reporting no final do ano (final do ciclo de gestão)

Critérios de desempenho:

- Adequação da estratégia / plano / orçamento de promoção do desenvolvimento económico à estratégia da CM
- Grau de cumprimento do plano/orçamento
- Grau de sucesso das iniciativas de promoção de desenvolvimento económico
- Cumprimento das orientações de Ordenar Território
- Cumprimento das orientações das restantes CO's
- Cumprimento da legislação aplicável
- Eficiência na gestão de recursos
- Grau de satisfação do cidadão face ao contributo da CM para a geração de emprego
- Grau de satisfação do empreendedor/empresário face ao contributo da CM para o desenvolvimento económico

Notas: Indústria (Parques empresariais; Incubadora de empresas; Gabinete de apoio ao empresário; Águeda empreende (ações facilitadoras para empresários e empreendedores); Plano de Ação com IAPMEI; Finicia; Jessica; Protocolo com JADRC e IEF – empreenda com paixão; Parcerias com entidades externas; Lighting Living Lab). Turismo (Museu vivo; Parque aventura; Rede trilhos; Posto de turismo; Promoção de zonas protegidas; Aldeia pedagógica de milho antigo; Caminho de Santiago; Estação arqueológica de Cabeço do Vouga; Projeto de promoção da rota da Bairrada; Ecopista do Vouga; Pistas medicalizadas). Comércio / Serviços (Águeda comércio convida; Centro Comercial virtual). Floresta. Agricultura (Projeto agricultura semente de sustentabilidade; Protocolo com Agrobio na sensibilização para agricultura biológica; Acordos com Centro de Formação de Águeda; Adesão à Rede Agricultura (investigação)).

• **Promover o Concelho**



Finalidade: Promover e divulgar o Concelho

Objeto de negócio: Plano e orçamento para Promover Concelho

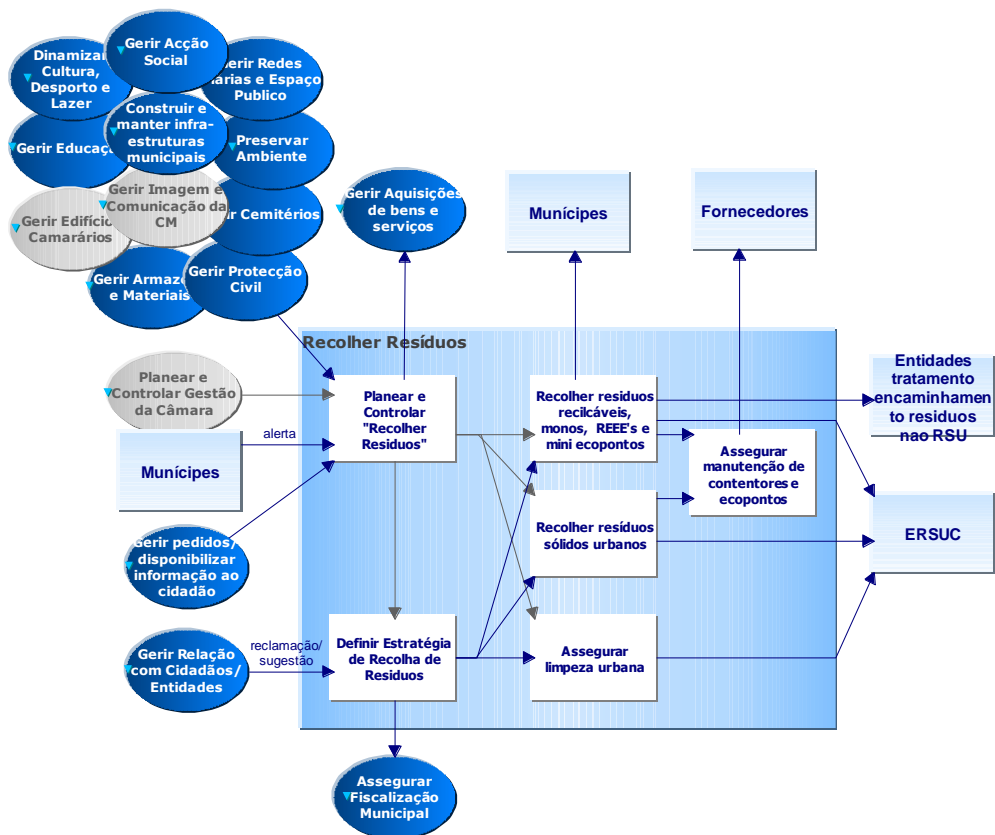
Início: Orientações estratégicas

Fim: Reporting no final do ano

Critérios de desempenho:

- Notoriedade do Concelho
- Visibilidade do Concelho
- Grau de sucesso dos eventos
- Eficácia na monitorização das orientações traçadas
- Eficiência na gestão de recursos

• **Recolher Resíduos**



Finalidade: Recolher e encaminhar RSU para destino final e assegurar limpeza urbana

Objeto de negócio: Plano / orçamento de "Recolher Resíduos"

Início: Orientações estratégicas

Fim: Reporting no final do ano

Critérios de desempenho:

- Eficiência na recolha dos RSU (eficácia do controlo do contrato com a ERSUC)
- Qualidade do serviço de recolha (eficácia do controlo do contrato com a ERSUC)
- Qualidade do serviço na limpeza urbana
- Qualidade na prestação de serviços específicos ao município
- Cumprimento da legislação aplicável
- Cumprimento de protocolos com outras CO's
- Eficácia na resposta a solicitações para serviços específicos a outras CO's

Notas: recolher / encaminhar resíduos sólidos urbanos indiferenciados; recolher / encaminhar resíduos recicláveis (papel, plástico, vidro, OAU, pilhas); recolha de monos e REEE's; recolha resíduos verdes; limpeza urbana (ruas, desmatação, papelarias); lavagem e manutenção contentores e mini ecopontos

A partir deste nível de desenvolvimento das CO's, foram criadas as “**Cartas de Missão**” para cada um dos Departamentos e Divisões, com o intuito de sintetizar os compromissos de gestão respetivos, que inclui:

- Enquadramento organizacional
- Objetivos, indicadores e metas
- Plano de atividades (plano de projetos, plano de melhoria contínua, plano de atividades correntes críticas) / fornecimento de serviços e participação em projetos
- Plano de formação

Cada documento foi entregue, analisado e discutido com os seus responsáveis, de forma a verificar da sua conformidade, alterando / adequando algumas questões entretanto verificadas e repensadas.

As cartas de missão irão funcionar como documentos base de trabalho ao funcionamento dos diversos serviços, pois inclui toda a informação de que necessitam. Desta forma, o sistema de gestão implementado passará a contar apenas dos documentos exigidos pelas normas de referência adotadas pela CMA e/ou outros que sejam necessários / complementares à correta execução de funções / tarefas específicas.

Tendo a C.M. Águeda obtido o nível de reconhecimento “Committed to Excellence” da EFQM (European Foundation for Quality Management), em Outubro de 2009 e, sentindo a necessidade de continuar o caminho da excelência, assumiu a realização de uma auto-avaliação aos serviços, de forma a conhecer a “fotografia” actual e abrangente do desempenho da autarquia, tendo como objectivo final assumido, a candidatura ao 2.º nível de reconhecimento, Recognized for Excellence.

Tendo como base os nove critérios do Modelo de Excelência da EFQM, o resultado da nossa primeira abordagem foi:

Critério	Subcritério	Manual	Norma
Liderança	1a	Plano de comunicação interna: ecrãs públicos informativos; intranet; placards; portal <i>MLearn</i> ; <i>Newsletter</i> ; parte geral / comum do manual do posto de trabalho	Os líderes desenvolvem a Missão, Visão, Valores e ética, e actuam como modelo a seguir
		Modelo de gestão (indicadores, desvios, justificação, reuniões periódicas)	
		Planos de atividades, formação, etc.	
		<i>Benchmarking</i> do modelo de liderança	
	1b	Sistema de controlo de gestão (indicadores, desvios, justificação, reuniões periódicas)	Os líderes definem, monitorizam, revêem e conduzem a melhoria do sistema de gestão e do desempenho da organização
		Planos de atividades, formação, etc.	
		<i>Software dashboard</i> e monitorização	
1c	-	Os líderes envolvem-se com os stakeholders externos	
1d	<p>Considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de funcionamento em torno das Competências Organizacionais (CO's) - Portal <i>MLearn</i> - SIADAP em função das CO's - Estratégia com base na motivação de melhoria "Colaboradores" - Objetivos operacionais para a entidade externa "Colaboradores" <p>há que desenvolver um modelo de interacção dinâmico com base em:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Workshops periódicos - Negociação de metas associadas aos comportamentos, envolvimento e desempenho das pessoas. - Desenvolver a CO Gerir Colaboradores - Manual do posto de trabalho - Desenvolver plano de reconhecimento 	Os líderes reforçam uma cultura de excelência perante as pessoas da organização	
Liderança	1e	Modelo de gestão (indicadores, desvios, justificação, reuniões periódicas)	Os líderes asseguram que a organização é flexível e gerem eficazmente a mudança
		Planos de atividades, formação, etc.	
		Sistema de controlo de gestão (indicadores, desvios, justificação, reuniões periódicas)	
Estratégia	(1)	Informação sobre expectativas e necessidades dos stakeholders	-
		Histórico do desempenho face a stakeholders e CO's	
		CRM	
	2a	(1)	A estratégia é baseada na compreensão das necessidades e expectativas tanto dos stakeholders como do contexto externo
	2b	(1)	A estratégia é baseada na compreensão do desempenho e capacidades internas
	2c	(1)	A estratégia e as políticas que a suportam são desenvolvidas, revistas e atualizadas
	2d	(1)	A estratégia e as políticas que a suportam são comunicadas, implementadas e monitorizadas
Pessoas	3a	Identificar necessidades de RH/caracterização dos postos de trabalho	Os planos para os recursos humanos apoiam a estratégia da organização
		Sistema de informação com interesses de cada colaborador e possibilidade de simular aplicação de critérios de movimentação, promoção e reconhecimento e alerta de datas importantes para acionar mudanças remuneratórias ou curriculares	

Critério	Subcritério	Manual	Norma
	3b	Plano de formação	Os conhecimentos e as capacidades das pessoas são desenvolvidos
	3c	Plano dinâmico de envolvimento, partilha, reconhecimento	As pessoas são alinhadas, envolvidas e responsabilizadas
	3d	Plano de comunicação	As pessoas comunicam de uma forma eficaz por toda a organização
	3e	Plano dinâmico de envolvimento, partilha, reconhecimento	As pessoas são reconhecidas, recompensadas e assistidas
Parcerias e recursos	4a	Sistematizar protocolos e parcerias	As parcerias e os fornecedores são geridos com vista a benefícios sustentáveis
		Sistematizar histórico dos projetos em parceria, benefícios, avaliações da parceria	
	4b	Plano de tesouraria integrado com orçamento	A gestão financeira é efetuada com vista a assegurar o sucesso sustentado
		Centros de custo por CO's	
	4c	Plano de segurança	As instalações, equipamentos, materiais e recursos naturais são geridos de forma sustentável
4d	Plano estratégico de sistemas de informação	A tecnologia é gerida de forma a apoiar a execução da estratégia	
4e	Sistema de Controlo de Gestão e Business Intelligence	A informação e o conhecimento são geridos de forma a apoiar a tomada de decisões eficazes e a construir a capacidade organizacional	
Processos, produtos e serviços	5a	-	Os processos são concebidos e geridos de forma a otimizar o valor para os stakeholders
	5b	Matriz processo dos pedidos versus CO's versus UO's	Os produtos e serviços são desenvolvidos de forma a criar um valor óptimo para os clientes
	5c	-	Os produtos e serviços são promovidos e comercializados de uma forma eficaz
	5d	<i>Benchmarking</i> de serviços	Os produtos e serviços são produzidos, entregues e geridos
	5e	-	As relações com os clientes são geridas e valorizadas
Resultados Clientes	6a	-	-
	6b	Desdobramento dos objectivos até às tarefas (apenas dos colaboradores com responsabilidades de coordenação e chefia e alguns postos de trabalho administrativos e operacionais chave)	-
		Controlo de gestão e BI	-
Resultados Pessoas	7a	-	-
	7b	-	-
Resultados Sociedade	8a	-	-
	8b	-	-
Resultados Chave	-	Sistema de controlo de gestão e BI	-

E no que diz respeito ao cruzamento entre os critérios do EFQM e as CO's, enquanto responsáveis pelo desenvolvimento de ações para cada subcritério, o quadro abaixo mostra-nos a interação entre os critérios e as CO's para as quais funcionam como *input*. Assim, temos:

Cláusula		Assegurar Melhoria Contínua	Definir Estratégia	Gerir Colaboradores	Gerir Recursos de Informação	Planear e Controlar Gestão da Câmara	Gerir Relação com Cidadãos/Entidades	Gerir Relação com Entidades Externas	Gerir Relação com Juntas de Freguesia	Gerir Aquisições de bens e serviços	Gerir Património	Gerir Recursos Financeiros	Gerir Segurança	Gerir SI / TIC	Gerir pedidos disponibilizar informação ao cidadão
1. Liderança	1a	X	X	X	X	X									
	1b					X									
	1c		X			X	X	X	X						
	1d	X	X	X		X									
	1e	X	X			X									
2. Estratégia			X			X	X	X							
3. Pessoas	3a			X											
	3b			X											
	3c			X											
	3d		X	X	X										
	3e		X	X											
4. Parcerias e Recursos	4a							X	X	X					
	4b					X					X	X			
	4c												X		
	4d													X	
	4e				X	X								X	
5. Processos Produtos e Serviços	5b	X													X
	5d	X				X									
	5e														
6. Resultados Cliente	6a														
	6b					X								X	
7. Resultados Pessoas	7a														
	7b	X		X		X									
8. Resultados Sociedade	8a														
	8b														
9. Resultados Chave	9a	X				X									
	9b	X				X									

2.1. Política do Sistema de Gestão Integrado (SGI)

A Política do SGI, mantém-se apropriada e é comunicada e entendida por todos os funcionários, no que diz respeito à Qualidade. Relativamente ao SGSI e, dado que tem um âmbito restrito,

ainda não é do perfeito entendimento dos funcionários que estão abrangidos por este sistema e que estiveram na formação, necessitando ainda de novas sessões clarificadoras.

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

- Intranet
- Afixação nos placards informativos existentes
- “Conversas” informais de esclarecimento
- Auditorias internas
- Visitas aos diversos serviços, pela responsável do SGI

Quando do acolhimento aos funcionários, é sempre comunicada a Política do SGI da C.M. Águeda. Está já em processo final, a elaboração de um livro de acolhimento e integração de novos funcionários que, numa fase inicial estaria a aguardar pela decisão do modelo de *design*. Nesta fase, encontra-se desatualizado, face à legislação em vigor e à implementação do SGI, pelo que terá que sofrer as alterações necessárias e adequadas à realidade atual.

2.2. Objetivos

Relativamente aos objetivos que se encontravam definidos para 2011, 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, verificando-se o cumprimento de 80% dos objetivos estabelecidos, sendo que apenas não foi cumprido o objetivo relacionado com o inquérito aos funcionários.

Política da Qualidade								Objetivos da Qualidade / 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 responsabilização, motivação, dignificação e valorização profissional dos seus funcionários	A contribuição para o progresso e desenvolvimento económico, social e cultural do Concelho e do prestígio e dignificação da Administração Local	Garantir o integral cumprimento da legislação e dos requisitos regulamentares aplicáveis	Cumprimento dos requisitos da norma NP EN ISO 9001				25%	50%	75%	100%	Sim	Não
X	X	X			X	X	X	Cumprimento dos projetos / atividades apresentados ao Executivo em reunião geral (Ver Folha Excel e ata de reunião n.º 03/2009)	72%	Todos		Novembro / 2011		Abril / 2012	81 %	
X	X	X	X		X	X	X	Verificação de fluxos de trabalho, procedimentos / processos do SGQ e circuitos, tendo em vista a melhoria contínua de todos os processos	Dezembro / 2011	Todos		Novembro / 2011		Janeiro / 2012	X	
X	X	X	X		X	X	X	Cumprimento das metas estabelecidas para os Indicadores de Desempenho dos Processos	81%	Todos		Abril / 2012		Maior / 2012	83 %	
				X			X	Nível de Satisfação dos funcionários, pelo seu envolvimento nas atividades e objetivos da Autarquia (Inquérito a funcionários)	92%	SV-RHU		Abril / 2012		Junho / 2012		85 %
X	X		X			X	X	Nível Geral de Satisfação das necessidades e expectativas dos munícipes (Inquérito a Munícipes)	90%	DV-MAF		Abril / 2012		Junho / 2012	95 %	

2.3. Não Conformidades

Os resultados de não conformidades, estão compilados como consequência de reclamações de clientes (ponto 2.4.), não conformidades detetadas (internas), atividades correntes dos serviços da Autarquia, revisão do SGI e auditorias (ponto 2.8.), conforme definido no PG-08.

Tendo em conta, neste ponto, as não conformidades decorrentes das atividades dos serviços, em 2011, tivemos um total de 28 FNC (12 ações de melhoria, 15 correções – das quais 14 estão relacionadas com o processo de controlo e monitorização dos pendentes, 1 improcedente), 5.092 pedidos de intervenção à informática (4.848 internos e 244 provenientes das escolas).

Os pedidos de intervenção à informática (PI) referem a existência / verificação de não conformidades a vários níveis, a saber:

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

Neste caso, a DV-TIF 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.

É importante referir que, algumas tarefas, ainda que associadas ao Sigma-Flow, referem-se a erros do utilizador.

Nestes casos, tem vindo a ser feita sensibilização no posto de trabalho, aos funcionários, 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 PI's.

2.4. Reclamações de Municípios

A C.M. Águeda tem várias formas de registo de reclamações, conforme descrito no PG-08:

- 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”.
- Livro de Reclamações, sendo registado na aplicação “Atendimento”.

Durante o ano 2011, deram entrada no GAM um total de 216 **exposições / reclamações**, das quais se verificou que só 2 se tratavam de facto de reclamações, sendo o restante meras exposições, que incluem solicitações diversas e entrega de elementos em falta, assim como pedidos de entrega de processos com documentos em falta.

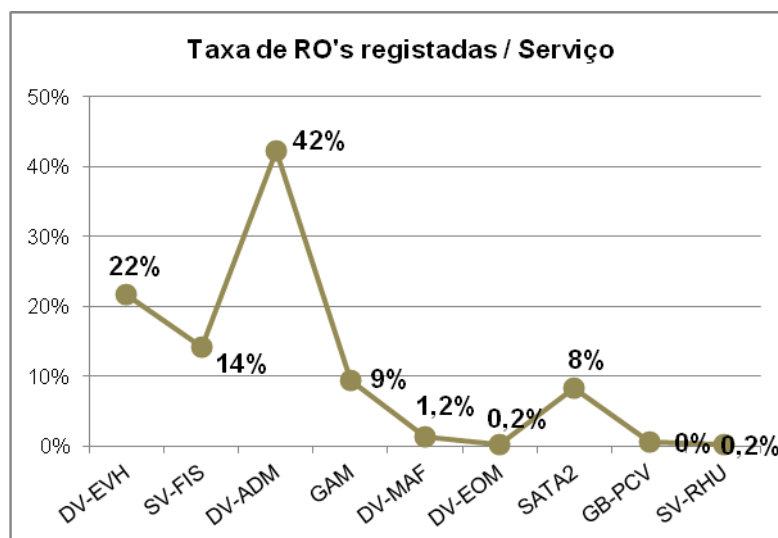
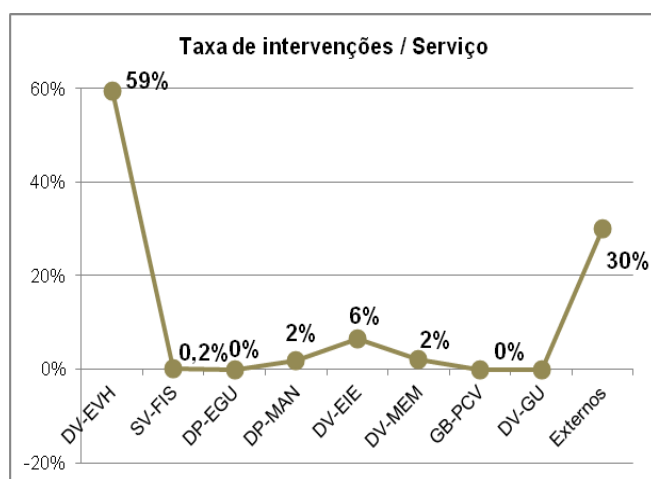
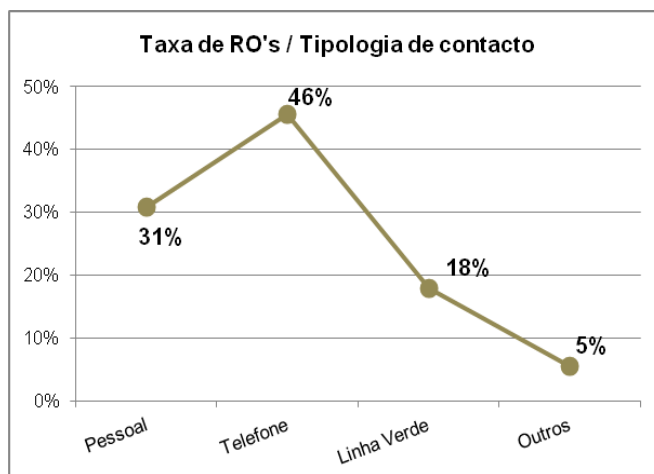
Estas reclamações foram procedentes (com fundamento), embora da responsabilidade de terceiros, normalmente vizinhos e não imputável aos serviços prestados pela Autarquia.

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 PG-08. Desta forma, foram recolhidas 7 sugestões, no decorrer do ano 2011, com o seguinte resultado:

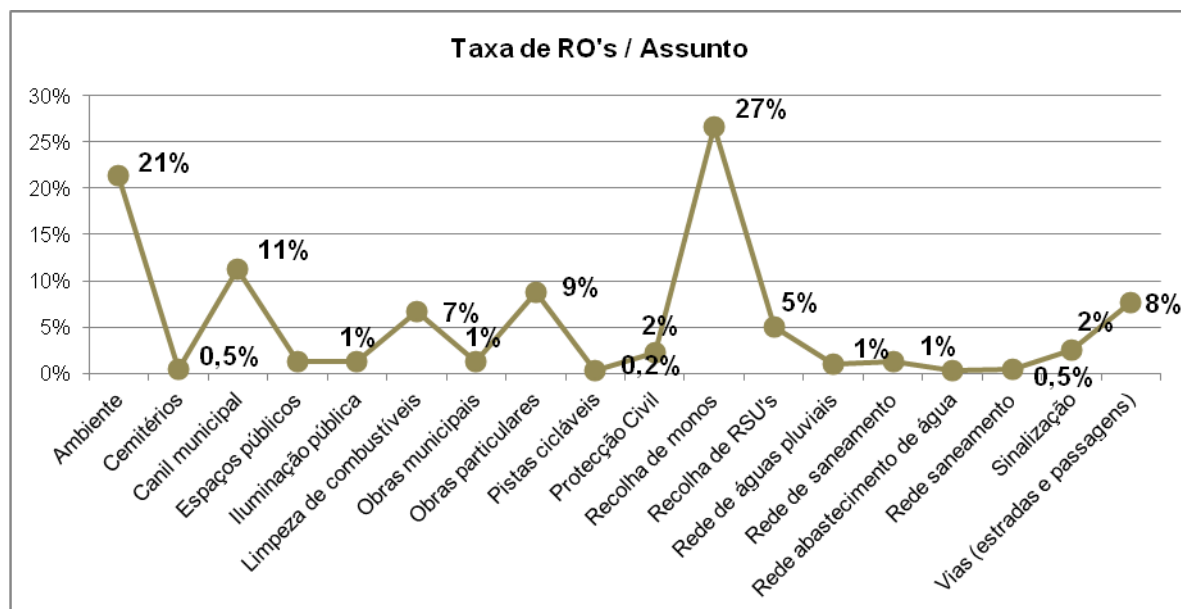
- 1 – Melhoria do texto da missão, afixado no GAM – A ser tomada em consideração em próxima reformulação.
- 1 – Balcão de atendimento ao público – Improcedente.
- 1 – Elogio – Sugestão de colocação de mesas de ténis em local próprio – A equacionar quando das obras no local.
- 1 – Piscina – Temperaturas – Improcedente.
- 1 – GAM – Controlo da iluminação. Improcedente.
- 1 – BMS – Pagamento de multas no BMS – Enviado para análise (externo à CMA).

No caso das reclamações que dão entrada na aplicação, na forma de registo de ocorrência (Imp-08-05), processo desenvolvido e implementado em maio de 2011 e, que veio a demonstra-se como um processo facilitador do preenchimento “voluntário” para as queixas e alertas, que chegam à CMA de várias origens (**ofício / fax / telefone / Linha Verde / e-mail**). Em 2011 foram

registadas um total de 402 ocorrências, das quais 320 são alertas (solicitações / pedidos diversos dos munícipes) e 82 são queixas / reclamações (contra terceiros – obras ilegais, limpeza de combustíveis, etc.), distribuídas da seguinte forma:



Como se pode observar, a forma preferencialmente utilizada para comunicar as reclamações é por telefone, seguindo-se a via presencial.



Quanto ao tipo de alertas / solicitações, a figura anterior mostra-nos que em 2011, 27% eram para recolha de monos e 21% questões relacionadas com o ambiente (recolha de ecopontos, papel, cartão, etc.).

É importante referir que, todas as reclamações / sugestões colocadas à autarquia, são tratadas conforme disposto no PG-08, sendo reencaminhadas para os serviços respectivos, analisadas, efetuadas as devidas correções / ações corretivas e informados os queixosos.

Registo	Data de Entrada	Assunto / Área	Resposta ao munícipe	Data	Responsável	Com fundamento	Imputável à CMA	Estado (A / F)	Ação
2011_DPD AF_E_G_3 526	2011/02/07	Danos em vivenda por causa de obras municipais	Ofício	2011/02/25	Empreiteiro	S	N	F	Envio ao empreiteiro para resolução dos problemas causados
2011_DPD AF_E_G_4 849	2011/03/01	Ecopontos e contentores – Pateira	E-mail	2010/05/04	DV-PEA	N	N	F	Informar a munícipe relativamente às boas práticas implementadas na Pateira, para a sua requalificação e preservação
2011_DPD AF_E_G_1 2275	2011/06/08	Concurso CCP	E-mail	2011/06/27	DV-PEA	N	N	F	Informar o munícipe do erro de interpretação
2011_DPD AF_E_G_1 8407	2011/08/31	Obras ilegais	Ofício	2011/09/08	DV-AD / SV-FIS	S	N	F	Informar o munícipe para regularizar. Processo de contraordenação
2011_DPD AF_E_G_1 8452	2011/08/31	Obras ilegais	Anónimo	2011/10/26	DV-AD / SV-FIS	N	N	F	Arquivo

Foram apresentadas 8 reclamações no **Livro de Reclamações**, apresentando-se de seguida um resumo das mesmas:

N.º	Data de Entrada	Assunto / Área	Resposta ao munícipe	Data	Responsável	Com fundamento	Imputável à CMA	Estado (A / F)	Acção
0174240 (Registo 8071)	2011/04/10	Sujidade e falta de higiene – Piscinas Municipais	E-mail	2011/05/03	DV-CD Piscinas Municipais	N	N	F	Resposta ao munícipe, tendo em conta as ações de limpeza e manutenção efetuadas
0126242 (Registo 8175)	2011/04/12	Danos em viatura na garagem da CMA	Ofício	2011/05/23	DV-AD	N	N	F	Não imputável à autarquia
0174151 (Registo 13938)	2011/06/27	Utilização do PC	E-mail	2011/07/28	DV-CD BMMA	N	N	F	Informar do sistema e horário da BMMA
0174241 (Registo 16598)	2011/08/08	Temperatura – Piscina	E-mail	2011/12/07	DV-CD Piscinas Municipais	N	N	F	Informação das medições (corretas) da temperatura da água, conforme CNQ
0126244 (Registo 18707)	2011/09/06	Fornecimento de água – GAM	Ofício	2011/10/06	DV-AD	N	N	F	Informação não ser obrigação legal
0126245 (Registo 26544)	2011/11/11	Estacionamentos – Parquímetros	Ofício	2011/11/18	DV-SIG	N	N	F	Aviso de incumprimento procedente
0126246 (Registo 26467)	2011/12/28	Alteração de moradas (toponímia)	Ofício	2012/01/11	DV-SIG	N	N	F	A informação sobre a alteração já foi comunicada em 2007
0126247 (Registo 26544)	2011/12/29	Estacionamentos – Parquímetros	E-mail	2012/01/11	DV-SIG	N	N	F	A informação do fiscal estava correta

A – Aberta / F – Fechada / N – Não / S – Sim

Das reclamações registadas no Livro de Reclamações, nenhuma tinha fundamento. Todas as reclamações estão devidamente encerradas, tendo-se verificado a informação ao munícipe.

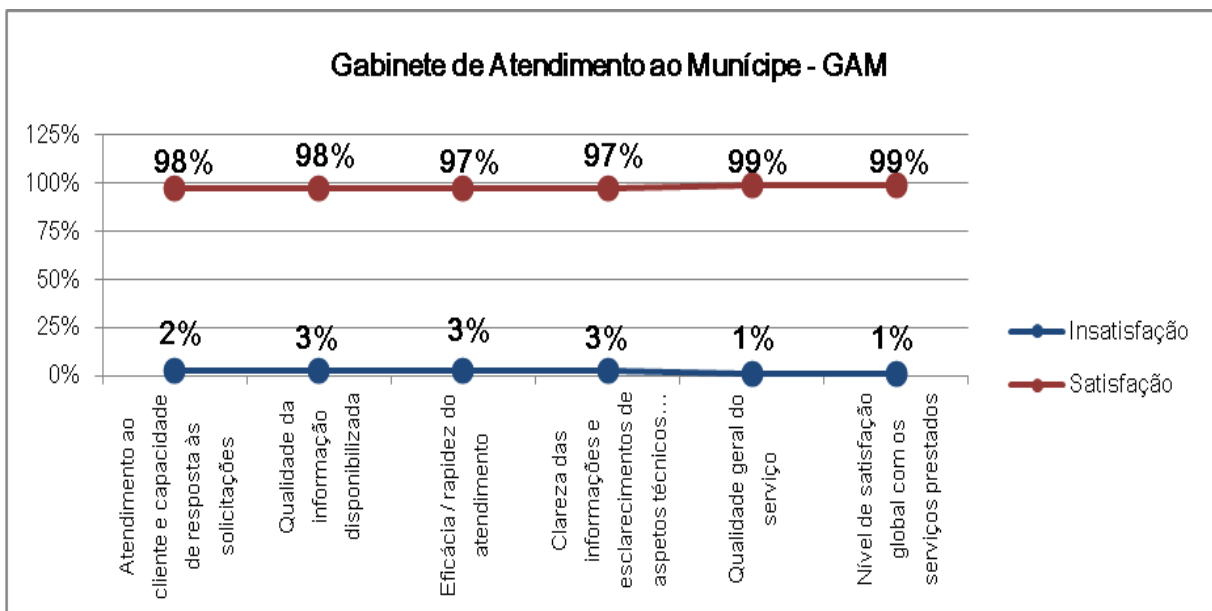
2.5. Audição de Municípes

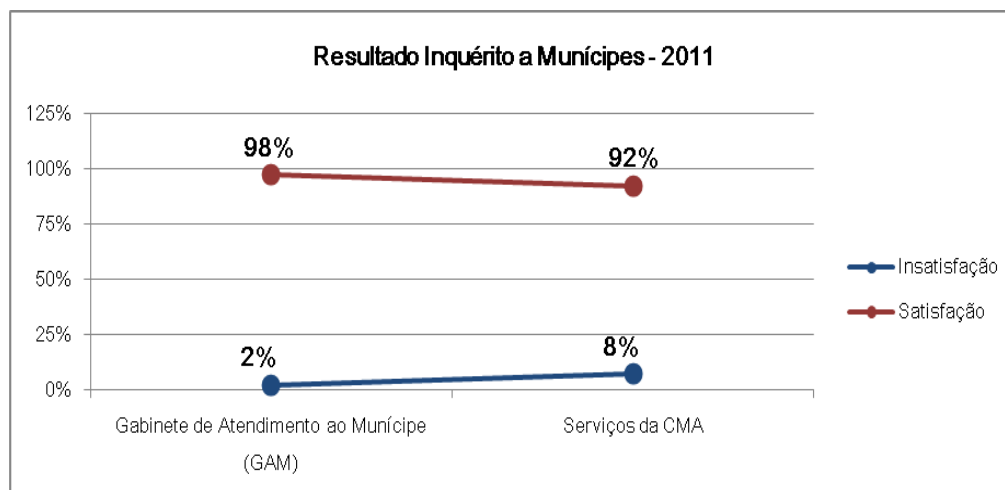
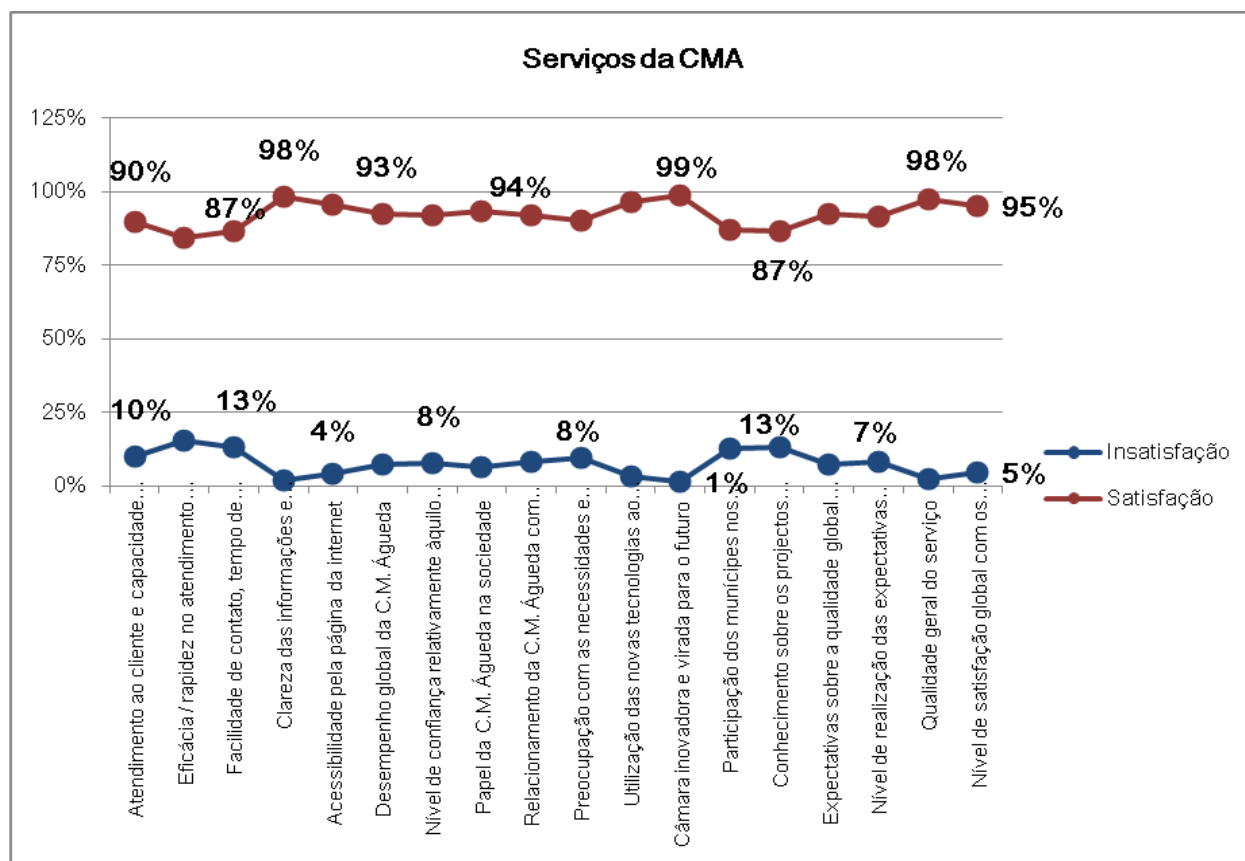
Para este balanço, na fase inicial do mesmo, não nos foi possível apresentar estes dados, pois a tarefa de recolha, cruzamento, análise e seleção dos municípes a contactar ainda é uma tarefa morosa, pois ainda não nos é possível termos a informação tratada, de uma forma “automática”, para podermos iniciar os contactos com os municípes, duma forma mais ágil e célere. Acresce o facto de estarmos perante um universo de aproximadamente 10.500 atendimentos / entradas de processos e/ou requerimentos.

É necessário fazer uma purga desta listagem, tendo em conta os serviços utilizados, abrangendo-os a todos na sua generalidade, tendo em conta a tipificação dos serviços, até chegar a uma listagem final a apresentar, para decidir quais os municípes a contactar.

Assim, chegamos a uma listagem final de 420 munícipes a contactar. Tendo em conta o momento atual e a necessidade de redução de custos, decidiu-se a realização de inquéritos aos munícipes com contacto de telefone fixo, na base de dados da CMA, perfazendo um total de 244.

A meta era efetuar, com sucesso, aproximadamente 80 inquéritos, sendo que, caso não seja possível nesta listagem, decidiu-se proceder ao contacto dos munícipes da lista com contacto de rede móvel, até perfazer a meta estipulada. Foram realizados com sucesso 84 inquéritos (34%), sendo que 37% não atenderam, 15% não responderam e 13% números de telefone não estavam atribuídos.





Outra das formas que nos permite, também, perceber se os munícipes se encontram satisfeitos, são os comentários positivos / negativos / melhorias, que possam deixar. Neste sentido, alguns são os elogios que os munícipes nos transmitem e, neste caso, contemplado não só os munícipes que residem no Concelho, mas também se incluem aqui todos aqueles que de alguma forma, têm contacto com os serviços que a autarquia presta, nos mais variados âmbitos, que podem incluir o desporto, a cultura, o turismo ou até mesmo a realização de eventos com organização da CMA.

Para o ano 2011, temos 8 registos, mas temos conhecimento de que outros são efetuados verbalmente e que não são registados. Enquanto aos assuntos elogiados, temos:

- Preparação e realização de seminários (2)
- Percursos pedonais e requalificação ambiental e paisagística da Pateira
- Trabalho do serviço efectuado pelos carpinteiros
- Acompanhamento, por parte de um técnico da CMA, em visita à Pateira (DV-PEA)
- Apoio técnico – Eco-escola
- Colaboração com outra autarquia, no âmbito da auto-avaliação EFQM e da CAF (DV-MAF)
- Trabalho dos técnicos da CMA (DV-PEA)

2.6. Audição de Funcionários

Tendo sido enviado o inquérito aos funcionários, via *e-mail*, de forma a que os dados fossem carregados diretamente numa aplicação, com o objetivo de facilitar o cálculo dos resultados, tendo sido rececionadas 100 respostas.

Para todos os funcionários não detentores de um PC, foi entregue a versão do inquérito em papel, isto é, aos funcionários operacionais do DP-MAN, tendo sido recebidas 4 respostas.

Os resultados dos inquéritos encontram-se em anexo a este relatório.

2.7. Ações preventivas e/ou corretivas desencadeadas

No período a que corresponde este balanço, foram abertas várias fichas de não conformidade, tendo dado origem a ações corretivas, correções e ações de melhoria (o seu tratamento e especificação está definido em cada ponto correspondente).

2.8. Auditorias Internas

Para 2011, previa-se inicialmente, no âmbito da qualidade, serem realizadas 2 auditorias (uma a totalidade dos processos existentes no SGQ / implementados na CMA e outra aos serviços DV-AE e DV-CD), a realizar por funcionários pertencentes à Bolsa de Auditores Internos para a Qualidade.

Dado que no decorrer do ano 2011, foi dada continuação ao projeto de desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão de Segurança da Informação, realizado no formato Formação-Ação, envolvendo a responsável pela gestão do SGQ, contendo um número elevado de horas de formação / ação em sala e, dado o desenvolvimento do SGQ nas áreas que se encontravam fora do âmbito da certificação e o desenvolvimento das ações no âmbito do GOOP (desenvolvimento das CO's, definição de objectivos e indicadores e Plano de atividades para 2012), foi revisto o Programa de auditorias, colocando-as para o final do ano. No entanto, a auditoria programada para as áreas fora do âmbito, teve início em finais de janeiro de 2012, tendo sido realizada por várias etapas, incluindo também a fase de verificação das ações que foram sendo detetadas / evidenciadas.

No entanto, a área verificada como área sensível pela EA da APCER, os pedidos de intervenção das escolas na DV-TIF, foi alvo de análise constante, até por força da implementação do SGSI.

Pelo que foi referido anteriormente, consideramos que o programa de auditorias definido em 2011 era ambicioso, no entanto, para 2012, já se encontra definido um programa abrangente com todas as auditorias a realizar na CMA, o que inclui auditorias financeiras e a avaliação, no âmbito do Plano de gestão de corrupção e infrações conexas, e a auditoria ao SGSI.

Também é importante referir que existe também alguma indisponibilidade verificada por alguns dos funcionários pertencentes à Bolsa de auditores internos, fruto do grande volume de trabalho existente o que, desta forma, dificulta a realização em tempo útil, de auditorias internas ao longo do ano.

No entanto, foi possível realizar a verificação de todos os serviços, ainda que realizada apenas pela responsável do SGI, aproveitando também para promover o trabalho que está a ser efetuado no âmbito do GOOP e que vem, no fundo, colmatar algumas lacunas que se têm vindo a sentir nalguns serviços, no entendimento de algumas questões do próprio sistema, como é a gestão do tempo de execução de tarefas, assim como na realização de tarefas desnecessárias e sem qualquer mais-valia para o processo.

Neste sentido, pretende-se realizar uma ação de formação interna “Auditorias internas da qualidade”, dado que já foi manifestado por alguns funcionários, a intenção de frequentar a mesma, para poderem fazer parte da bolsa de auditores e realizarem auditorias aos serviços.

Todas as não conformidades levantadas no decorrer da realização das auditorias, foram analisadas, tendo-se verificado as suas causas, preenchidas as Fichas de Não Conformidade e definidas correções / ações, de forma a evitar a sua repetição.

2.9. Processos e Métodos de Trabalho / Indicadores de Desempenho

“O que não se mede não se controla, o que não se controla não se gere, o que não se gere não se melhora, logo, o que não se mede não se poderá melhorar”.

Se refletir-mos nesta frase de James Harrington, entendemos por que é de extrema importância que os processos do SGI sejam medidos e monitorizados.

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 Caracterização de Indicadores (**Imp-09-01**), e nas listas de indicadores a fornecer para a realização das Assembleias Municipais, e que nos permitem avaliar a sua eficácia.

Este mapa e as listas, define a forma de cálculo, a periodicidade de recolha dos dados, a meta (tem em conta os dados do ano anterior, neste caso, 2010) e responsável pela medição e comunicação dos resultados.

Nestas listagens foram também identificados os indicadores de desempenho das áreas que se encontram fora do âmbito da certificação, ainda que alguns não tenham resultado, que não tinham um valor como meta, pois se tratava do ano zero (0), que serviria como histórico para a definição de uma meta para 2012.

Relativamente à Avaliação de Fornecedores, o SV-AMP adoptou a metodologia utilizada em 2010, dado que o sistema informático existente, ainda que muito avançado e melhorado pela empresa Medidata, não permite de forma célere e automática, o cálculo da qualificação dos fornecedores, quer sejam de bens quer de serviços.

No entanto, a Medidata encontra-se neste momento a desenvolver a aplicação, para que este cálculo seja automático, sendo que nos casos da prestação de serviços, será enviado um e-mail aos serviços requisitantes, de forma a poderem avaliar os mesmos.

Da mesma forma que aconteceu em 2009, o SV-AMP, fez uma avaliação mais cuidada dos fornecedores do Economato, em virtude destes estarem directamente ligados ao serviço.

Relativamente aos restantes fornecedores, foi entendimento considerá-los como bons.

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, concluímos que:

- Indicador – Tempo médio de prestação do serviço completo:

Praticamente todos os processos verificaram o cumprimento do prazo estipulado para realização das tarefas definidas em cada um deles, verificando-se inclusivé, que alguns tiveram uma média mais baixa do que o tempo total estipulado para o processo.

Isto quer dizer que se verifica uma diminuição no tempo de execução dalgumas tarefas, o que leva a esta redução do tempo total e por consequência, a uma diminuição do tempo de resposta aos munícipes, aumentando desta forma o nível de satisfação destes.

Justificação dos atrasos verificados:

- Atrasos na execução de tarefas, tais como, “GAM”, “Envio para o GAM” / “GAM recebe” / “GAM envia para o arquivo” / “SAMU arquiva com prévia digitalização”, que em nada prejudicam o munícipe / requerente, pois são tarefas de fim de processo, após entrega ao requerente
 - Marcação das reuniões do Executivo, para tomada de decisões.
 - Atrasos, relativamente a processos que carecem de consulta externa e esta não vem no tempo estipulado legalmente.
 - Processos NA HORA, onde o munícipe vê o seu processo resolvido no momento em que vem solicitar o serviço, no entanto, as tarefas são executadas posteriormente.
- Indicador – Taxa de processos fora do prazo:

Este indicador está directamente relacionado com o anterior, pelo que a explicação dada aplica-se de igual forma.

A grande maioria dos processos verificaram uma taxa de 0%.

- Indicador – Taxa de ganhos (em dias) face ao n.º de dias previstos para a execução das tarefas:

Este novo indicador, fornece uma perspetiva completamente diferente e pela positiva do desempenho dos serviços nesta área. Isto porque, permite-nos ter uma noção da redução de tempos de resposta aos munícipes, o que nos leva a um aumento da satisfação destes, a um aumento de satisfação dos funcionários e à melhoria contínua dos processos.

Ainda que estes resultados se encontrem resumidos no Mapa de Indicadores, parece extremamente positivo refletir-mos sobre eles:

Apenas os processos de Devolução de Caução, Redução de Caução, Depósito de Combustíveis, Licenciamento Industrial DL n.º 209/2008 e Vistoria, apresentaram uma taxa negativa, isto é, gastaram mais dias do que aqueles que estavam previstos (saldo total).

De salientar que estes processos dependem de fatores nos quais é extremamente complicado poder atuar: marcação de reuniões de executivo, consultas externas e marcações de vistorias.

A seguir, serão analisados os indicadores de desempenho que não atingiram a meta estipulada, de forma a verificar a causa e qual a ação a desenvolver e implementar para a melhoria.

Verificou-se também que alguns indicadores, relacionados com a formação, não foram comunicados atempadamente.

- Avaliação de Empreiteiros:

Pese algumas empreitadas, dalguns empreiteiros terem obtido uma pontuação considerada como FRACA, dados os critérios definidos na IT-04-02, com a entrada em vigor do CCP, não os podemos excluir, se estes concorrerem a determinado concurso de empreitadas que seja lançado na Plataforma Electrónica, dado que para que eles possam concorrer, basta-lhes cumprir com os requisitos desta última.

Neste momento, a avaliação oferece indicações do trabalho executado pelos empreiteiros na execução das obras adjudicadas. Os empreiteiros que encerraram as obras em 2011, foram avaliados face aos requisitos estipulados nas categorias de “Execução de obra” e “Segurança em obra”. Em resumo, temos os seguintes resultados:

Designação do Empreiteiro	Designação da Empreitada	IQE	Tipo
Rosas Construtores, S.A.	Beneficiação Betuminosa de Troços de Arruamentos e de Curvas Perigosas em Macinhata do Vouga e Pavimentação do Parque de Estacionamento do Campo de Futebol de Macinhata	52%	Aceitável
Paviازهmeis, Lda.	Requalificação da R. St.º António, em Serém	57%	Aceitável
Afonso Malheiros, Lda.	Pavimentação da Rua do Apeadeiro	49%	Fraco
Gabimarão – Construções, S.A.	Arranjos Exteriores da Biblioteca Municipal	54%	Aceitável
Manuel Francisco de Almeida, AS	Infraestruturas de Saneamento e Água na Zona de beneficiação da EN1	43%	Fraco
Construções Carlos Pinho, Ld.ª	Manutenção e Conservação de Estradas, Valetas, Muros, Pavimentos, Sargetas, Calçadas, Passeios, etc.- "Alargamento da E.N. 333, na Piedade - Freguesia de Espinhel"	44%	Fraco
ARADA - Engenharia e Gestão de Empreitadas, Lda	Rede de Pistas Cicláveis Urbanas, para a Cidade de Águeda - 1ª Fase	50%	Aceitável
A. Pimenta Construções, Lda.	Requalificação urbana da margem norte do rio Águeda, desde a Praça da República e as instalações do Instituto do vinho e da vinha. Compatibilização com Açude do Rio Águeda	66%	Aceitável

2.10. Revisões anteriores

A avaliação dos fornecedores ainda é efetuada de forma “rudimentar” e lenta. Foi novamente lançado o repto à Medidata (fornecedor da aplicação informática de Gestão de Armazéns) para desenvolver uma forma célere de obter estes dados e, que segundo opinião dos programadores, que já têm a nossa instrução de trabalho onde se explicam os critérios e forma de pontuação dos mesmos, esta tarefa não será muito difícil nem morosa, estando previsto que no próximo ano a avaliação será realizada já com a nova ferramenta.

Relativamente aos equipamentos de monitorização e medição (EMM's), mais propriamente, os aparelhos topográficos existentes na CMA, já foram devidamente calibrados, tendo-se evidenciado estarem “aptos” à sua utilização.

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

- Desenvolvimento e implementação do SGQ nas áreas de educação, ação social, cultura e desporto (Responsável: Sónia Marques) – Realizado.

- 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 e proposto à Medidata. Aguardamos informação da Medidata.
- SGQ 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). Ainda não foi efectuado, pois está a ser avaliada a possibilidade de uma aplicação específica para o controlo dos documentos e registos do SGI.
- Análise e proposta de novos indicadores de desempenho dos processos (Responsável: Sónia Marques e Daniela Herculano). A ser executado no âmbito do GOOP, estando já definidos objectivos e indicadores para todas as CO's, incluindo objectivos individuais.
- Analisar a possibilidade de, quando se abrir a intranet, aparecer de imediato a política do SGI (Responsável: Sónia Marques e Hugo Teixeira). Ainda não foi realizado, dado termos estado no processo da implementação do SGSI. No entanto, será analisado neste âmbito, dado que existe mais informação que gostaríamos que fosse disponibilizada, como um “alerta”, relativamente ao SGI.

2.11. Meios 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-TIF, 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-TIF 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-TIF.

2.12. Meios Humanos

Todos os funcionários, encontram-se identificados nas matrizes de competências elaboradas quando da implementação do SGQ, revistas anualmente, conforme definido no PG-03. Neste momento, todos os funcionários da autarquia têm definida uma matriz de competências, com 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 ao levantamento de necessidades de formação para 2011 e as ações previstas no plano de formação aprovado, à data deste relatório, ainda não tinha sido entregue informação sobre a sua análise.

No entanto, o serviço de recursos humanos encontrava-se a analisar esta questão, assim como no que diz respeito ao plano de formação para 2012.

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 (prestação de serviços) para continuação das tarefas realizadas no âmbito do estágio.

Relativamente aos indicadores associados aos recursos humanos, apenas consta informação relativamente à eficácia das ações realizadas, sendo de 100%.

O PG-03 foi alvo de revisão, tendo em conta a sua atualização e a melhoria das práticas relacionadas com a formação.

3. Conclusão

3.1. Proposta de objetivos para 2012

Em janeiro de 2012, foi realizada a reunião geral, com os vários responsáveis de cada área / serviço, com o intuito de promover a definição e validação de objetivos / atividades a realizar para 2012.

Foi definido, em novembro de 2011, o Plano de atividades, contendo os projetos a realizar para 2012.

Também foram definidos os objetivos e indicadores para 2012, no âmbito do GOOP, incluindo os objectivos individuais, indo ao encontro dos objetivos SIADAP.

Está a ser desenvolvido um trabalho com a Medidata, no sentido do cálculo automático dos indicadores, 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.

3.2. Proposta de metas para os indicadores de desempenho

Para 2012, alguns valores terão de ser definidos por primeira vez, dado que não existe histórico suficiente para termos dados mais palpáveis. Para os restantes e, sempre que existam resultados anteriores, serão definidas / negociadas as metas para tais indicadores.

Este trabalho encontra-se a ser realizado no âmbito de sessões semanais de discussão com os vários responsáveis (GOOP).

3.3. Proposta de ações de melhoria

As ações de melhoria estão diretamente associadas à prossecução dos objetivos, e encontram-se identificadas no Plano de atividades e aos objetivos e indicadores definidos.

- Certificação do Sistema de Gestão de Segurança da Informação (DV-MAF / DV-TIF)
- Definição de um circuito de reclamações (DV-MAF / DV-TIF)
- Realização de revisões (balanço) do SGI por trimestre (DV-MAF)
- Realização de auditorias (vistorias) de controlo e monitorização dos processos da CMA, tendo em conta um planeamento de sessões, por divisão / serviço (DV-MAF)

- Criar um “centro de ideias”, de forma que todos os funcionários possam lançar sugestões de melhoria (DV-MAF / DV-TIF)
- CMA – Rede Wimax / Wireless a implementar, englobando os centros escolares (DV-TIF)
- Desenvolver Sistema de Alertas da Sala de Servidores, futuro datacenter (DV-TIF) – plataforma de hardware livre chamada arduino; utilizando o arduino e efetuando alguma programação dos equipamentos, colocar sensores de temperatura e energia
- Reformulação da estrutura de acessos Internet no âmbito da segurança da informação (DV-TIF) - implementação de um proxy com relatórios; implementação de um IDS (intrusion detecting system)
- Plataforma de Utilizador único (DV-TIF) – Reformulação do acesso ao hotspot; criação de uma conta LDAP
- Continuar com os dias de apoio aos utilizadores (formação (DV-TIF)
- Agueda.tv (DV-TIF) – Implementação do estúdio; concurso de vídeo; sala de inovação
- Criação de um Gabinete de Apoio ao Associativismo (permite um atendimento mais personalizado ao munícipe) (DV-CD)
- Promoção de sessões de esclarecimento acerca dos Programas de Apoio e como preencher os formulários de candidatura (DV-CD)
- Criação de uma plataforma on-line que permite o preenchimento e submissão da candidatura on-line, e a atualização de dados (contactos) (DV-CD)
- Criar registo único no sistema (atendimento) para rececionar as inscrições para as atividades da BMMA (DV-CD)
- Utilização dos relatórios de atividade (modelo Imp-11-21) para aferir os resultados da mesma. Este relatório já era utilizado nas atividades da Cultura, mas não das da BMMA (DV-CD)
- Criação de um registo de ocorrências no âmbito da indexação (utilização do modelo de qualidade) (DV-CD)
- Desenvolver e aplicar inquéritos de satisfação ao jovem e à entidade acolhedora (PEJENE) (DV-CD)
- Realização do inquérito por e-mail (DV-MAF), tendo em conta a base de dados (atualizar a base de dados sempre que possível – instruções no GAM)

-
- Planeamento das ações decorrentes dos planos de emergência dos centros escolares (DV-EOM / DP-DL)
 - Ação de formação interna “Auditorias internas da qualidade”, dado que já foi manifestado por alguns funcionários, a intenção de frequentar a mesma, para poderem fazer parte da bolsa de auditores e realizarem auditorias aos serviços
 - Sugestões de melhoria levantadas em sede de auditoria interna (SGI / DV-AE e DV-CD)