

BALANÇO DA QSST

PERÍODO EM ANÁLISE:

<Janeiro 2010> a <Dezembro 2010>

DATA: (2010 / 04 / 15)

ÍNDICE

1. Sistema de Gestão da Qualidade

2. Constatações / Resultados

- 2.1. Política do SGI
- 2.2. Objectivos da Qualidade
- 2.3. Não Conformidades
- 2.4. Reclamações de Munícipes
- 2.5. Audição de Munícipes
- 2.6. Audição de Funcionários
- 2.7. Acções Preventivas e/ou Correctivas desencadeadas
- 2.8. Auditorias Internas da Qualidade
- 2.9. Indicadores de Desempenho dos Processos
- 2.10. Revisões anteriores
- 2.11. Meios Materiais
- 2.12. Meios Humanos

3. Conclusão

- 3.1. Proposta de Objectivos para 2011
- 3.2. Proposta de metas para os Indicadores de Desempenho
- 3.3. Proposta de Acções de Melhoria

1. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

O objectivo principal deste Balanço Anual, é organizar um conjunto de dados relativos ao desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), implementado na C.M. Águeda, de modo a permitir a reflexão necessária à avaliação do seu desempenho, à sua revisão e à realização das acções 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 2010.

O SGQ está implementado, mantém-se apropriado, adequado e eficaz, conforme os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008, tendo como âmbito “Todos os processos de prestação de serviços nas áreas Administrativa e Financeira; Planeamento, Concepção, Execução e Gestão Urbanística; e Manutenção e Exploração”, englobando os 3 Departamentos da C.M. Águeda (DP-ADF, DP-PCE, DP-MEX).

No decorrer do ano, foi realizado o levantamento de necessidades e definição de processos e tarefas nas áreas que se encontravam ainda fora do âmbito do SGQ, nomeadamente, a Divisão de Cultura, Desporto e Turismo; Divisão de Acção Social, Educação e Juventude; Divisão de Tecnologias de Informação (Informática e SIG). Inclui-se também o Gabinete de Modernização Administrativa, Gabinete de Apoio à Presidência e Gabinete de Protecção Civil, que ainda que não estivessem inseridos no âmbito do SGQ, estiveram sempre ligados ao Sistema, ainda que não tivessem sido auditados, por não estarem inseridos em nenhum dos departamentos da autarquia, estando ligados directamente ao Executivo.

O SGQ é transversal a toda a autarquia, pelo que estas áreas já trabalhavam com base nos procedimentos definidos no SGQ, apenas não se verificava uma prática constante dalguns requisitos e critérios estabelecidos. Ainda que fosse efectuado algum levantamento de indicadores, não era uma prática sistemática, assim como a sua análise e tratamento não era estruturada.

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 e com base em objectivos estruturantes para cada uma delas.

Neste sentido, foram planeadas e realizadas algumas acções, de forma a efectuar o levantamento da legislação aplicável aos serviços (com as devidas actualizações 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 / actividades realizadas pelas áreas fora do âmbito, tendo sido elaborados procedimentos com a descrição do fluxo dos processos, entradas e saídas, assim como responsáveis. De igual modo, foi efectuado um levantamento das necessidades ao nível de modelos / impressos necessários.

Para a realização destas acções foram envolvidas as pessoas destas áreas, sendo envolvidas no levantamento dos processos, da legislação e modelos necessários à prática instituída quando da realização das suas tarefas, de forma a prestarem um serviço de excelência, satisfazendo os munícipes e realizando as acções de melhoria necessárias para que se possa melhorar o nível de desempenho dos processos.

Da identificação dos serviços prestados nestas áreas, temos:

➤ **Educação e Juventude:**

- Gestão de actividades de enriquecimento curricular
- Gestão de actividades educativas
- Gestão de bolsas de estudo para o ensino superior
- Gestão de bolsas para a universidade júnior
- Atribuição de subsídios para os estabelecimentos de ensino (material didáctico e pedagógico, fotocópias, telefones)
- Gestão do programa de refeições escolares
- Gestão de pagamentos / recebimentos de refeições escolares
- Gestão de pedidos de bens para os estabelecimentos de ensino
- Gestão de auxílios económicos
- Gestão de pessoal não docente
- Gestão do programa Juventude Activa
- Gestão do programa expansão e desenvolvimento (Componente de Apoio à Família – CAF)
- Pedido de Inscrição na CAF
- Pedido de revisão de escalão social
- Gestão de visitas de estudo

- Avaliação da CAF (estabelecimentos de ensino / parceiros)
- Contratação de fornecedores, no âmbito do regime da fruta escolar
- Gestão do regime da fruta escolar
- Gestão de transportes escolares
- Pedidos de isenção de pagamento transporte escolar
- Pedidos de passes escolares
- Gestão de passes escolares

➤ **Acção Social:**

- Pedidos diversos de âmbito habitacional (habitações sociais)
- Pedidos diversos de âmbito social
- Revisão anual de renda
- Incumprimento do regulamento habitacional
- Gestão do programa Águeda Solidária
- Gestão do programa do Banco Local de Voluntariado
- Pedidos diversos – Comissão de Protecção de Crianças e Jovens (CPCJ)
- Gestão de candidaturas a apoios – Instituições de Protecção Social e Solidariedade (IPSS's)

➤ **Cultura e Turismo:**

- Gestão de pedidos de visitas guiadas
- Gestão de brindes promocionais
- Gestão de eventos culturais
- Gestão de transportes e edifícios culturais
- Biblioteca Municipal
- Fórum Municipal (actividades diversas, como, Espaço Internet, etc.)

➤ **Desporto:**

- Gestão de eventos desportivos
- Piscinas Municipais

➤ **Associativismo:**

- Gestão do programa de associativismo

➤ **Sistemas de Informação Geográfica (SIG):**

- Atribuição de endereço (toponímia)

A reestruturação dos serviços, por força da entrada em vigor do DL n.º 305/2009, de 23 de Outubro, levou a autarquia à redefinição do organigrama e do funcionamento dos serviços na autarquia, sendo analisadas as unidades orgânicas e competências respectivas, tendo em conta os princípios da eficácia da acção, aproximação aos munícipes, desburocratização, racionalização de meios, eficiência na afectação dos recursos existentes, melhoria do serviço prestado e a garantia da audição dos munícipes.

Esta reorganização, de acordo com o referido diploma legal, levou à reestruturação dos serviços, aprovada em Assembleia Municipal de 2010/04/27, tendo sido posteriormente publicada no Despacho n.º 19304/2010, de 29 de Dezembro (Diário da República, 2ª Série, N.º 251).

Sendo assim, foi constituída e aprovada uma estrutura nuclear que inclui os 3 departamentos já existentes e a criação de um novo departamento, com as respectivas divisões, nomeadamente:

➤ **Administrativo e Financeiro (DP-AF)**

- Divisão Administrativa (DV-AD)
- Divisão Financeira (DV-FIN)

➤ **Manutenção (DP-MAN)**

- Divisão de Manutenção de Edifícios e Equipamentos Municipais (DV-MEM)
- Divisão de Estaleiro e Infra-estruturas (DV-EIE)
- Divisão de Espaços Verdes e Higiene Pública (DV-EVH)

➤ **Execução e Gestão Urbanística (DP-EGU)**

- Divisão de Execução de Obras Municipais (DV-EOM)
- Divisão de Gestão Urbanística (DV-GU)

➤ **Desenvolvimento Local (DP-DL)**

- Divisão de Planeamento, Empreendedorismo, Ambiente e Turismo (DV-PEA)
- Divisão de Acção Social, Educação e Juventude (DV-AEJ)
- Divisão de Cultura e Desporto (DV-CD)

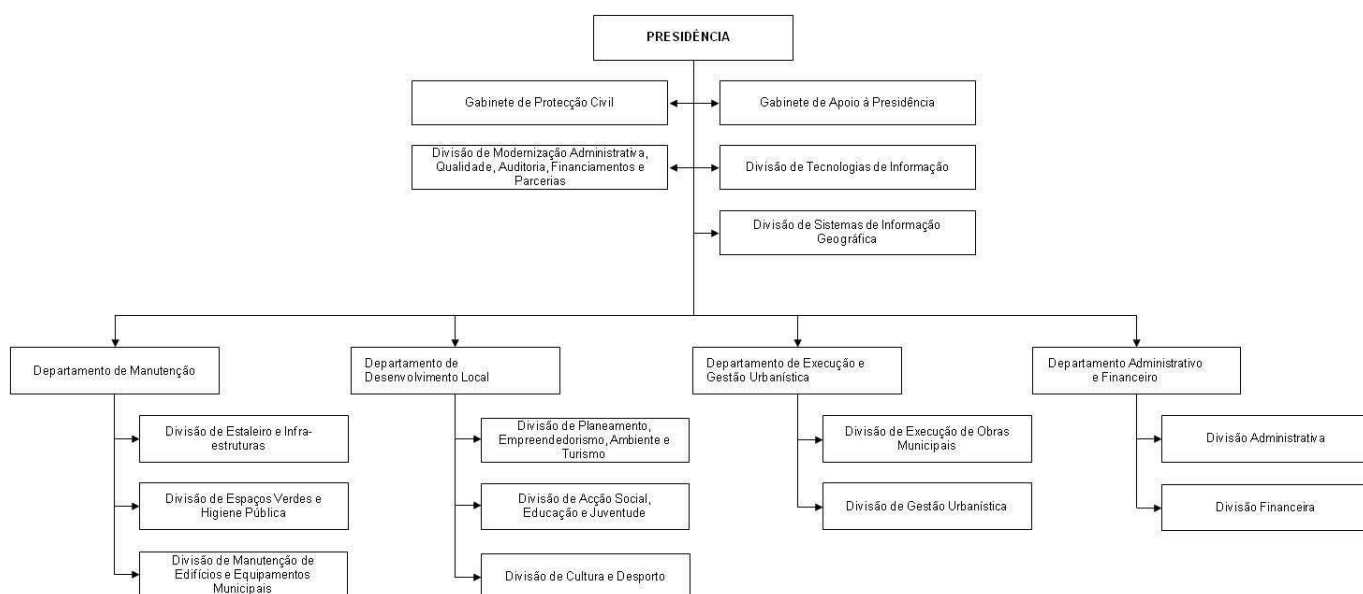
Conta também com a existência de 3 unidades orgânicas flexíveis, directamente dependentes do Presidente da C.M. Águeda, nomeadamente:

- Divisão de Modernização Administrativa, Qualidade, Auditoria e Financiamentos / Parcerias (DV-MAF)
- Divisão de Tecnologias de Informação (DV-TI)
- Divisão de Sistemas de Informação Geográfica (DV-SIG)

Existem ainda 2 gabinetes, directamente dependentes do Presidente da C.M. Águeda, nomeadamente:

- Gabinete de Apoio à Presidência (GAP)
- Gabinete de Protecção Civil (GPC)

Resumidamente, a figura abaixo ilustra o novo organigrama da CMA (ver Manual da Qualidade):



Estas alterações, obrigatoriamente, forçam-nos a uma reestruturação dos processos definidos inicialmente no SGQ, da mesma forma que, dadas as alterações a nível dos recursos humanos afectos às unidades orgânicas é imperativo que as matrizes de competências sejam reestruturadas, de forma a actualizar as pessoas que estão inseridas em cada área estruturante da CMA.

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 actividades:

- 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, segundo o referencial ISO / IEC 27001, foi já identificado como um Manual do Sistema de Gestão Integrado (SGI). As alterações incluem também a definição de um Mapa de Processos com uma leitura mais simples para todos os funcionários da autarquia.
- Foram analisados os Procedimentos de Gestão (PG), na sua totalidade, tendo-se verificado que não faz sentido a existência dalguns deles, dado que existem processos já definidos em circuitos Sigma-Flow, nas aplicações informáticas existentes, com definição de tarefas, fluxos, responsáveis e prazos de execução, como é exemplo, o PG-04 (Gestão de Aprovisionamento), com a entrada em vigor do CCP.
- De igual modo, foram analisados todos os Procedimentos de Trabalho (PT) e Instruções de Trabalho (IT), tendo-se evidenciado que não há necessidade de existência dalguns, pois a prática encontra-se instituída de forma apropriada e eficaz, tendo funcionado apenas como suporte inicial quando da implementação do SGQ, de forma a servir de suporte à realização das tarefas. Verificava-se que com frequência os PT's ficavam obsoletos, dadas as alterações de melhoria efectuadas nas aplicações / circuitos, que servem de base à realização das tarefas / actividades e respectivo registo, o que em termos de gestão eficiente dos recursos existentes é incomportável.
- Analisando os PT's que teriam ficado suspensos, na revisão anterior (2009), decidiu-se ser desnecessário que eles continuem a existir, pois a implementação de aplicações informáticas e a própria legislação "ditam" os passos a seguir para a execução desses processos.
- Os PT's relacionados com a Gestão de Recursos Humanos, também foram eliminados, por vários motivos, nomeadamente: definição de um circuito Sigma-Flow específico para os Recursos Humanos, existência de uma prática instituída tendo em conta a legislação e regulamentos aplicáveis e a existência de um software específico de controlo de ponto, onde além do controlo da assiduidade, são também carregadas as férias, faltas, tolerância de ponto, feriados, etc.

Relativamente ao circuito existente e, tendo em conta a diversidade de legislação aplicável e suas alterações, está a ser analisado o circuito definido, para ver quais as alterações a serem realizadas.

Neste ponto, estamos a referir-nos aos PT's seguintes:

- **PT-02** – Controlo de Assiduidade
- **PT-03** – Controlo de horas extraordinárias
- **PT-05** – Processamento de vencimentos

- 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
DV-ADM-30	Pedido de verificação metrológica de equipamentos

- De igual forma, também foram eliminados os procedimentos documentados, relacionados com outros serviços prestados pela autarquia, relativamente ao PG-11 (Prestação de Serviços) e ao PG-06 (Gestão de Infraestruturas), nomeadamente:
 - **PT-DV-AMB-01** – Recolha selectiva de pequena dimensão
 - **PT-DV-AMB-02** – Recolha de RSU's
 - **PT-DV-AMB-03** – Manutenção dos contentores dos RSU's
 - **PT-06-08** – Gestão de Selos das Viaturas
 - **PT-06-09** – Gestão de Cartões de Combustíveis
 - **PT-06-10** – Gestão de Seguros das Viaturas
 - **PT-06-11** – Limpeza e Manutenção de Sanitários Públicos
 - **PT-06-12** – Construção de Novos Espaços Verdes
 - **PT-06-13** – Manutenção de Espaços Verdes e Parques
 - **PT-06-15** – Limpeza em Perímetro Urbano
 - **PT-06-16** – Limpeza e Manutenção do Canil Municipal

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 sua existência enquanto procedimento documentado. Estes processos foram documentados numa fase inicial da implementação do SGQ, permitindo que em caso de dúvida, existisse um documento que lhes permitisse consultar o fluxo e responsáveis destes processos.

Quanto aos processos de gestão de selos das viaturas, gestão de cartões de combustíveis e gestão de seguros das viaturas, parece-nos desnecessário que continuem a existir procedimentos documentados que já fazem parte de uma prática instituída.

As aplicações e circuitos que têm vindo a ser desenvolvidos, tornam desnecessária a existência destes PT's como procedimentos documentados, verificando-se com alguma facilidade que se tornavam obsoletos, dadas as acções de melhoria a que eram sujeitos tais circuitos.

O SGQ pretende ser o mais rápido, simples e eficaz possível e, de igual modo, “não obsoleto” e adequado à realidade e maturidade da autarquia. 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 SGQ, assim como uma resposta mais célere ao munícipe em geral.

- No que diz respeito à Fiscalização, foi criado e implementado um circuito Sigma-Flow, de forma a estabelecer o fluxo de tarefas a realizar, prazos e respectivos responsáveis. De igual forma, os circuitos definidos em obras particulares também sofreram as alterações necessárias, de modo a incluir as tarefas relacionadas com o serviço de fiscalização. Sendo assim, deixou de fazer sentido que continuasse a existir um procedimento documentado para esta área (**PT-DV-JUF-01**).
- De igual modo, os procedimentos documentados quanto aos processos de gestão orçamental e patrimonial, encontram-se definidos em circuitos Sigma-Flow, pelo que também foi decidido a sua eliminação, sendo que deixam de existir os **PT-DV-FIN-01** e **PT-DV-FIN-02**, respectivamente.
- Os processos de prestação de serviços, relacionados com a divisão administrativa, encontram-se suportados em aplicações informáticas, tendo também circuitos estabelecidos, pelo que, não faz sentido que continuem a existir como procedimentos documentados, pois isto leva-nos, sempre que existam alterações / revisões, à actualização do PT e do circuito estabelecido, o que facilmente pode provocar uma desactualização do PT.

É importante referir, que a criação / alteração de qualquer circuito carece de aprovação do Sr. Presidente, sendo submetida uma proposta para aprovação por e-mail. Sendo que o SGQ tem como premícia uma forte componente de gestão do tempo e do sistema documental, decidiu-se pela eliminação dos procedimentos documentados.

- **PT-DV-ADM-01** – Divertimentos públicos – Arraiais e outros
- **PT-DV-ADM-02** – Licença especial de ruído
- **PT-DV-ADM-03** – Licença para provas desportivas na via pública e outras actividades que afectem o trânsito
- **PT-DV-ADM-04** – Recintos itinerantes e improvisados
- **PT-DV-ADM-05** – Acampamentos ocasionais
- **PT-DV-ADM-06** – Arrumador automóveis / Vendedor ambulante de lotarias – Emissão / Renovação
- **PT-DV-ADM-07** – Licença de Guarda-nocturno – Emissão / Renovação
- **PT-DV-ADM-08** – Licença para a realização de leilões em lugar público
- **PT-DV-ADM-09** – Licença de máquinas electrónicas de diversão
- **PT-DV-ADM-10** – Licença de Publicidade – Emissão / Renovação
- **PT-DV-ADM-11** – Licença de ocupação da via pública com mobiliário urbano
- **PT-DV-ADM-13** – Cartão de vendedor ambulante – Emissão / Renovação
- **PT-DV-ADM-17** – Concessão de terrenos no cemitério
- **PT-DV-ADM-18** – Inumação
- **PT-DV-ADM-19** – Trasladações / Exumações
- **PT-DV-ADM-21** – Licença para realização de queimadas
- **PT-DV-ADM-24** – Averbamentos em alvarás e outros títulos
- **PT-DV-ADM-25** – Peditórios
- **PT-DV-ADM-28** – Emissão de Certidões
- **PT-DV-ADM-29** – Audiência Prévia
- Dado que os serviços de água e saneamento foram transferidos para a AdRA, em Maio de 2010, os processos de prestação de serviço associados, deixaram de fazer sentido, tendo sido decidida a sua eliminação:
 - **PT-DV-ADM-26** – Interrupção do fornecimento de água
 - **PT-DV-ADM-31** – Ligação / Extensão de ramais de água e saneamento
 - **PT-DV-INF-02** – Limpeza de fossas e colectores

- Após uma análise dos Processos relacionados com as Obras Municipais (**PT-06-01** – Projecto de Obras e **PT-06-03** – Gestão e Fiscalização de Obras por Empreitada – Após consignação), que se encontravam em suspenso, parece-nos desnecessária a sua existência pois, dadas as alterações da legislação, concluiu-se que o desenvolvimento e implementação do circuito OBM (Sigma-Flow), com definição de tarefas a executar, fluxos de informação e de tarefas, responsáveis e prazos, tendo em conta os requisitos legais e regulamentares aplicáveis, vem colmatar a necessidade de um PT documentado. Este circuito encontra-se já em utilização, tendo passado por uma fase inicial, de teste, em termos da sua aplicabilidade, eficácia e necessidade de alterações / melhorias necessárias, até chegar ao circuito “ideal”.
- De igual forma e, ainda relativamente aos processos relacionados com as Obras Municipais (DP-EGU / DV-EOM), os **PT-06-04** – Recepção Provisória de Obras por Empreitada e **PT-06-05** – Recepção Definitiva de Obras por Empreitada, também se encontram concentrados no circuito OBM (Sigma-Flow), tornando-se desnecessária a sua existência como procedimento documentado, pelo que já não fazem parte do Mapa de Documentos do SGQ.
- A eliminação dos PT's relacionados com a aquisição de bens e serviços, incluindo empreitadas, está suportada na definição e implementação de circuitos nas aplicações informáticas, definindo tarefas, fluxos, responsáveis e prazos, tendo como base o regime jurídico do CCP (DL n.º 18/2008 de 29 de Janeiro, com as alterações introduzidas a este). Todos os técnicos e funcionários do serviço de aprovisionamento especificamente, assim como outros técnicos de outras áreas, tiveram a formação necessária, de forma a efectuar a gestão dos procedimentos no âmbito das aquisições.
- Em 2010, foram oferecidos “novos serviços” ao munícipe...desta leva, falamos em processos NA HORA, pois a autarquia de Águeda tem sido pioneira e piloto, a nível nacional, na modernização administrativa, proporcionando serviços aos munícipes cada vez mais céleres, tendo como objectivo também a satisfação dos munícipes, pela redução do tempo de espera na resolução dos processos.
- De igual modo, o E-PAPER, será exemplo, em 2011, dos benefícios que a Autarquia tem vindo a demonstrar com a utilização das novas tecnologias ao serviço do cidadão. A saber:
 - Para o munícipe / técnico:
 - Facilitar a entrega dos processos de obras particulares por parte dos munícipes / técnicos, em formato 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 / inactivo) 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 correcções aos processos, esta aplicação indica também onde ocorreram as mesmas, auxiliando à apreciação técnica.

2. Constatações / Resultados

A manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) eficaz e adequado, continua a ser um objectivo estruturante e estratégico do Executivo desta autarquia, na procura da melhoria contínua dos serviços, demonstrando a sua preocupação e cumprimento dos requisitos legais e normativos, visando a satisfação dos munícipes e dos 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 efectuada 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 alguns PT's não eram adequados, nem necessários, pois a prática instituída já se encontrava 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, interacções 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, contribui para a tomada deste tipo de decisão, que consiste na aplicação de melhorias, que 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 SGQ estão disponibilizados a todos os funcionários da C.M. Águeda, através da Intranet, sendo actualizada 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 funções que lhe estão cometidas.

Todos os requerimentos / documentos necessários à entrada / entrega de processos na autarquia, também estão disponibilizados no site da CMA (obras particulares, educação, acção social, obras municipais e área administrativa).

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

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, prepara-se em 2011, para fazer uma nova auto-avaliação das actividades e resultados da organização, tendo como base os nove critérios do Modelo de Excelência da EFQM, com o objectivo de conhecer a “fotografia” actual e abrangente do

desempenho de toda a organização, identificando com clareza os pontos fortes e áreas onde podem ser alcançadas melhorias relevantes para a organização.

Foi iniciado em 2010 e está neste momento em-curso, o desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão de Segurança da Informação, no âmbito das Obras Particulares, envolvendo 15 funcionários desta autarquia em sessões de formação-acção (Modernização Administrativa, Qualidade, Informática, Obras particulares, SATA, Saneamento Liminar, Aprovisionamento, Contabilidade, Fiscalização e Arquivo), prevendo-se a Certificação deste sistema até ao final de 2011.

Também está em-curso uma acção de formação “Gestão Estratégica por Processos”, que tem como base uma modelação estratégica da organização, BPM (Business Process Management), que tem como princípios orientadores:

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

Os resultados esperados são:

- Novos / reforço de comportamentos dos funcionários, orientando-se para a satisfação do cidadão e a eficiência da organização.
- Melhoria do desempenho da organização.
- Maior garantia de implementação da estratégia definida pelo Executivo, com a definição dos objectivos para o SIADAP 1, 2 e 3.
- Melhoria das condições de obtenção de níveis elevados de excelência de toda a organização.

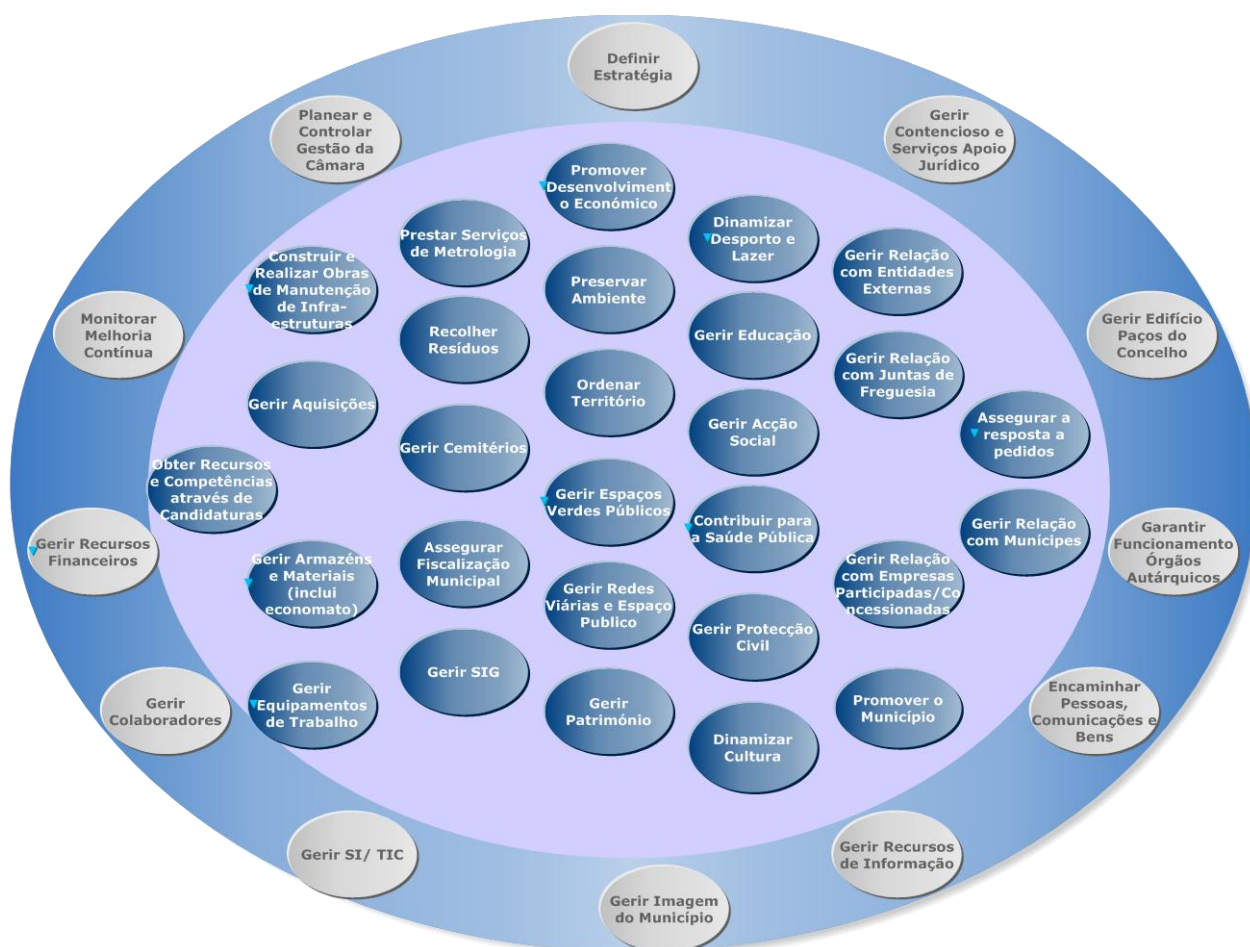
O que se pretende essencialmente é uma clarificação da estratégia e entendimento da mesma por todos os stakeholders internos da organização, tendo-se já procedido, numa primeira fase, à redefinição da missão e da visão, do modelo da organização e seus stakeholders, e à modelação global das competências organizacionais de 1º nível.

Neste momento, estão a ser definidos os vários fluxos dos processos existentes, com base nesta metodologia BPM, sendo identificadas as preocupações e definidos os objectivos operacionais (1 ano) e de médio prazo e seus indicadores, sendo identificadas também as acções de melhoria das competências organizacionais.

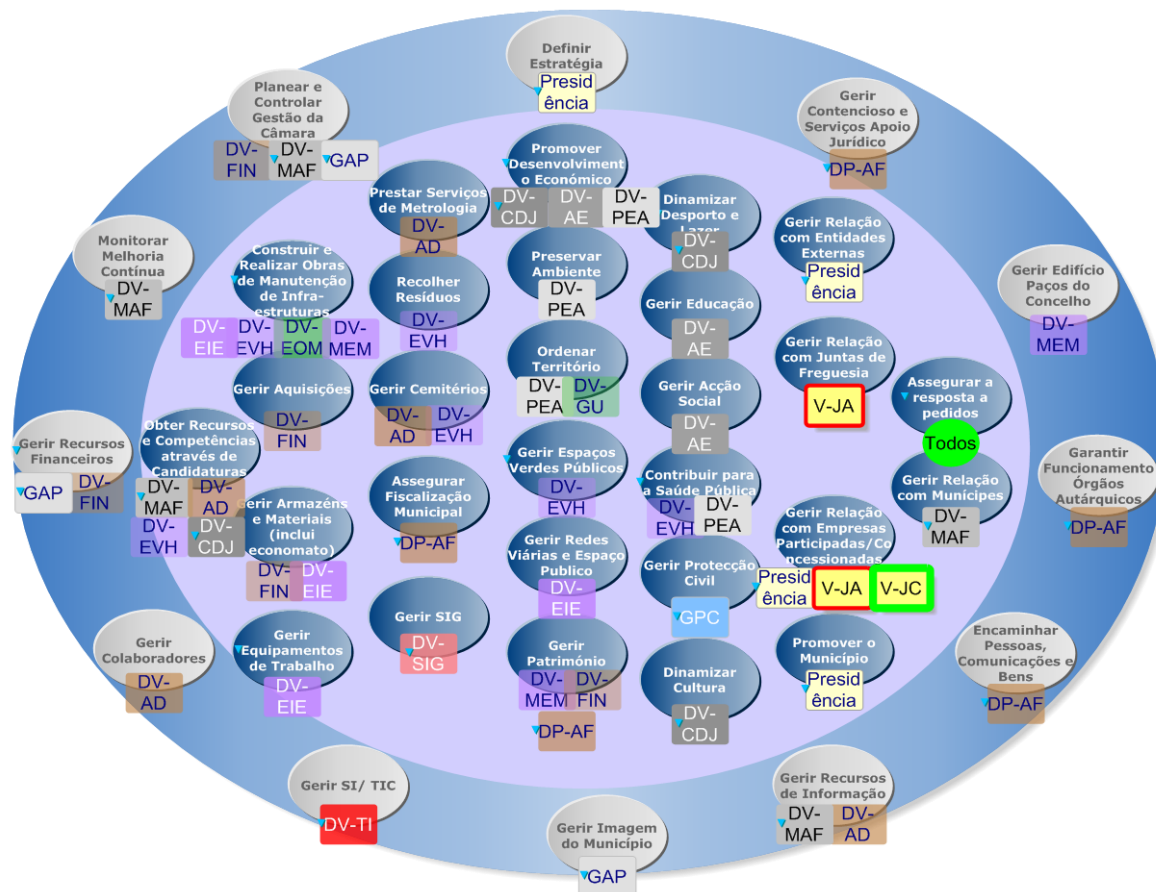
Como modelo de contexto externo, foram identificados os seguintes *stakeholders* estratégicos:



Temos, neste momento, definido o modelo de competências organizacionais de 1º nível, 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:



Seguidamente, foram identificados os objectivos estruturantes e seus indicadores:

Objectivos	Indicadores
A. Promover o desenvolvimento socio-económico do Município	A.1. Índice de promoção de desenvolvimento socio-económico
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

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.

A comunicação da Política da Qualidade dentro da organização é feita por:

- Intranet.
- Afixação nos placards informativos existentes.
- “Conversas” informais de esclarecimento.

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 desactualizado, face à legislação em vigor e à implementação de um Sistema de Gestão de Segurança da Informação, pelo que terá que sofrer as alterações necessárias e adequadas à realidade actual.

2.2. Objectivos da Qualidade

Relativamente aos objectivos que se encontravam definidos para 2010, os resultados encontram-se resumidos no quadro seguinte:

Objectivos da Qualidade	Meta	Responsabilidade	Resultado
Cumprimento dos projectos / actividades apresentados ao Executivo em reunião geral (Ver Folha Excel e acta de reunião n.º 03/2009)	70%	Todos	78%
Verificação de fluxos de trabalho, procedimentos / processos do SGQ e circuitos, tendo em vista a melhoria contínua de todos os processos	Dezembro / 2010	Todos	Dezembro / 2010
Cumprimento das metas estabelecidas para os Indicadores de Desempenho dos Processos	85%	Todos	84%
Nível de Satisfação dos funcionários, pelo seu envolvimento nas actividades e objectivos da Autarquia (Inquérito a funcionários)	90%	SV-RHU	99%
Nível Geral de Satisfação das necessidades e expectativas dos munícipes (Inquérito a Munícipes)	91%	Gabinete da Qualidade	87%

Estes resultados estão evidenciados no **Imp-01-03** e em todos os documentos / registos onde foram verificados estes resultados.

2.3. Não Conformidades

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

Tendo em conta, neste ponto, as não conformidades decorrentes das actividades dos serviços, em 2010, tivemos um total de 44 FNC (7 acções de melhoria, 6 acções correctivas, 1 acção preventiva, 22 correcções, 6 reclamações provenientes de e-mails onde apenas uma era procedentes), 4.353 pedidos de intervenção à informática e 11 FNC (acções de melhoria) decorrentes das reuniões de BackOffice do GAM.

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

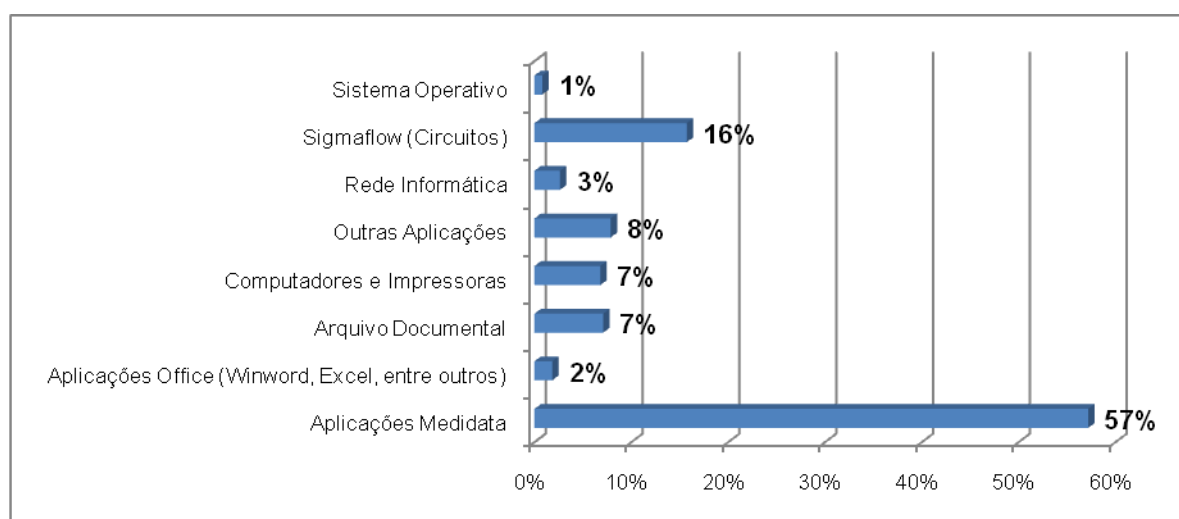
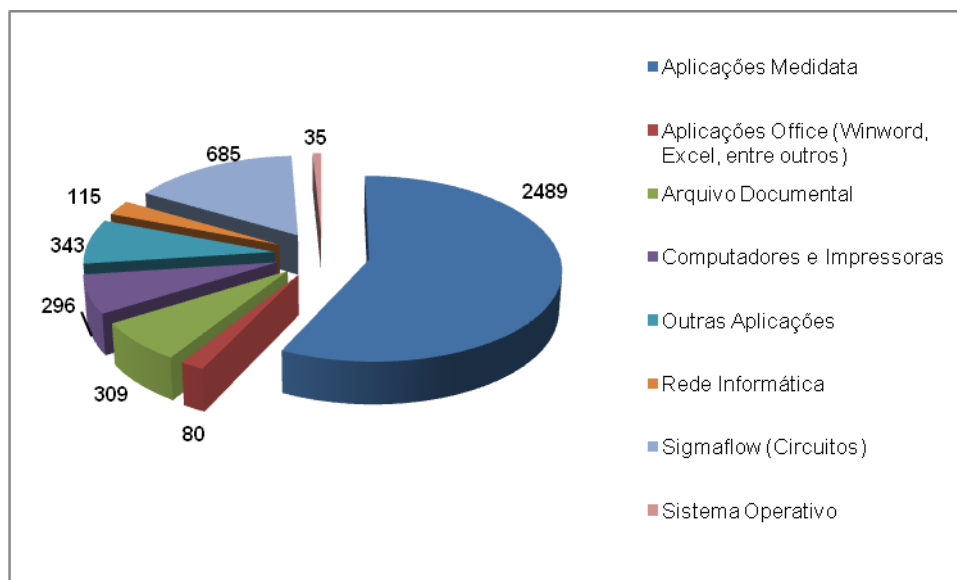
- Aplicações Medidata
- Computadores e impressoras
- Sigma-Flow (circuitos)
- Aplicações Office (Winword, Excel, entre outros)
- Rede informática
- Sistema operativo
- Arquivo documental
- Outras aplicações

Neste caso, a DV-TI tem uma base de dados que permite verificar toda a informação relativamente aos PI's efectuados, 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.

Como podemos verificar, nas figuras seguintes, a grande maioria dos PI's referem não conformidades relacionadas com as aplicações informáticas, com um total de 57%, seguida do Sigma-Flow (circuitos), com 16%.

É importante referir que, algumas tarefas, ainda que associadas ao Sigma-Flow, referem-se a erros do utilizador. Tendo em conta o valor total de 685 NC's, estamos a falar de uma minoria.

Nestes casos, tem vindo a ser feita sensibilização no posto de trabalho, aos funcionários, de forma a ilucidá-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 Municípes

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 2010, deram entrada no GAM um total de 261 **exposições / reclamações**, das quais se verificou que só 10 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.

Das reclamações, contamos que apenas 4 delas foram precedentes (com fundamento), embora só 2 são da responsabilidade directa dos serviços da CMA. Todas as restantes têm a ver com terceiros, normalmente vizinhos e não com os serviços que a Autarquia presta aos munícipes.

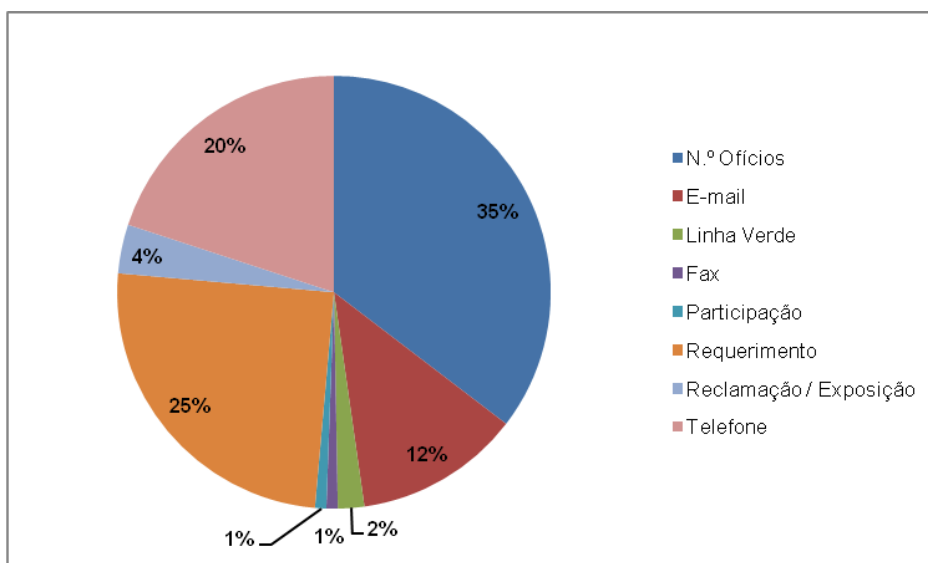
Estas reclamações têm a ver com demora, em termos de prazo de comunicação e entrega, nomeadamente:

- Requerimento n.º 910/10 – Está relacionado com a demora na comunicação da resposta a um pedido de informação de um requerimento entregue anteriormente (2010/02/01, req. n.º 409/10) e que só foi respondido em 2010/03/15. Este requerimento deu entrada em 2010/03/10 a solicitar a resposta ao 1.º.
- Requerimento n.º 2623/10 – Neste caso, verificou-se uma demora na emissão de uma certidão, que a munícipe terá solicitado com urgência. Pelo que se pôde apurar, quando da entrada do requerimento a solicitar a certidão (2010/06/18, req. n.º 2226/10), a DV-GU encontrava-se desfalcada, por se tratar de um período de férias de alguns técnicos e da própria directora de departamento, que tem a incumbência de assinatura das certidões. A certidão foi informada apenas em 2010/07/08, sendo que o requerimento mencionado deu entrada nos serviços desta autarquia em 2010/07/09.

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 no total 5, no decorrer do ano 2010, com o seguinte resultado:

- 1 relativamente ao estacionamento com parquímetros, no exterior das Piscinas.
- 1 externa – ITAU (Tipo de copos).
- 3 – Atendimento GAM (Águas) – Demora no Atendimento nos dias que coincidem com as datas limites de pagamento das facturas de água.

No caso das reclamações que dão entrada na aplicação e que provêm de diversas fontes de entrada (**ofício / fax / telefone / Linha Verde / e-mail**), em 2010 foram registadas um total de 356, distribuídas da seguinte forma:

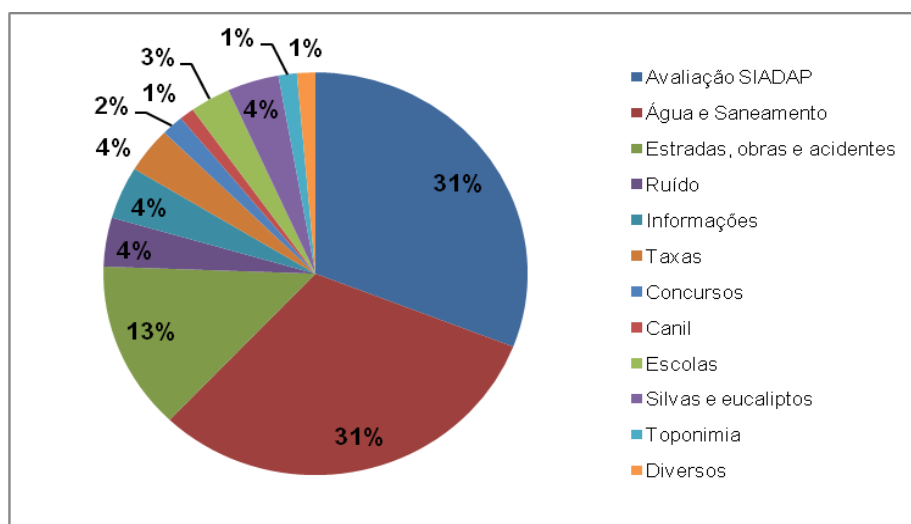


Como se pode observar, a forma preferencialmente utilizada para comunicar as reclamações é por ofício (35%), seguindo-se a via telefone / telemóvel (com 25%).

É importante referir que, em 2010, a via mais utilizada incluiu um elevado n.º de reclamações efectuadas internamente, no âmbito das avaliações de desempenho SIADAP, que foram efectuadas por ofício e e-mail, mas que na sua grande maioria foram feitas por ofício.

Quanto ao tipo de reclamações apresentadas, a figura seguinte mostra-nos que em 2010, ano em que as águas e saneamento foram entregues à AdRA, 31% das reclamações apresentadas referiam-se a água e saneamento, incluindo falhas de água, contadores avariados, falhas de pressão e pagamento de facturas associadas a estes serviços.

Quanto às escolas, o total de 13% refere-se basicamente a passes (transportes escolares) que, apesar de serem recepcionadas pela autarquia, não são da responsabilidade desta, mas sim da empresa a quem está adjudicado o serviço, pelo que estas reclamações lhes são reencaminhadas, de forma a serem analisadas e respondidas aos reclamantes / queixosos.



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, efectuadas as devidas correcções / acções correctivas e informados os queixosos.

Foram apresentadas 6 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
0126236 (Registo 6406)	2010/03/26	Facturação de Saneamento	Telefone	2010/04/15	DV-INF	S	S	F	Proceder-se-á à anulação da factura, dado que a mesma deveria ter sido emitida em nome do condomínio e não da munícipe especificamente. O serviço respectivo foi alertado para esta situação, para que exista um cuidado acrescido para que não se repitam situações idênticas.
0126237 (Registo 6999)	2010/04/06	Pagamento de facturas de água em atraso	Ofício	2010/04/18	DV-FIN	N	N	F	Informação relativamente ao facto de ter sido avisada dos procedimentos que seriam tomados e não ter procedido ao pagamento atempadamente.
0126238 (Registo 9317)	2010/05/05	Manutenção (limpeza) de contentores de lixo doméstico	Ofício	2010/06/14	DV-AMB	N	N	F	Informação relativamente ao facto de a limpeza dos contentores estar a ser efectuada conforme plano definido.
0126239 (Registo 11667)	2010/06/09	Fotocópias do projecto gás – Processo de Obras Particulares	Telefone	2010/07/10	SATA	S	N	F	Por falta de conhecimento relativamente ao procedimento a seguir, não foram tiradas as cópias à requerente. Informados pela entidade competente, procederemos à emissão das fotocópias. Foram informados os funcionários respectivos (SATA, GAM, DV-GU) da possibilidade desta situação.
0126240 (Registo 12585)	2010/06/23	Pagamento de factura de água por transferência bancária	Ofício	2010/07/05	GAP	N	N	F	Esclarecimento, dado que não deu entrada nos serviços da CMA, qualquer e-mail com o comprovativo de pagamento por transferência e solicitação de reencaminhamento de e-mail.
0126241 (Registo 19140)	2010/10/13	Obras ilegais (Esta reclamação já é de 2009). Nova reclamação em 2010	Ofício	2011/01/06	DV-GU / Vereador	S	N	F	Comunicação de instauração de processo de contra-ordenação, por não ter acatado as ordens dadas no seguimento da 1ª reclamação.

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

Das reclamações registadas no Livro de Reclamações, 50% têm fundamento, sendo apenas 1 é imputável à CMA. Todas as reclamações estão devidamente encerradas, tendo-se verificado a informação ao munícipe, num tempo médio de 33 dias seguidos, o que corresponde a um prazo inferior aos 30 dias úteis estipulados por Lei.

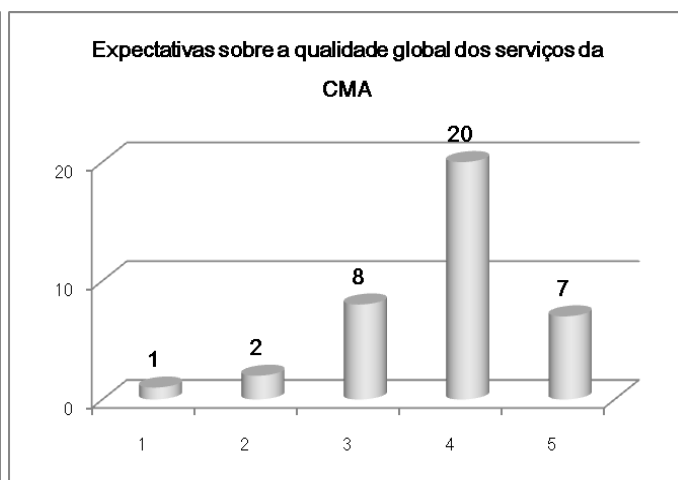
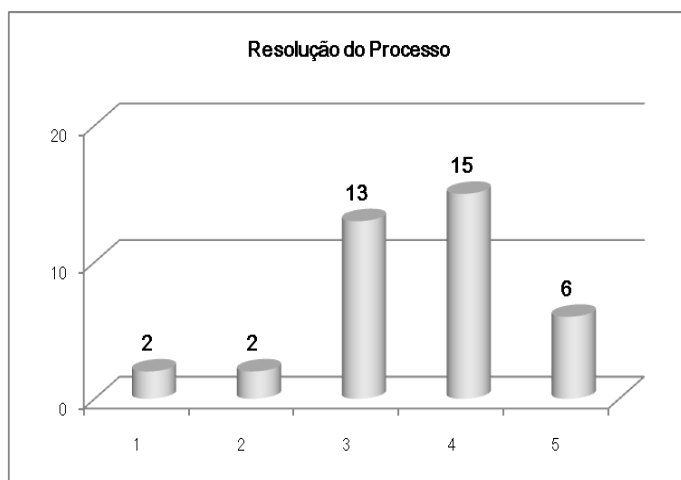
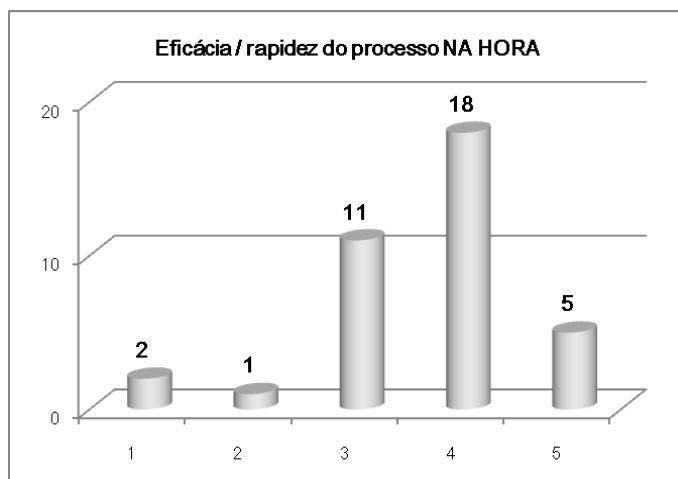
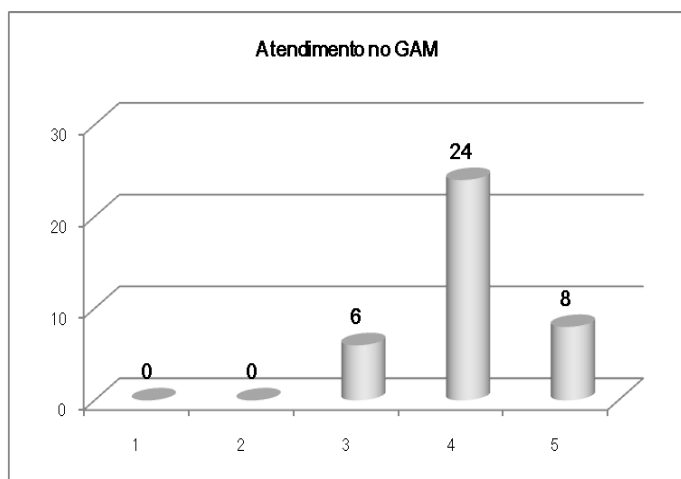
2.5. Audição de Munícipes

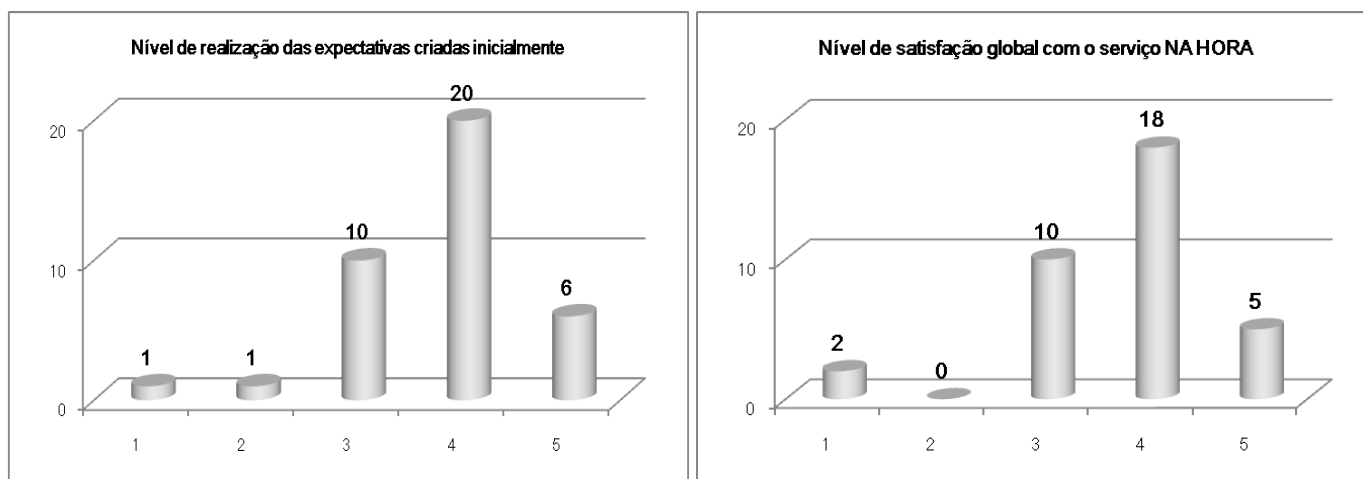
Em Julho de 2010 foi efectuado um primeiro inquérito a munícipes, direccionado especificamente, para avaliar a satisfação dos munícipes, no âmbito da prestação de serviços para os processos **NA HORA**.

Neste sentido, apresentasse de seguida o resultado do inquérito realizado aos munícipes que solicitaram processos NA HORA, na C.M. Águeda, durante o ano de 2009 e 1º Semestre de 2010 e para os quais constava o seu contacto telefónico na nossa base de dados.

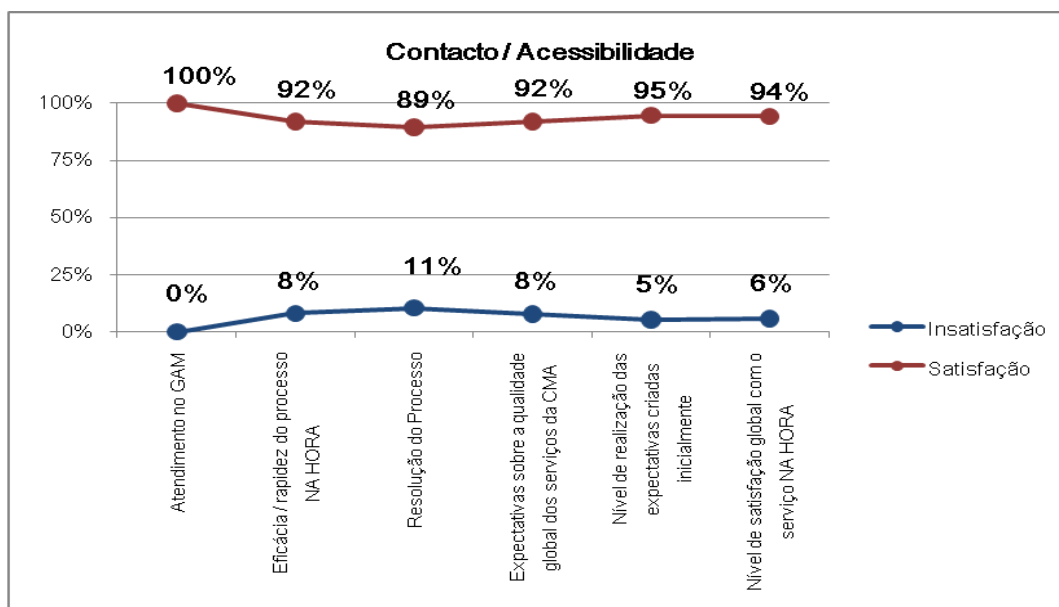
Foram realizados um total de 77 inquéritos, tendo obtido resposta a 50% deles.

Consideramos uma escala de 1 a 5, onde 1 – Mau, 2 – Medíocre, 3 – Regular, 4 – Bom, e 5 – Excelente.





Traços gerais, obtivemos o seguinte cenário:



No cômputo geral, temos:

Questões	%	
	Insatisfação	Satisfação
Atendimento no GAM	0%	100%
Eficácia / rapidez do processo NA HORA	8%	92%
Resolução do Processo	11%	89%
Expectativas sobre a qualidade global dos serviços da CMA	8%	92%
Nível de realização das expectativas criadas inicialmente	5%	95%
Nível de satisfação global com o serviço NA HORA	6%	94%
MÉDIA TOTAL	6%	94%

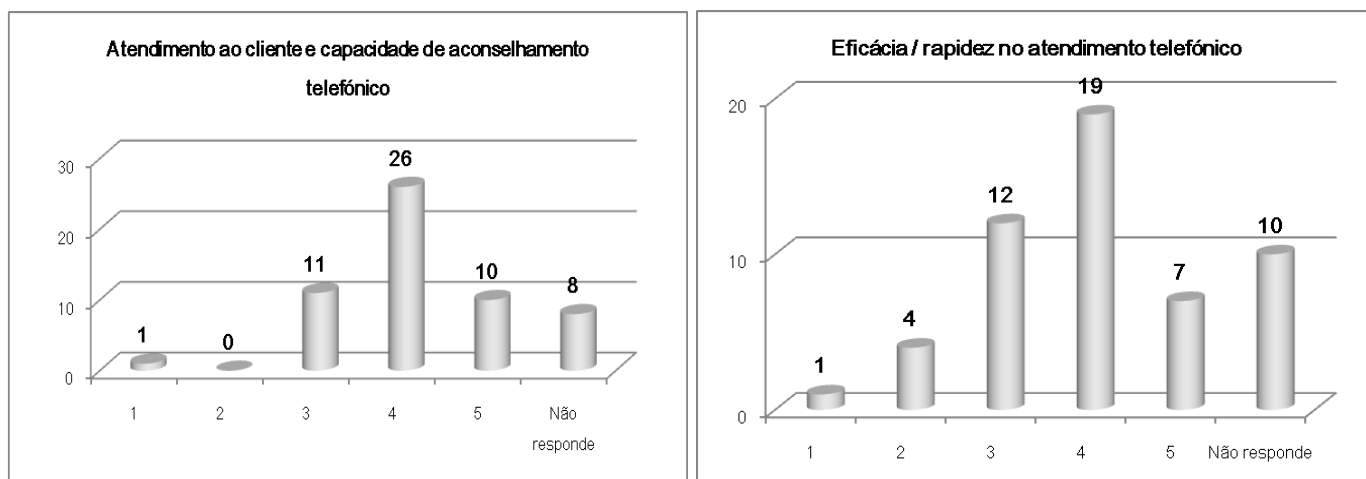
Em média, para todos os aspectos abordados com este inquérito, a C.M. Águeda tem 94% dos seus munícipes muito satisfeitos com os serviços prestados relativamente aos processos NA HORA.

No primeiro trimestre de 2011, foi realizado o inquérito “geral” aos munícipes, tendo como finalidade auscultar a opinião e o nível de satisfação destes, de forma a melhorar a qualidade do serviço prestado.

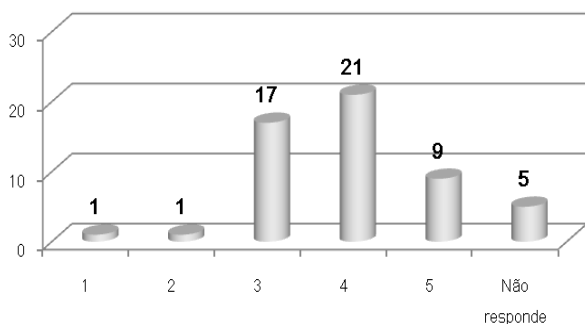
Foi elaborada uma listagem representativa do universo de munícipes que deram entrada de novos processos / requerimentos na CMA, em 2010, e para os quais constava o seu contacto telefónico na nossa base de dados. Num universo de 124 munícipes a contactar, foram realizados com sucesso 62 inquéritos, sendo que 22 não tenderam, 6 não responderam, 7 não quiseram responder e 23 números de telefone não se encontravam atribuídos. Desta forma, obtivemos 50% de respostas, tendo em conta que aproximadamente 20% dos números que temos não se encontravam atribuídos efectivamente.

Consideramos uma escala de 1 a 5, onde 1 – Mau, 2 – Medíocre, 3 – Regular, 4 – Bom, e 5 – Excelente.

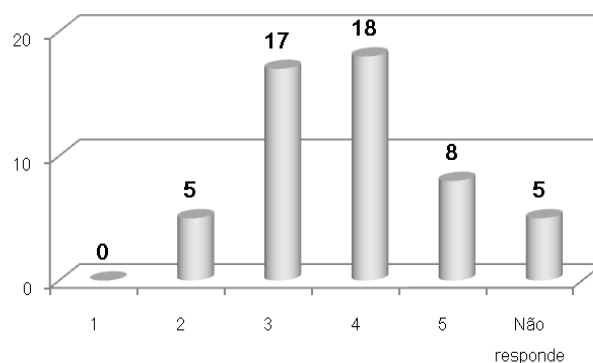
Contacto / Acessibilidade:



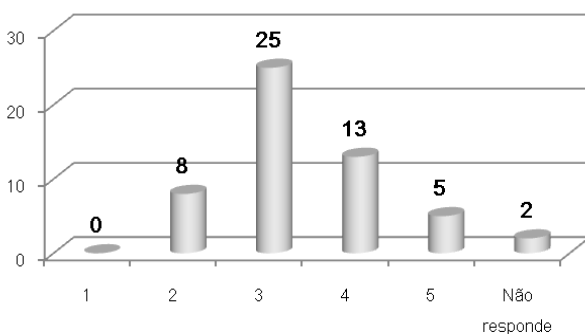
Atendimento ao cliente e capacidade de aconselhamento no GAM



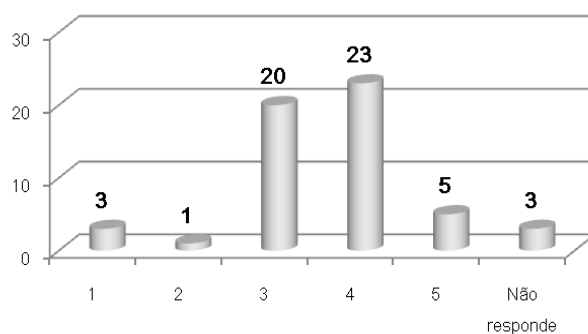
Eficácia / rapidez do atendimento no GAM



Acessibilidade e disponibilidade (facilidade de contacto, tempo de espera, horário de funcionamento)



Clareza das informações e esclarecimentos de aspectos técnicos e legais



Acessibilidade por via das novas tecnologias e outros meios (internet)

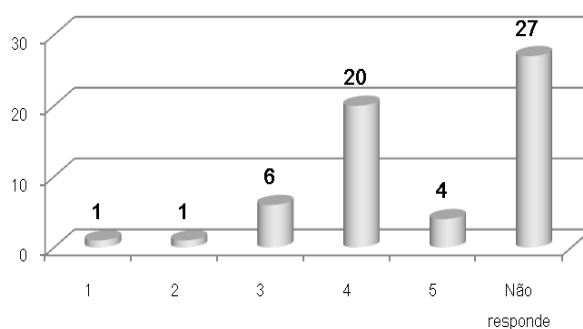
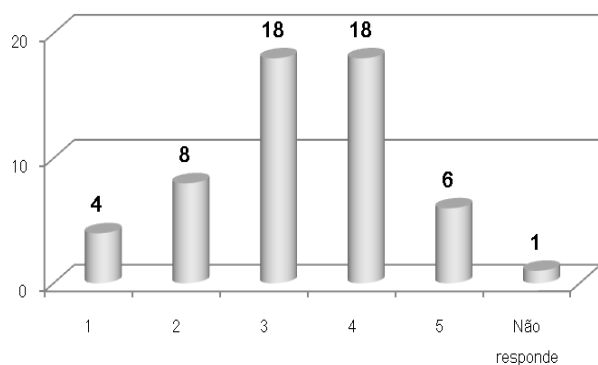
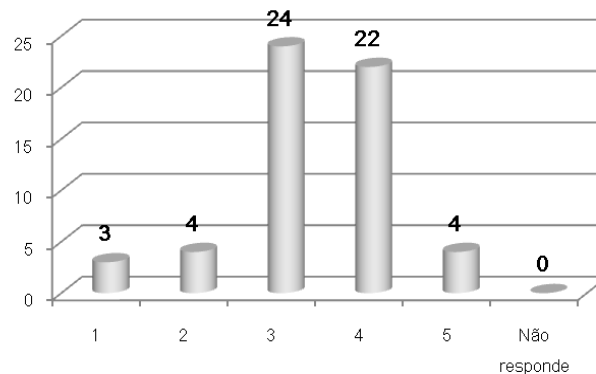


Imagem da C.M. Águeda:

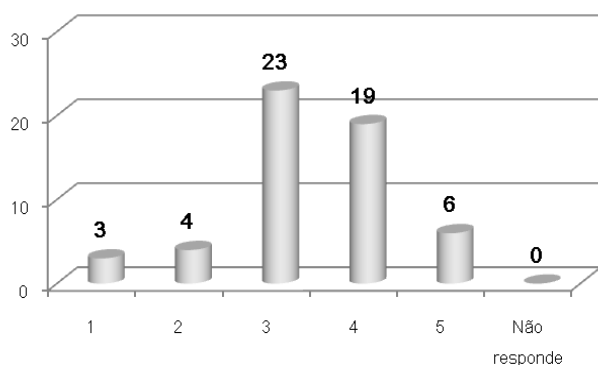
Desempenho global da C.M. Águeda



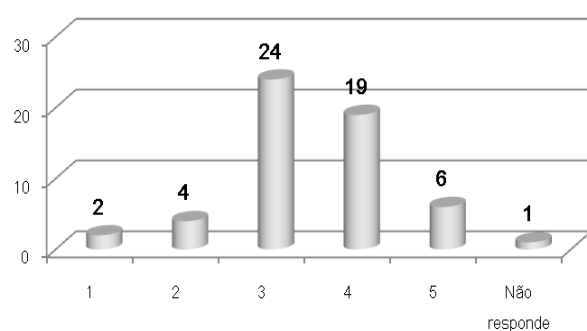
Nível de confiança relativamente àquilo que diz e faz



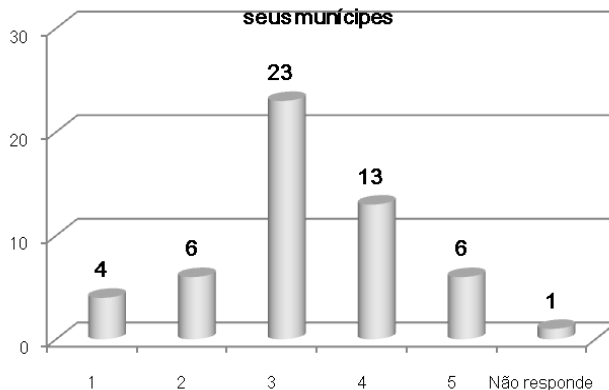
Papel da C.M. Águeda na sociedade



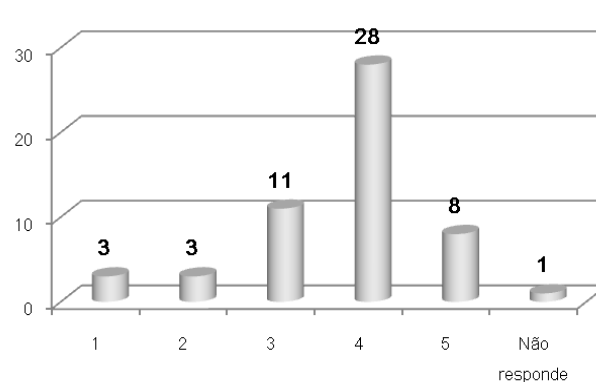
Relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos e a sociedade

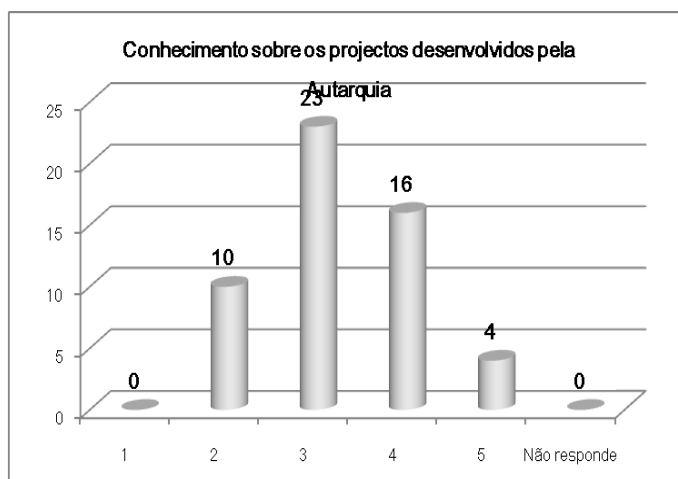


Preocupação com as necessidades e expectativas dos seus munícipes

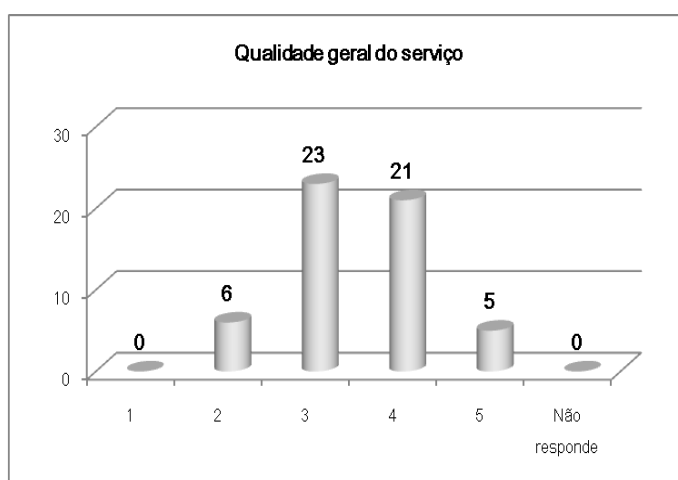
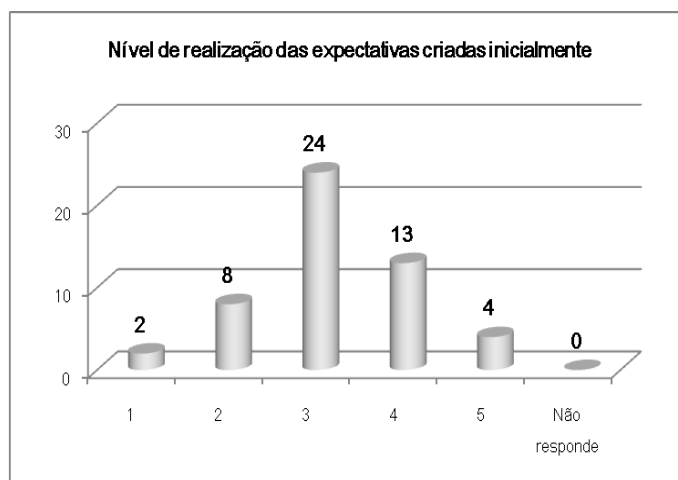
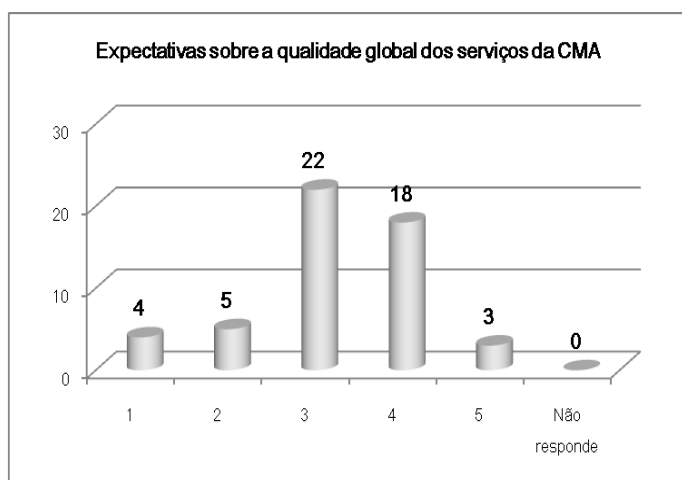


Câmara inovadora e virada para o futuro

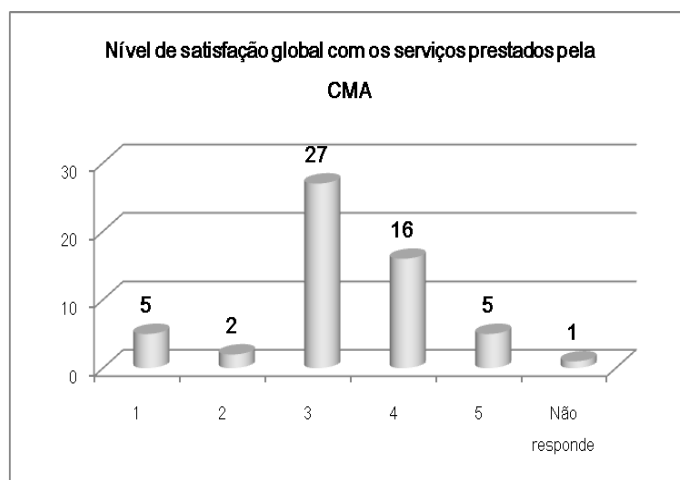




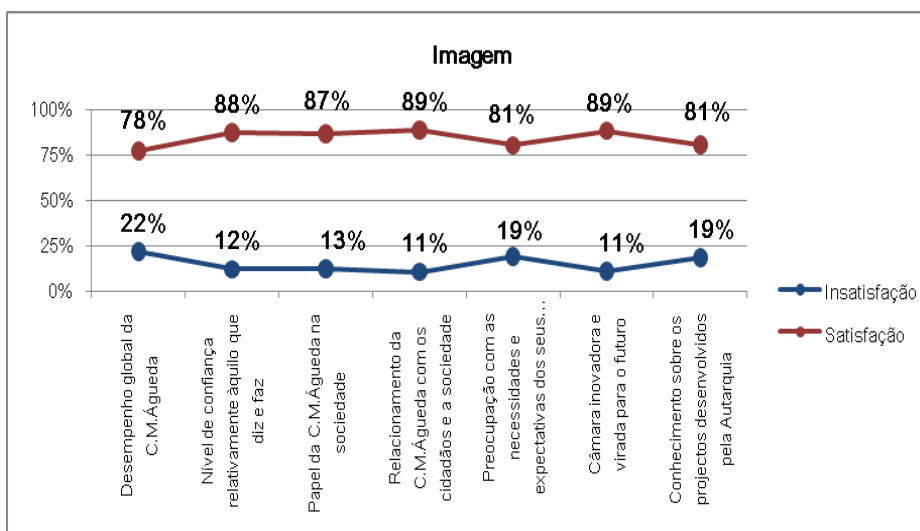
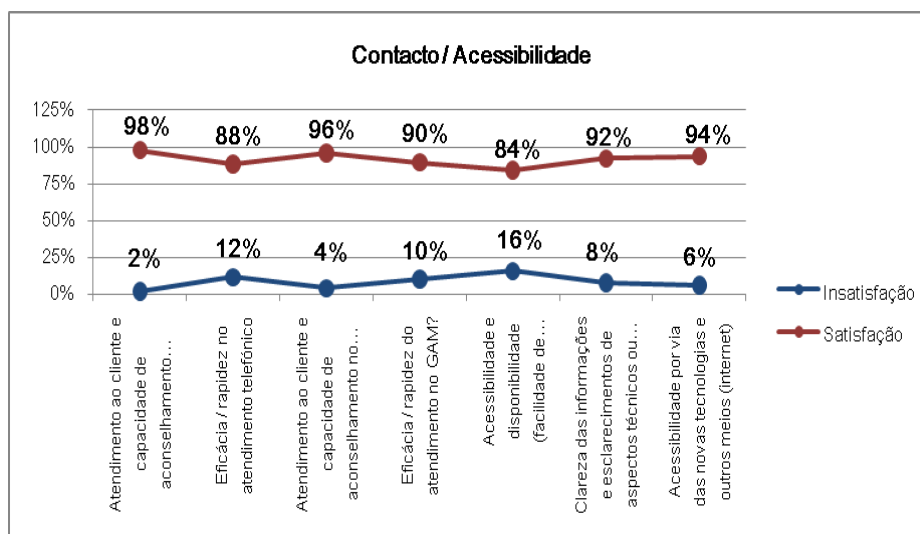
Qualidade Geral:

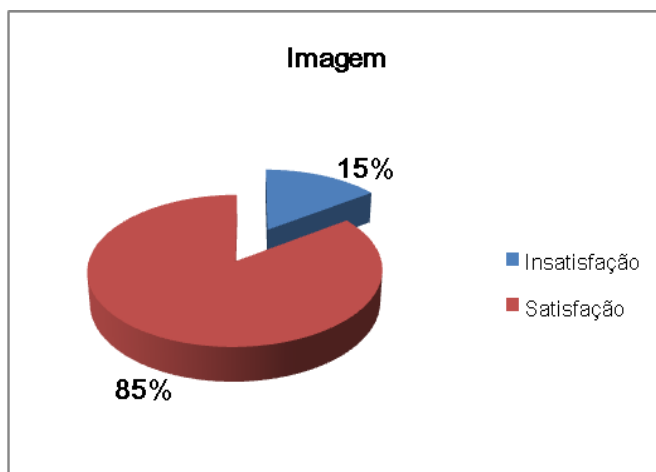
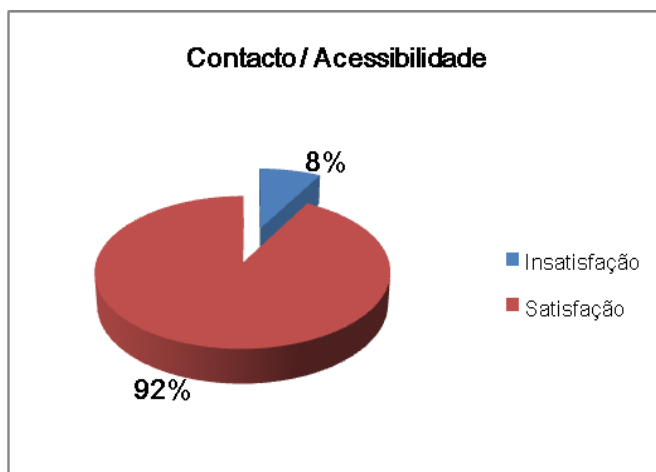
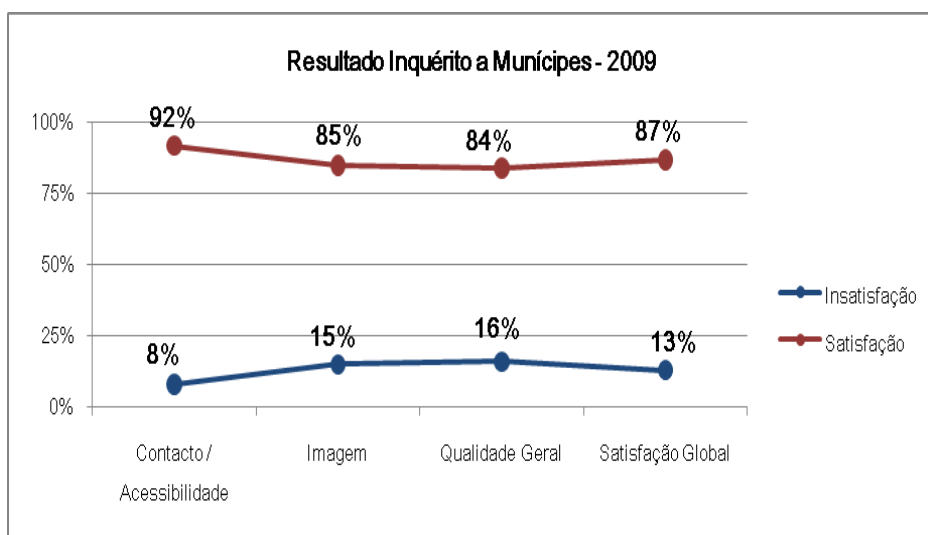
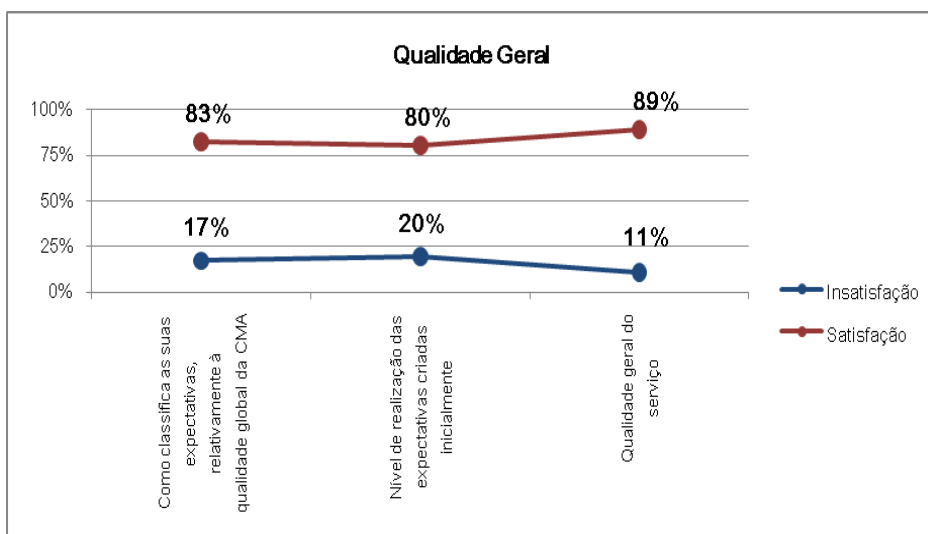


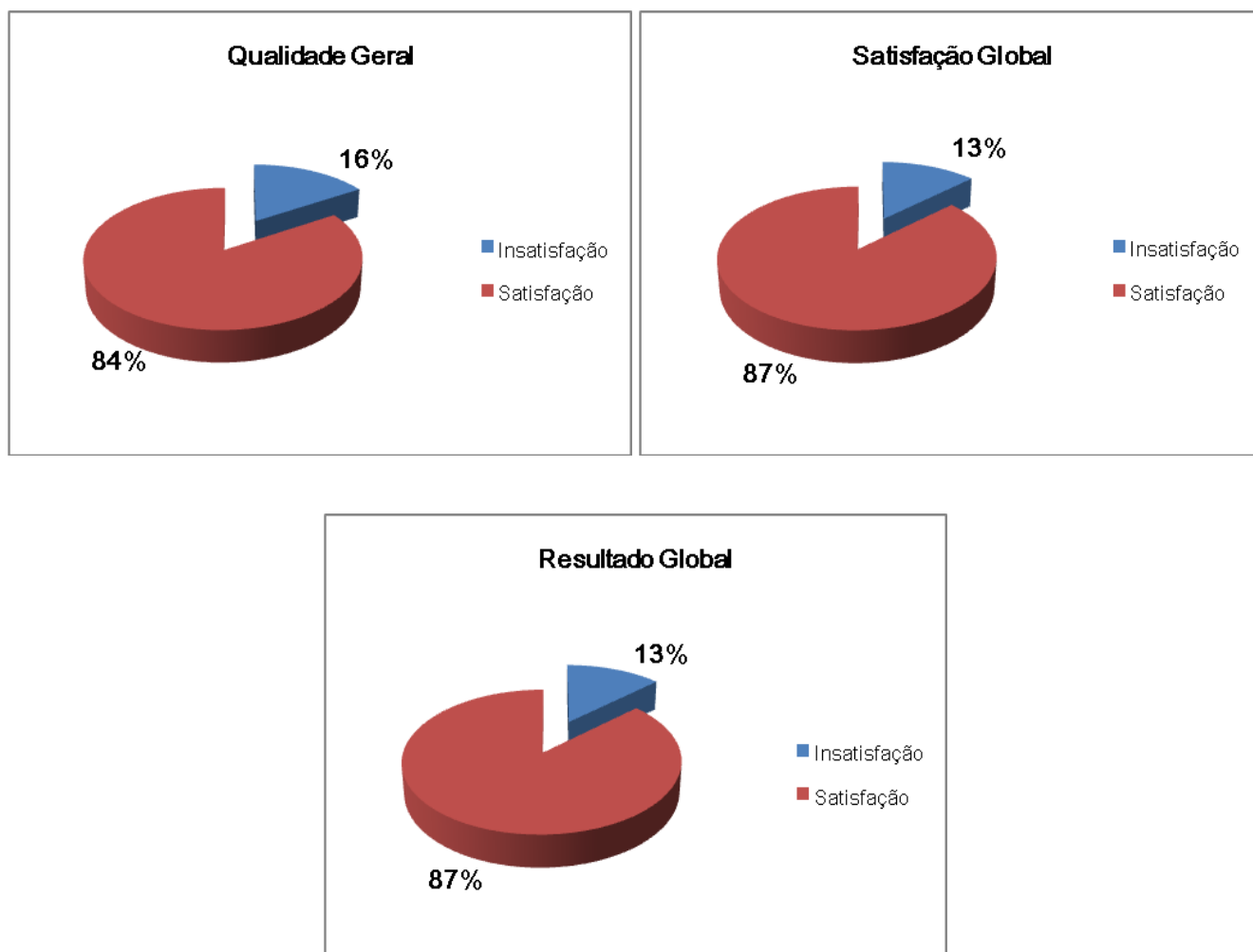
Satisfação Global:



Traços gerais, obtivemos o seguinte cenário:







No cômputo geral, temos:

Questões		%	
		Insatisfação	Satisfação
Contacto / Acessibilidade	Atendimento ao cliente e capacidade de aconselhamento telefónico (simpatia e atenção, capacidade no esclarecimento de dúvidas ou resolução de problemas)	2%	98%
	Eficácia / rapidez no atendimento telefónico	12%	88%
	Atendimento ao cliente e capacidade de aconselhamento no GAM (simpatia e atenção, capacidade no esclarecimento de dúvidas ou resolução de problemas)	4%	96%
	Eficácia / rapidez do atendimento no GAM?	10%	90%
	Acessibilidade e disponibilidade (facilidade de contacto, tempo de espera, horário de funcionamento)	16%	84%
	Clareza das informações e esclarecimentos de aspectos técnicos ou legais	8%	92%
	Acessibilidade por via das novas tecnologias e outros meios (internet)	6%	94%
	MÉDIA	8%	92%

BALANÇO DA QUALIDADE, SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Imagem	Desempenho global da C.M. Águeda	22%	78%
	Nível de confiança relativamente àquilo que diz e faz	12%	88%
	Papel da C.M. Águeda na sociedade	13%	87%
	Relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos e a sociedade	11%	89%
	Preocupação com as necessidades e expectativas dos seus munícipes	19%	81%
	Câmara inovadora e virada para o futuro	11%	89%
	Conhecimento sobre os projectos desenvolvidos pela Autarquia	19%	81%
	MÉDIA	15%	85%
Qualidade Geral	Como classifica as suas expectativas, relativamente à qualidade global da CMA	17%	83%
	Nível de realização das expectativas criadas inicialmente	20%	80%
	Qualidade geral do serviço	11%	89%
	MÉDIA	16%	84%
Satisfação Global	Nível de satisfação global com os serviços prestados pela CMA	13%	87%
	MÉDIA	13%	87%
MÉDIA TOTAL		13%	87%

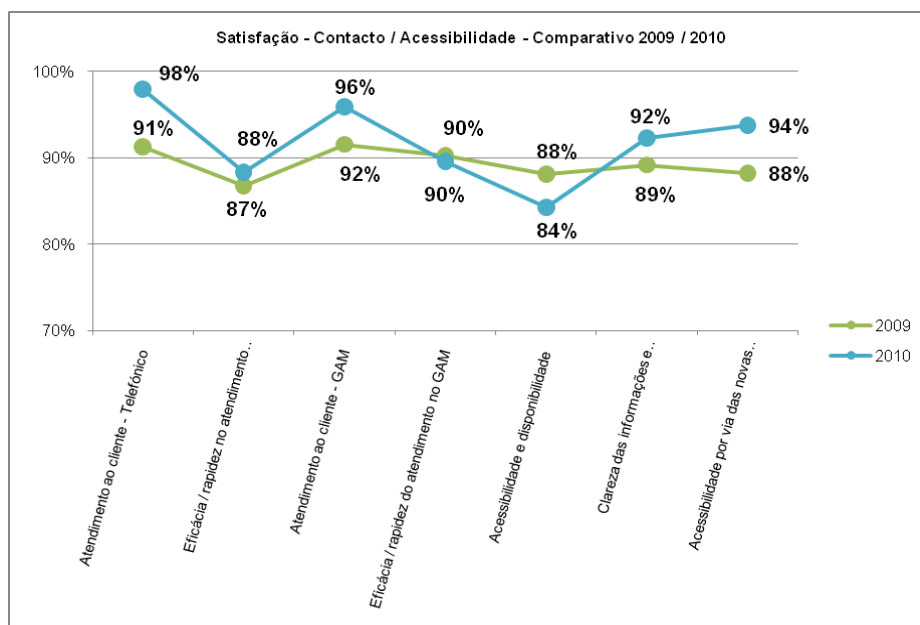
- **Contacto / Acessibilidade** – 92% de munícipes satisfeitos com este item, tanto no atendimento presencial como telefónico, considerando-o como capaz, eficaz e de respostas céleres.
- **Imagem** – 85% dos inquiridos considera a C.M. Águeda como uma organização de confiança, inovadora, que contribui de forma positiva para a sociedade, preocupada com os seus munícipes e virada para o futuro.
- **Qualidade Geral** – Questionados sobre este assunto, 84% comentaram terem expectativas muito altas sobre a qualidade dos serviços a prestar pela C.M. Águeda, sendo que 87% considera que a Câmara conseguiu realizar as suas expectativas iniciais, sendo que alguns verificaram a superação das mesmas.

Tendo em conta toda a experiência recente com a autarquia, 89% dos munícipes classifica a qualidade global da Câmara como muito boa.

- **Satisfação Global** – Considerando toda a experiência dos munícipes com a C.M. Águeda, 87% dos inquiridos encontra-se muito satisfeito com os serviços prestados pela CMA.

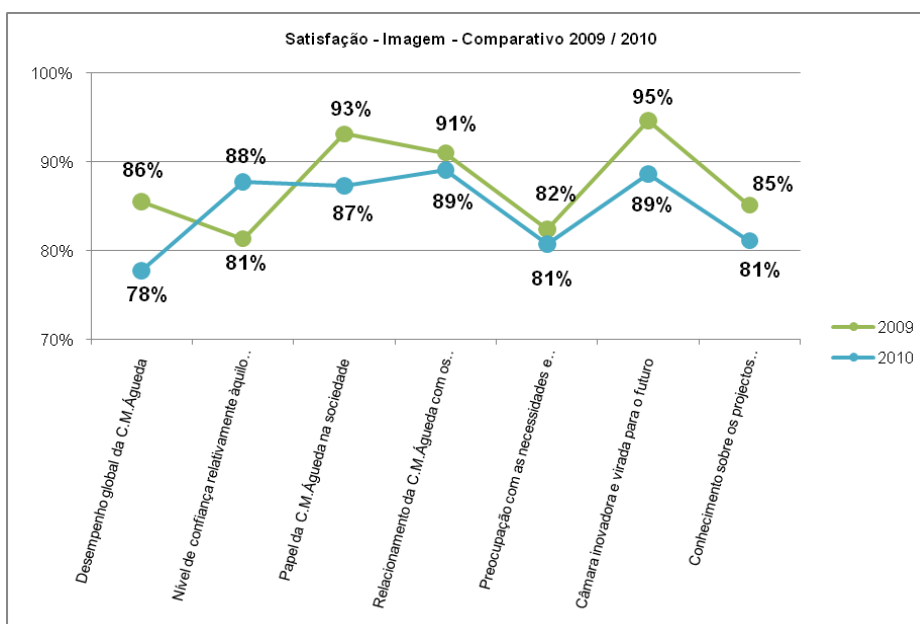
Em média, para todos os aspectos abordados com este inquérito, a C.M. Águeda congratula-se por ter 87% dos seus munícipes muito satisfeitos com os serviços prestados.

Mais, se fizermos uma comparação com os resultados obtidos em 2009, temos:



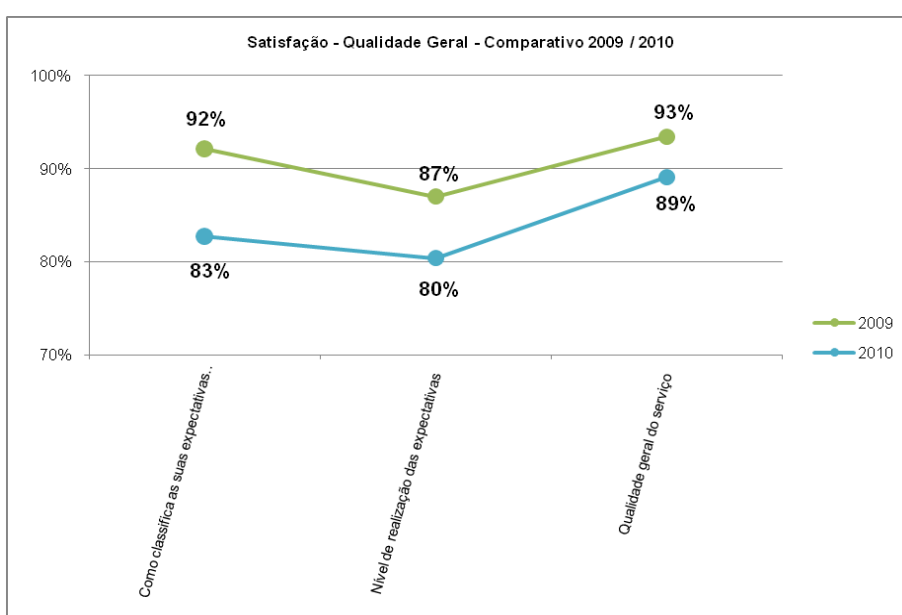
As diferenças encontradas neste âmbito, têm a ver com o aumento verificado ao nível da satisfação demonstrada pelos munícipes em 2009, relativamente ao atendimento telefónico e eficácia do mesmo, ao atendimento pelos funcionários do GAM, à clareza das informações e esclarecimentos de aspectos técnicos ou legais e ao acesso por via das novas tecnologias, que tem sido uma das premícias da autarquia, aproximando o cidadão e a autarquia.

Pelo contrário, também foi verificada uma diminuição do nível de satisfação, em termos de acessibilidade e disponibilidade de contacto com a autarquia. Para esta questão, apenas 52% dos munícipes que se disponibilizaram a responder ao inquérito, pontuou esta questão, sendo que os restantes 48% se abstiveram de responder, pois na sua maioria referenciaram que não teriam tido contacto directo quando da entrada dos seus processos.

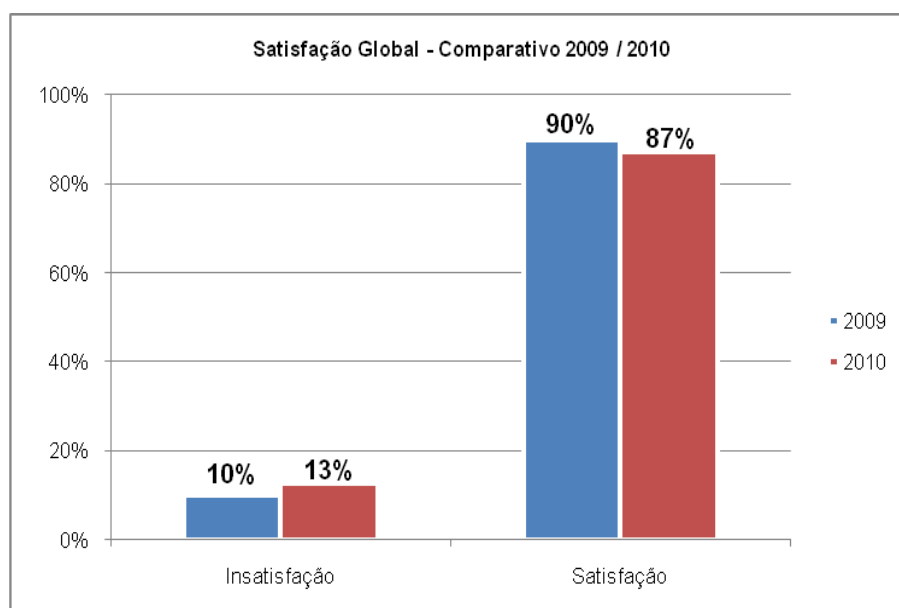


A nível da Imagem que o munícipe tem relativamente à autarquia, verificou-se um aumento do nível de satisfação demonstrada, no que diz respeito ao nível de confiança sentido pelos munícipes entre aquilo que a CMA diz e aquilo que realmente faz, o que traduz um aumento de credibilidade dos serviços que a autarquia presta aos munícipes.

Pelo contrário, também foi verificada uma diminuição do nível de satisfação, relativamente ao desempenho global, ao papel da autarquia na sociedade, ao relacionamento da CMA com os cidadãos, aos níveis de inovação e ao conhecimento sobre os projectos que são desenvolvidos pela autarquia.



A nível da qualidade global percebida pelos munícipes, foi evidenciada uma diminuição nos vários temas abordados, isto é, expectativas iniciais e sua realização, e qualidade geral.



Além das questões que foram abordadas, quando da entrevista telefónica realizada aos munícipes, estes tiveram oportunidade de deixar também alguns comentários, sugestões ou apenas observações, que interessa mencionar, pois são uma fonte de informação que pode ser potenciadora de decisões de melhoria:

- Limpeza de valetas mais frequente. Tratar a parte de fora dos muros, pois já que as pessoas cederam o terreno para a estrada, os muros devem ser tratados para que se usufrua desse espaço para os carros e não cresçam ervas daninhas e dê mau aspecto.
- Desperdício de energia pública.
- Os processos de licenciamento de casas são vagarosos e mal organizados.
- Igualdade de direitos no atendimento e rapidez na resolução dos problemas.
- Zelar mais pela vigilância e não esquecer os arredores da cidade.
- Deixar as flores das rotundas e fazer alcatroamentos.
- Verificar o caminho da rua n.º 2 da Alagoa, os muros não estão todos legais e algumas pessoas são penalizadas.
- Não estão a criar condições na segurança e protecção das crianças na escola de Aguada de Baixo.
- As valetas da estrada da Fontinha precisam de limpeza mais regular.
- Demora a aceder à página da internet.
- Colocação de ecopontos na fábrica da Flor do Vouga e um contentor específico para as cascas dos ovos (que é obrigatório).
- Mais rapidez e preocupação nos processos que se colocam na Câmara pois ficam esquecidos nas gavetas.
- Serviços de água e saneamento pioraram, voltarem a ser camarários seria muito melhor para todos os munícipes.
- Aproveitar e direccionar de forma mais eficaz as juntas de freguesia e a autarquia para rentabilizar ao máximo todos os seus recursos.
- Mais rapidez na comunicação camarária (entrevistas com vereação e Sr. Presidente).

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 2010, temos apenas 4 registos, mas temos conhecimento de que outros são efectuados verbalmente e que não são registados. Sendo assim, temos 4 elogios registados em 2010, a saber:

- Sr. Presidente e Técnicos da CMA
- Colaboração Técnicos CMA
- Atendimento do GAM
- Trilhos

2.6. Audição de Funcionários

O ano 2009 foi marcado pela obtenção do nível de excelência “Committed to Excellence”. Foi neste sentido que, após a auto-avaliação dos serviços da Autarquia, e no decurso da implementação da acção de melhoria “Jornadas internas de partilha de conhecimento”, direccionada a todos os funcionários da CMA, aproveitamos para dar a conhecer todos e cada um dos serviços prestados pela autarquia, objectivos e resultados.

Desta forma e, aproveitando esta oportunidade, foi comunicada a existência, objectivo e política associada ao SGQ, pois em questionários anteriores teria sido verificado que ainda existia um elevado número de funcionários que desconheciam a existência de um SGQ certificado e a existência de uma política da qualidade associada.

Congratula-nos o facto de perceber que a este nível entre 2009 e 2010 se evidencia um aumento do nível de conhecimento relativamente ao SGQ.

O inquérito realizado em 2010 teve as mesmas questões que foram abordadas no inquérito de 2008, embora tivesse mudado de formato, pois para todos os funcionários que tinham acesso a um computador, este inquérito foi enviado por e-mail, apenas sendo impresso para os funcionários que não tinham acesso a um PC.

Fazendo um balanço comparativo entre 2009 e 2010, podemos verificar que o nível de satisfação aumentou significativamente, passando de 96% para 99%, como se pode evidenciar no quadro abaixo:

Questões	2009		2010	
	Mau	Regular / Bom	Mau	Regular / Bom
Imagem da C.M. Águeda	-	-	0%	100%
Desempenho global da C.M. Águeda	2%	98%	0%	100%
Papel da C.M. Águeda na sociedade	3%	97%	0%	100%
Relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos e a sociedade	5%	95%	0%	100%
Postura da C.M. Águeda face à mudança e à modernização	-	-	0%	100%
Nível de conhecimento que tem dos objectivos da C.M. Águeda	3%	97%	1%	99%
Nível de envolvimento dos funcionários na C.M. Águeda e na respectiva missão	2%	98%	1%	99%
Nível de envolvimento dos funcionários nos processos de tomada de decisão	-	-	2%	98%
Nível de envolvimento dos funcionários em actividades de melhoria	-	-	1%	99%
Mecanismos de consulta e diálogo existentes	-	-	2%	98%
Nível de conhecimento sobre a Certificação da Qualidade	6%	94%	5%	95%
MÉDIA	4%	96%	1%	99%

Fazendo um balanço comparativo entre 2008 e 2010, podemos verificar que, de igual forma que entre 2008 e 2010, o aumento do nível de satisfação dos funcionários verificou uma subida significativa, o que nos leva a concluir que de facto a estratégia que tem vindo a ser desenvolvida, tem tido efeitos positivos nas pessoas que desenvolvem a sua vida profissional na autarquia. Prova disto são os resultados que espelhamos no quadro seguinte:

Questões		2008		2010	
		Mau	Regular / Bom	Mau	Regular / Bom
Satisfação global com a C.M. Águeda	Imagem da C.M. Águeda	2%	98%	0%	100%
	Desempenho global da C.M. Águeda	1%	99%	0%	100%
	Papel da C.M. Águeda na sociedade	2%	98%	0%	100%
	Relacionamento da C.M. Águeda com os cidadãos e a sociedade	0%	100%	0%	100%
	Postura da C.M. Águeda face à mudança e à modernização	5%	95%	0%	100%
	Nível de conhecimento que tem dos objectivos da C.M. Águeda	8%	92%	1%	99%
	Nível de envolvimento dos funcionários na C.M. Águeda e na respectiva missão	5%	95%	1%	99%
	Nível de envolvimento dos funcionários nos processos de tomada de decisão	8%	92%	2%	98%
	Nível de envolvimento dos funcionários em actividades de melhoria	6%	94%	1%	99%
	Mecanismos de consulta e diálogo existentes	10%	90%	2%	98%
	MÉDIA	5%	95%	1%	99%

BALANÇO DA QUALIDADE, SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Satisfação com a gestão	Aptidão do superior hierárquico para comunicar e conduzir a organização (estabelecer objectivos, afectar recursos, monitorar o andamento dos projectos...)	3%	97%	3%	97%
	Promove o desenvolvimento das competências, através da formação e oportunidades de aprendizagem	-	-	3%	97%
	Aceita críticas construtivas e sugestões de melhoria	-	-	2%	98%
	Encoraja o comportamento criativo e inovador	-	-	1%	99%
	Apoia tecnicamente na execução das actividades	-	-	1%	99%
	Estimula a iniciativa das pessoas, confiança mútua e o respeito	-	-	5%	95%
	Comunica a missão, visão e estratégia e providencia apoio para ajudar a alcançar os planos, objectivos e metas estabelecidos	5%	95%	3%	97%
	Motiva, apoia e reconhece os esforços individuais e das equipas	-	-	2%	98%
	Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	-	-	2%	98%
	MÉDIA	4%	96%	3%	97%
Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços	Condições técnicas e ambientais do posto de trabalho	5%	95%	0%	100%
	Equipamentos informáticos e de comunicação disponíveis	9%	91%	8%	92%
	Software disponível	22%	78%	7%	93%
	Condições de higiene, segurança e arrumação	9%	91%	2%	98%
	Serviços de refeitório e bar	13%	88%	1%	99%
	Serviços sociais	31%	69%	8%	93%
	Assistência dada aos funcionários, em termos de saúde e segurança	-	-	4%	96%
	MÉDIA	15%	85%	4%	96%
Desenvolvimento da carreira	Política de gestão de recursos humanos existente	14%	86%	10%	90%
	Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências	12%	88%	8%	92%
	Oportunidades criadas pela C.M. Águeda para o desenvolvimento de novas competências	14%	86%	8%	92%
	MÉDIA	13%	87%	8%	92%
Níveis de motivação	Aprender novos métodos de trabalho	6%	94%	4%	96%
	Desenvolver trabalho em equipa	3%	97%	8%	92%
	Participar em acções de formação	5%	95%	5%	95%
	Participar em projectos de mudança na C.M. Águeda	7%	93%	6%	94%
	MÉDIA	5%	95%	6%	94%
Política de Formação	Acesso a acções de formação	19%	81%	8%	92%
	Horas de formação planeadas vs realizadas	21%	79%	8%	92%
	Avaliação da formação em geral	20%	80%	9%	91%
	Aplicabilidade da formação realizada aos serviços	21%	79%	5%	95%
	MÉDIA	20%	80%	8%	92%
Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)	Nível de conhecimento sobre a existência de um SGQ certificado na C.M. Águeda	-	-	5%	95%
	Conhecimento da existência de uma Política da Qualidade, Segurança e Saúde no Trabalho	-	-	2%	98%
	MÉDIA	-	-	4%	96%
MÉDIA GERAL		10%	90%	5%	95%

No cômputo geral, verificamos que existe um aumento de funcionários satisfeitos a todos os níveis, sendo que em média geral, 95% dos funcionários se encontram satisfeitos com os critérios abordados no questionário, o que significa um aumento de 5% comparativamente aos resultados do inquérito realizado em 2008.

Os gráficos resumo do inquérito realizado em 2010 encontram-se em anexo a este relatório.

2.7. Acções Preventivas e/ou Correctivas desencadeadas

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

2.8. Auditorias Internas da Qualidade

Para 2010 estava previsto serem realizadas 2 auditorias internas englobando a totalidade dos processos existentes no SGQ / implementados na CMA, a realizar por funcionários pertencentes à Bolsa de Auditores Internos para a Qualidade.

Dado que no decorrer do ano 2010, foi iniciado um novo projecto para desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão de Segurança da Informação, realizado no formato Formação-Acção, envolvendo a responsável pela gestão do SGQ, contendo um número elevado de horas de formação / acção em sala e, dado o desenvolvimento do SGQ nas áreas que se encontravam fora do âmbito da certificação, não foi possível realizar a auditoria que se encontrava planeada para o 2º semestre do ano.

No entanto, no decorrer da implementação do SGQ nas áreas restantes, foram sendo realizadas auditorias pontuais, de forma a verificar a adequabilidade do SGQ. De igual modo, as áreas mais críticas, em termos de não conformidades evidenciadas no decorrer da realização de auditorias anteriores, foram sujeitas a avaliação / auditoria, no intuito de verificar se se encontravam adequadas e conforme os requisitos da norma NP EN ISO 9001.

Pelo que foi referido anteriormente, consideramos que o programa de auditorias definido em 2010 era ambicioso.

Todas as questões levantadas no decorrer da realização da auditoria, foram analisadas, tendo-se verificado as suas causas, preenchidas Fichas de Não Conformidade e definidas correcções / AC's, de forma a evitar a sua repetição (resumidas num Plano de Acções Correctivas).

Consideramos que todas as acções desenvolvidas no seguimento das constatações das auditorias, incluindo a auditoria de renovação APCER, foram eficazes.

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

Neste sentido, a CMA utiliza diversas ferramentas (Excel, Balanced ScoreCard, aplicações informáticas, entre outras), para medir e monitorizar o desempenho dos processos, espelhando os resultados no Mapa de Caracterização de Indicadores (**Imp-09-01**), associados aos processos, e que nos permitem avaliar a sua eficácia.

Este mapa, define a fórmula de cálculo, assim como a periodicidade de recolha dos dados, meta (tem em conta os dados do ano anterior, neste caso, 2009) e responsável pela medição e comunicação dos resultados.

Neste mapa foram também identificados os indicadores de desempenho das áreas que se encontram fora do âmbito da certificação, ainda que alguns não tenham resultado, pois não foi possível o seu cálculo.

Os PT's dos serviços prestados na área administrativa sofreram alterações relativamente aos indicadores que estavam definidos, dado que se verificou que em termos de gestão de tempo, não traziam grande mais-valia à organização, pois trata-se de processos que cumprem os tempos especificados para a sua execução, e o cálculo dos tempos era muito rudimentar e de difícil cálculo, por ser feito de forma manual. Apesar de existirem circuitos nas aplicações informáticas, ainda não conseguem suprir as nossas necessidades a este nível.

O tempo de realização da prestação de serviço associada a estes PT's é reduzido, sendo que muitos deles apenas tratam do registo dos pedidos.

Conclui-se que a melhor forma de evidenciarmos o nível de desempenho dos mesmos, seria a partir das reclamações, pelo que a análise destas é efectuada tendo em conta o tipo de processo ao qual fazem referencia.

Relativamente à Avaliação de Fornecedores, o SV-AMP adoptou a metodologia utilizada em 2009, dado que o sistema informática 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.

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

Relativamente aos restantes fornecedores, foi entendimento considerá-los como bons. No entanto, já teria sido solicitado à Medidata que fossem efectuadas as alterações necessárias para que a própria aplicação fizesse de forma automática a qualificação dos fornecedores.

No entanto, dado que não obtivemos resposta atempadamente e, analisadas as diversas situações em causa, decidiu-se elaborar um ficheiro excel e outro pdf, que será enviado aos serviços que solicitaram a aquisição de serviços, de forma a efectuarem a qualificação de cada um dos fornecedores, para cada um dos critérios estipulados inicialmente.

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.

- 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 processos concluídos:

Todos os processos verificaram uma taxa de 100%.

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

Este novo indicador, fornece uma perspectiva 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 reflectirmos 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 factores nos quais é extremamente complicado poder actuar: 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 acção a desenvolver e implementar para a melhoria.

Verificou-se também que, 15 indicadores não foram apurados, dado que o técnico que estava responsável pela área dos RSU's, recolha selectiva e manutenção de contentores e eco-pontos, foi para a AdRA e levou consigo toda a informação, não a disponibilizando à sua chefia para que pudessem ser apurados os resultados correspondentes.

- 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 2010, foram avaliados face aos requisitos estipulados nas categorias de “Execução de obra” e “Segurança em obra”. Em resumo, temos os seguintes resultados:

N.º	Empreiteiro	Qualificação	
		Data	IQE
-	Afonso Malheiros, Lda.	2011-04-18	48%
-	Apimenta Construções, Lda.	2011-04-18	67%
-	Gabimarão - Construções, S.A.	2011-04-18	66%
-	Guimar - Sociedade de Construções Guimar, S.A.	2011-04-18	73%
-	Lovimec, Lda.	2011-04-18	38%
-	Paviazemeis, Lda.	2011-04-18	61%

2.10. REVISÕES ANTERIORES

Relativamente ao software “Balanced ScoreCard”, apenas se encontra a funcionar com as mesmas query’s, isto é, aquelas que permitem, de forma célere, obter informação sobre os resultados dos tempos, quantidade de processos, relativamente à prestação de serviço presencial, no GAM (Atendimento), de forma a avaliar o cumprimento dos objectivos / metas previstos. Por decisão superior, não continuaram a ser desenvolvidas mais query’s, dadas as dificuldades em estabelecer a ligação entre os dois softwares (Medidata e BSC).

A avaliação dos fornecedores ainda é efectuada de forma “rudimentar” e lenta. Ainda que tenha sido lançado o repto à Medidata (fornecedor da aplicação informática de Gestão de Armazéns) para desenvolver uma forma célere de obter estes dados, isto ainda não foi possível. Claro está que o preço que se tem que pagar pelo facto de querermos melhorar continuamente, e o facto de estarmos um passo à frente das outras câmaras que também têm o mesmo sistema a funcionar, faz com que algumas situações demorem algum tempo a ser solucionadas.

Equipamentos de Monitorização e Medição (EMM's) / Plano de Calibração e Verificação:

- Os aparelhos topográficos existentes na CMA, não foram calibrados no prazo estabelecido, dado que:
 - 004 / DV-CEX – Este EMM já não faz parte da lista de EMM da C.M. Águeda, sendo evidente que não foi sujeito a qualquer acção de calibração.
 - 005 / DV-CEX – Este equipamento não foi calibrado em Novembro de 2009, como já foi referido no anterior balanço do SGQ, dado o elevado volume de trabalho que se tinha verificado, prevendo-se que a mesma fosse efectuada em 2010, quando das

férias do seu detentor / utilizador. Acontece que, quando se contactou a firma responsável pela calibração (Topométrica), fomos informados de que o técnico responsável se encontrava de férias. Esta situação não era verdadeira, pois como pudemos apurar entretanto, o técnico e os representantes de vendas da empresa, tinham abandonado a empresa, dado que tinham perdido a representação da marca SOKKIA, além de uma grande confusão que se verificava na empresa na altura. Estes mesmos técnicos constituíram uma nova empresa (DUAL), onde oferecem assistência aos aparelhos SOKKIA. Desta forma, encontramos-nos neste momento a analisar qual o período de férias do funcionário responsável, de forma a agendar a calibração deste EMM. Importa referir que este equipamento encontra-se em bom estado, não tendo sido verificada qualquer anomalia em calibrações anteriores.

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 acções são registadas, seguindo-se as disposições do PG-06. De igual modo, a Lista de Infraestruturas existente (Imp-06-01), encontra-se actualizada.

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

O registo das acções de manutenção relativamente às viaturas e máquinas da autarquia, não são registadas no Plano e registo de manutenção específico, dado que este registo é efectuado 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 acções 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.

2.12. Meios Humanos

Todos os funcionários, encontram-se identificados nas matrizes de competências elaboradas quando da implementação do SGQ, revistas em 2010, conforme definido no PG-03. Foram

solicitadas as matrizes de competências das áreas que ainda se encontram fora do âmbito de certificação.

Dadas as alterações do organigrama, as matrizes de competências tiveram que ser sujeitas a uma revisão.

Quanto ao levantamento de necessidades de formação para 2011, este não será realizado dado que o plano de formação definido para 2010, relativamente ao POPH, não tinha sido aprovado.

Todas as acções previstas estão a ser realizadas em 2011, verificando-se uma elevada carga horária de formação a decorrer.

Verificou-se a entrada nos serviços de alguns POC's / estagiários, que vieram suprir algumas necessidades sentidas por alguns responsáveis.

Relativamente aos indicadores associados aos recursos humanos, foram obtidos os seguintes resultados:

- Grau de cumprimento do Plano de Formação – 90,1%. Verificou-se uma melhoria muito significativa (49,7%), face o mesmo indicador em 2009.
- % de acções de formação eficazes – 100%. Também este indicador evidenciou uma melhoria em relação a 2009 (90,7%).

O Plano Anual de Formação para 2011 já se encontra elaborado e aprovado. Além do plano já aprovado, muitas acções de formação pontuais estão a ser realizadas, o que faz com que este plano vá sendo actualizado quando necessário e com alguma frequência.

3. Conclusão

3.1. Proposta de objectivos para 2011

Em Fevereiro de 2011, foi realizada uma reunião, que contou com a presença do Sr. Presidente, Vereadores, Gabinete de apoio à Presidência, Directores de Departamento, Chefes de Divisão, Responsáveis de Gabinetes e Chefes de Serviço, com o intuito de dar a conhecer os objectivos / projectos / actividades a executar no decorrer do ano 2011.

Como resultado desta reunião, foram registadas todas as acções a serem desenvolvidas numa folha excel, contendo a descrição da actividade, prazo de realização e responsável.

Foi efectuado o registo dos objectivos gerais para 2011, no Mapa de Objectivos, conforme se encontra definido no PG-01.

3.2. Proposta de Metas para os indicadores de desempenho

Para 2011, os valores que resultaram da monitorização e medição do desempenho dos processos para 2010, servirão de metas, salvo aqueles casos em que essas metas não foram cumpridas, tendo que se analisar caso a caso, para definir novas métricas.

Relativamente aos novos indicadores não foram definidas metas, dado que não existe histórico que nos permita essa definição. No final de 2011, estaremos aptos a definir uma meta para 2012, com base nos resultados obtidos.

De igual forma, dada a formação “Gestão Estratégica por processos e objectivos”, que está a decorrer na CMA, estão a ser definidos objectivos e indicadores, tal como já foi descrito anteriormente.

3.3. Proposta de Acções de Melhoria

As acções de melhoria estão directamente associadas à prossecução dos objectivos, e encontram-se identificadas na Matriz dos Objectivos da Qualidade.

Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (NP 4457), com vista à sua certificação, paralelamente ao Sistema de Gestão da Qualidade existente.

Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, com vista à sua certificação.

Certificação do Sistema de Gestão de Segurança da Informação.

Melhoria dos circuitos / sigma-flow e implementação de novos circuitos.

Redefinição de indicadores de desempenho dos processos.

Melhoria ao nível do registo das reclamações que chegam via telefone / presencial / Linha Verde, facilitando o seu preenchimento, utilizando uma única forma de proceder, sendo dada entrada na aplicação “Atendimento” e reencaminhada para o Gestor do SGQ, para tomada de conhecimento, análise e encaminhamento para o serviço respectivo.