



RELATÓRIO DE BALANÇO E REVISÃO DO SISTEMA DE GESTÃO

PERÍODO EM ANÁLISE:
Janeiro 2024 – dezembro 2024

Data: 2025/06/13

(Versão 01)

ÍNDICE

1. SISTEMA DE GESTÃO (SG)	3
1.1. POLÍTICA DO SISTEMA DE GESTÃO (SG)	4
1.2. ENVOLVENTE INTERNA (RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS, TECNOLOGIAS, PROCESSOS E MÉTODOS DE TRABALHO, AMBIENTE)	5
1.3. ENVOLVENTE EXTERNA	8
1.4. ALTERAÇÕES RELEVANTES DO SG	8
1.5. REVISÕES ANTERIORES	10
1.6. AVALIAÇÃO DO SG	12
1.6.1. <i>Objetivos</i>	13
1.6.2. <i>Indicadores de desempenho dos processos</i>	15
1.6.3. <i>Não Conformidades/Ações desencadeadas</i>	51
1.6.4. <i>Reclamações/Sugestões</i>	52
1.6.5. <i>Satisfação de Municípes e Partes interessadas relevantes</i>	53
1.6.6. <i>Audição dos/as Funcionários/as</i>	54
1.6.7. <i>Desempenho de Fornecedores e Empreiteiros/Empreitadas</i>	55
1.6.8. <i>Auditorias</i>	56
1.7. RISCOS E OPORTUNIDADES	57
1.8. PLANOS DE CAPACIDADE, DE CONTINUIDADE, DE DISPONIBILIDADE E DE RECUPERAÇÃO DE DESASTRES	60
2. CONCLUSÃO	60
2.1. PROPOSTA DE OBJETIVOS PARA 2025	60
2.2. PROPOSTA DE METAS PARA OS INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O ANO 2025	61
2.3. PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA	61
3. ANEXOS	64

1. Sistema de Gestão (SG)

Tendo como objetivo principal a organização de um conjunto de dados relativos ao desempenho do Sistema de Gestão (SG), implementado na Câmara Municipal de Águeda (CMA), de modo a permitir uma análise e reflexão necessária à avaliação do seu desempenho, à sua revisão e à realização das ações de melhoria necessárias para o manter adequado e eficaz, foram verificados e analisados os resultados/dados relativos ao período compreendido entre janeiro e dezembro de 2024.

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

- Verificação e atualização do Manual do Sistema de Gestão (SG), revisão 19, de 2024/04/02, tendo sido realizada uma nova revisão, dada a necessidade de adequação do SG, nomeadamente no que diz respeito aos pontos: Visão e alteração de “Valores” para “Princípios”; Objetivos (alteração, pela definição de linhas estratégicas e objetivos operacionais); Organização Geral (alteração do organigrama); Organização – Funções e Responsabilidades; Rede de processos (inclusão do PG-20; Alterações ao nível das responsabilidades vs CO); A Organização e o seu Contexto (Responsáveis); Gestão e controlo da informação documentada (responsáveis); Auditoria Interna e outras verificações de conformidade (responsáveis); Não conformidades, eventos, incidentes e melhoria contínua (responsáveis); Gestão do Risco (PPR).

O Manual foi novamente revisto, em 2025/01/31, com alterações nos pontos: Âmbito do Sistema de Gestão (SG) – alteração data da Declaração de Aplicabilidade; Política do SG – inclusão de novas e complemento de outras existentes; Objetivos – revisão; Organização – Funções e Responsabilidades (revisão, em matéria de Cibersegurança e proteção de dados pessoais, para o Presidente da CMA e para os/as funcionários/as; inclusão da figura e funções do “Gestor/a de processo”); Rede de processos (Inclusão do “MENAC” e da “Comunicação Social” como partes interessadas); Auditoria Interna e outras verificações de conformidade (inclusão de avaliação de vulnerabilidades e *penetration test*); Inserção de siglas/abreviaturas.

- Análise dos documentos do SG, na sua totalidade, tendo sido revistos, adequando-os à realidade existente na CMA, ao cumprimento da legislação e regulamentos aplicáveis, à Rede de Processos e alterações essenciais das práticas, pela alteração de tarefas, reestruturação dos processos, de acordo com o Mapa de Documentos.
- Não se verificou uma revisão do Manual de Acolhimento (Revisão 07, de 2021/12/27), em 2024, não obstante, à data do relatório, já tinha sido revisto e enviado aos serviços intervenientes, para validação.
- Em 2024, não se verificaram alterações ao **Mapa Estratégico** da Autarquia, verificando-se que os objetivos estratégicos e operacionais, tendo em conta a perspetiva onde os mesmos se inserem – clientes, processos, desenvolvimento organizacional e financeira – se mantêm adequados à estratégia, missão e visão da Autarquia.

No entanto, para 2025 e, tendo em conta as linhas estratégicas da Autarquia, já se encontra preparada e em análise, a revisão deste documento, que contemplará a estratégia 2025-2029.

1.1. Política do Sistema de Gestão (SG)

A Política do SG – Qualidade e Segurança da Informação, foi revista em 2025/01/31, visto que, após avaliação, concluímos que a mesma não se encontra apropriada ao contexto e âmbito do SG da CMA, sendo a mesma comunicada e entendida por todos/as os/as funcionários/as.

Assim, passou a:

- Satisfazer as **necessidades, exigências e expectativas** dos/as munícipes e demais partes interessadas;
- Assegurar um compromisso de excelência, baseado na orientação para o/a cliente, na **melhoria contínua** da qualidade dos serviços prestados e do desempenho dos seus processos e atividades;
- Responsabilizar, dignificar, valorizar profissionalmente, motivar, comunicar, formar/sensibilizar, comprometer e envolver os/as **funcionários/as**;
- Assegurar os **recursos** necessários à prossecução da estratégia e dos objetivos definidos, através de uma utilização eficaz, transparente e eficiente dos mesmos;
- Desburocratizar, modernizar e inovar os **serviços**, com vista a agilizar a capacidade de resposta e os processos de tomada de decisão;
- Contribuir para o **progresso e desenvolvimento económico, social e cultural** do Concelho e do prestígio e dignificação da Administração Local;
- Cumprir com os requisitos de **Confidencialidade, Integridade e Disponibilidade** adequados aos objetivos de negócio da CMA, garantindo os princípios da **Cibersegurança**;
- Garantir a identificação e classificação dos **ativos de informação**, em função da sua relevância e criticidade, de forma que possam ser adequadamente protegidos durante todo o seu ciclo de vida;
- Assegurar a identificação contínua e avaliação dos **riscos** e das **oportunidades** aos quais os cenários de risco da CMA se encontram expostos, tendo em conta os critérios de confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação, implementando e monitorizando **controles e mecanismos de segurança**, de acordo com a tolerância ao risco da CMA;
- Assegurar que todos os procedimentos existentes estão em conformidade com as várias “**Políticas específicas – Segurança da Informação**”, no âmbito definido em matéria de Segurança da Informação;

- Desenvolver um plano de respostas a **incidentes de segurança**, com orientações, papéis e responsabilidades claras e documentadas;
- Garantir uma gestão eficaz de terceiros (**fornecedores**), especialmente aqueles com acesso a dados e/ou sistemas sensíveis, de modo a cumprir com os requisitos/acordos/níveis de segurança acordados;
- Promover a **partilha de informação**, em matérias relevantes para a CMA, com as partes interessadas;
- **Prevenir** a ocorrência de acidentes de trabalho e de doenças profissionais;
- Garantir o integral cumprimento da **legislação**, dos **requisitos regulamentares** aplicáveis e dos requisitos das **normas de referência**.

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

Recursos Materiais:

A Lista de Infraestruturas existente (Imp-06-01), encontra-se atualizada (revisão 0, de 2025/01/31), com todas as infraestruturas necessárias à prestação de serviços pela CMA e sujeitas a ações de manutenção preventiva, com ações definidas, responsáveis e periodicidade de realização, de várias formas: Imp-06-03, aplicações específicas (Máquinas, GLPI, OBM, ...).

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 (estações de trabalho), a manutenção é realizada quando planeado pela DV-TI ou quando o equipamento necessita de ser intervencionado por outro motivo (falha, solicitação do utilizador,...), com o correspondente registo no GLPI.

As necessidades, em termos materiais, estão diretamente interligados às GOP (Grandes Opções do Plano e Orçamento).

Recursos Humanos:

A nível interno, a CMA alicerça a sua estratégia relativamente a: Governação (Executivo), estrutura organizacional (Mapa de pessoal), funções/responsabilidades/competências técnicas (matrizes de competências), recursos e conhecimento (capital, tempo, pessoal), relações com as partes interessadas internas, suas perceções e valores (Inquérito de satisfação), e a própria cultura da organização.

Em 2024, verificou-se uma alteração nível da estrutura orgânica, publicada através do Despacho n.º 3/2024, de 02/01.



Por outro lado, terá ainda que se ter em consideração a necessidade de recrutamento de pessoal nalgumas áreas, que se encontram com um elevado défice, tornando a capacidade de intervenção do município reduzida, sobretudo na componente operacional. Quanto à necessidade de recrutamento de pessoas, as mesmas encontram-se espelhadas no mapa de Pessoal da CMA, definido e aprovado, para 2025.

Relações com as partes interessadas internas, suas perceções e valores:

A CMA, avalia o grau de satisfação e motivação dos/as funcionários/as, através de inquérito, de forma a permitir obter uma perceção dos níveis de satisfação e de motivação destes/as. Ver ponto 1.6.6.

Processos, sistemas e tecnologias:

A CMA dispõe de aplicações de gestão para a execução dos trabalhos no dia-a-dia, assim como de recursos tecnológicos, que lhe permitem executar as suas atividades. O conjunto de recursos à disposição, servem para a gestão interna do Município, para o acesso externo das partes interessadas e para prestar os serviços que são da sua competência/âmbito e que requerem o uso das melhores TICE.

Relativamente às infraestruturas existentes para a informação: existe uma rede composta por *hardware* (servidores, sistemas de armazenamento de informação, *backups* e *firewall*); *software* (bases de dados); utilizadores/as (aplicações MEDIDATA existentes para a gestão de todas as atividades, correio eletrónico, etc.).

A CMA utiliza diversos canais de comunicação, tanto a nível interno (Intranet, *Rocket.Chat*), como externo (Internet; APP da CMA; Redes sociais – *Facebook*, *Youtube*, etc.; Linha Verde gratuita; Central Telefónica; *Site* da CMA; Correio eletrónico; entre outros).

Os diversos edifícios municipais, estão interligados por rede de fibra ótica, assim como as sedes das Freguesias, utilizando também a rede WIMAX para ligações por parte dos/as seus/suas utilizadores/as, sejam internos, sejam externos.

A tecnologia de assinatura digital, é amplamente utilizada para assinar com cartão de cidadão, os ofícios que são remetidos aos/às munícipes, evitando a impressão do documento para assinatura “manual”, ficando disponível e segura, na base de dados das diversas aplicações. De igual modo, a entrega de processos, como é o caso das obras particulares, é efetuada, através da Plataforma de Atendimento, em formato digital (*ePaper*) de todas as peças instrutórias, estando o próprio requerimento assinado e validado digitalmente.

A tecnologia utilizada mantém-se inalterada.

Os processos encontram-se devidamente implementados e mantidos, verificando-se que a prática está instituída, percebida e seguida por todos/as os/as intervenientes, em qualquer nível. Nas auditorias realizadas

não foram evidenciadas não conformidades que comprometam a eficácia dos processos. Verificamos algum refinamento em termos de tarefas, que poderá evidenciar-se com a revisão ocorrida ao nível dos circuitos existentes, nas diversas aplicações MEDIDATA, decorrentes de ações de melhoria identificadas, para melhorar o funcionamento dos serviços, adequando-os às necessidades, não só ao nível interno, mas também, das partes interessadas externas.

Políticas, objetivos e estratégias implementadas para os atingir:

Ainda que se mantenham os eixos de atuação estratégica da CMA, os objetivos foram revistos e são os seguintes:

1. Reforçar o papel de Águeda como uma *Smart City*
2. Promover o planeamento territorial e a requalificação urbana
3. Desenvolver as vertentes económica e turística do Concelho
 - 3.1. Reforçar a inovação, o empreendedorismo e a indústria
 - 3.1.1. Contribuir para o aumento do investimento dos/as cidadãos/ãs
 - 3.2. Promover o Comércio Local
 - 3.3. Promover o turismo sustentável
4. Garantir a excelência da educação e projetar a juventude
5. Promover a sustentabilidade ambiental e efetuar o combate às alterações climáticas
 - 5.1. Valorizar e desenvolver a sensibilização ambiental
 - 5.2. Potenciar a descarbonização e a transição energética
 - 5.3. Melhorar a mobilidade sustentável
 - 5.4. Valorizar espaços verdes
 - 5.5. Assegurar a higiene e saúde pública
6. Promover Águeda como referência cultural
7. Promover a qualidade de vida e o apoio social à população
 - 7.1. Garantir um apoio social de proximidade aos/às mais desfavorecidos/as
 - 7.2. Promover a inclusão social
 - 7.3. Desenvolver a Estratégia Local de Habitação
8. Assegurar as Competências Municipais na área da saúde
 - 8.1. Promover a remodelação de infraestruturas da saúde
9. Promover o desporto para todos/as
10. Melhorar a gestão florestal e reforçar a atuação da Proteção Civil
11. Reforçar a Excelência dos Serviços da Autarquia

- 11.1. Promover regras de Cibersegurança
- 11.2. Promover a participação pública/cívica
- 11.3. Assegurar a transparência municipal
- 11.4. Promover a utilização dos serviços *online*
- 11.5. Disponibilizar as melhores TICE

Em relação às políticas, foi revisto o documento “**Políticas específicas – Segurança da Informação**”, revisão 12, de 2025/01/31, nomeadamente: Adequação para transição para a ISO/IEC 27001:2022; Alteração “Acesso a zonas seguras – Entrada/Saída de Correio”, tendo estas funções sido alocadas ao SV-AM, no novo organigrama; Alteração “LOGS, USERNAMES e PASSWORDS / Política de gestão de passwords”; Alteração “UTILIZAÇÃO DE SUPORTES AMOVÍVEIS”; Alteração “CORREIO ELETRÓNICO, GESTÃO DE E-MAIL, UTILIZAÇÃO DA INTERNET – Política de correio eletrónico”, pela alteração do tamanho das mensagens (passa de 10 MB para 25 MB); Inserção do ponto “Controlos Criptográficos”; Revisão do documento, tendo em conta a nova formatação utilizada, para a elaboração dos documentos. Alteração das unidades orgânicas, por alteração do organigrama.

No que diz respeito à Declaração de Aplicabilidade (DdA) – revisão 12, de 2025/01/31, verificamos a sua adequação à nova norma, tendo sido definidas algumas ações para sua conformidade.

Importa realçar que, ao nível das linhas estratégicas, os trabalhos/ações desenvolvidos no período de janeiro a dezembro do ano 2024, estão espelhados nas várias Informações AMA, para o ano em causa, tendo em conta que cada serviço prepara informações sobre as ações levadas a cabo em cada eixo/linha estratégica.

1.3. Envolvente Externa

A CMA, através de uma análise ao nível estratégico, determinou o seu contexto/ambiente externo específico, definindo os fatores que podem afetar/influenciar, positiva ou negativamente, a sua prestação de serviços, a sua estratégia e a capacidade de atingir os resultados/objetivos pretendidos.

De reforçar as questões relacionadas com a Cibersegurança e com as alterações climáticas.

1.4. Alterações relevantes do SG

Já ao nível dos eixos estratégicos, abordamos algumas questões que se afiguram como alterações, com grande relevância ao nível do Sistema de Gestão, provocando alterações ao nível dos procedimentos, nomeadamente:

- Nova Estrutura e Organização dos Serviços do Município de Águeda, em vigor desde o dia 31/03/2023 (Despacho n.º 3230/2023, de 10/03). Nova alteração da estrutura e organização dos serviços do Município de

Águeda, publicada em Diário da República, 2.ª série, Despacho n.º 3/2024, de 02/01: Alteração da estrutura e organização dos serviços do Município de Águeda.

- Entrada em vigor da 24.ª alteração ao Regime Jurídico da Urbanização e Edificação (RJUE).
- Já no que diz respeito às alterações efetuadas no âmbito das Tecnologias de Informação, temos:

Descrição	Categoria	Estado	Data abertura	Data estado	Data de resolução
Microsoft Exchange Spoofing - CVE-2024-49040	Cibersegurança	Implementado	2024-11-13	2025-06-02	
Atualização Microsoft Windows Server - KB5046615	Aplicações Municipais	Implementado	2024-11-13	2025-06-02	
Distribuição de carga das aplicações Medidata	Aplicações Municipais	Encerrado	2024-12-13	2025-05-09	
Atualização dos controladores ODBC e OLEDB	Aplicações Municipais	Encerrado	2024-11-11	2025-04-11	2024-10-04
[GLPI #2024120502] - Alterar comportamento padrão da aplicação SigmadocWeb	Aplicações Municipais	Implementado	2024-12-26	2025-02-05	2024-12-27
Atualização Medidata SigmaDocWeb 3.2.30	Aplicações Municipais	Implementado	2024-12-20	2025-02-05	2024-12-23
Vmware VCenter 7.0.3s	Aplicações Municipais	Encerrado	2024-10-23	2024-12-16	2024-10-29
Atualização Unifi OS	Infraestrutura	Implementado	2024-12-06	2024-12-06	2024-12-09
Migração física de hipervisor - AEA e AEVV - Migrar máquina virtuais	Aplicações Municipais	Novo	2024-11-18	2024-11-19	2024-11-19
Criar servidor redundante cmavappdfsii	Aplicações Municipais	Novo	2024-10-12	2024-10-12	2024-10-07
Atualização Unifi Protect	Aplicações Municipais	Pendente	2024-09-30	2024-09-30	2024-10-01
Criar ODBC Medidata 2025	Aplicações Municipais	Em testes	2024-09-25	2024-09-27	2024-09-26
Atualização de firmware - QNAP	Infraestrutura	Novo	2024-07-08	2024-09-24	2024-07-09
Atualização servidor LiveChat	Aplicações Municipais	Encerrado	2024-08-05	2024-09-24	
Migração Patch Panel Fibra-ótica Bastidor 5 para Bastidor 4	Infraestrutura	Qualificação	2024-08-27	2024-08-27	
Atualização do Agent Wasuh	Aplicações Municipais	Qualificação	2024-08-05	2024-08-07	
Atualização Epaper + Edificação	Aplicações Municipais	Novo	2024-06-28	2024-06-28	
Criação de novo tipo de requerimento - Edificação	Aplicações Municipais	Implementado	2024-05-09	2024-06-26	2024-05-08
Mesa DV-TI	Infraestrutura	Encerrado	2024-04-10	2024-06-12	
Implementação do sistema IdP Microsoft ADFS	Cibersegurança	Qualificação	2024-04-16	2024-06-11	
Impressora 2.º piso - Disco Rígido	Aplicações Municipais	Implementado	2024-06-04	2024-06-04	2024-06-04
RMA SonicWall	Aplicações Municipais	Encerrado	2024-05-29	2024-06-04	2024-05-17
Substituição do disco da Gaveta 3	Infraestrutura	Implementado	2024-01-25	2024-05-27	2024-01-26



Descrição	Categoria	Estado	Data abertura	Data estado	Data de resolução
Update Firmware NSA	Infraestrutura	Encerrado	2024-05-15	2024-05-15	2024-05-15
SMA SonicWall -- New Firmware and Software Release	Infraestrutura	Encerrado	2024-05-08	2024-05-08	2024-05-07
DHCP - ISC KEA 2.2	Aplicações Municipais	Implementado	2024-05-02	2024-05-02	2024-05-03
Atualização Microsoft ODBC driver 18.3.3.1	Cibersegurança	Implementado	2024-04-22	2024-04-23	
Atualização do Microsoft Exchange 2016	Cibersegurança	Implementado	2024-03-28	2024-04-05	
Atualização Autenticacao.gov	Aplicações Municipais	Implementado	2024-03-26	2024-03-26	2024-03-27
FW: Falta de espaço no CMAVSQLAPP	Aplicações Municipais	Encerrado	2024-03-26	2024-03-26	2024-03-26
Atualização Unifi Protect 3.022	Segurança	Encerrado	2024-03-22	2024-03-22	

1.5. Revisões anteriores

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

- Desenvolvimento de uma aplicação para análise e monitorização do modelo estratégico GOP/PDE, pela DV-TI, para facilitar a monitorização e medição de resultados aos serviços da CMA, para o que será necessário determinar os parâmetros na sua totalidade. Prevê-se começar a recolher indicadores no 2.º Semestre de 2025. Responsável: DV-TI; GAQDO. Implementação: Dezembro/2025.
- Realização duma ação de formação interna de Qualidade, Segurança da Informação e RGPD, a todos/as os/as funcionários/as. Responsáveis: DV-TI; GAQDO; UN-RH. Prazo: Dezembro/2024. Não foi possível implementar, não obstante, estamos a preparar esta ação em conjunto com formação externa/subcontratada, a realizar em 2025 (Prevê-se o seu início para o 2.º Semestre/2025).
- Realização duma 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. Responsável: GAQDO. Prazo: Dezembro/2024. Vamos repensar esta ação, prevendo-se a sua execução para 2026.
- Repensar a continuação de implementação da certificação da segurança da informação, com a preparação de uma proposta para aprovação por parte do Executivo. Prazo: Até 31/12/2024. Responsável: DV-TI; GAQDO. Tendo em conta que, em 2025, teremos que proceder à reestruturação do sistema existente, para a transição para a nova norma, este objetivo transita, tendo com novo prazo de execução, o 2.º semestre/2025.

- Definição/implementação de um Sistema Integrado de Gestão do Município, que possa rentabilizar, numa perspetiva de eficiência, as várias abordagens anteriormente adotadas, tomando como referência as orientações da Edição 2020 do Modelo de Excelência da EFQM. Assim, o Sistema irá aproveitar, na máxima extensão possível, o trabalho já realizado quando da adoção do Modelo de Excelência da EFQM, aproveitando para atualizar as abordagens e soluções, de acordo com as recomendações da Edição 2020 daquele Modelo. Da autoavaliação, com recurso à “Access Base” da EFQM, resultará uma lista consensual de pontos fortes e áreas de melhoria, e um perfil de pontuação, que possibilitará o estabelecimento de planos de ação de melhoria, que serão integrados no planeamento global de implementação do Sistema Integrado de Gestão. A implementação dos planos de ação, deverá ser acompanhada de uma monitorização regular dos progressos, sendo que, por fim, o trabalho a desenvolver deverá prever a preparação do processo junto da Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), para o reconhecimento do nível “Recognized by EFQM”. Tendo em conta tudo o que implica uma ação desta magnitude, decidiu-se pela definição de ações até Dezembro/2025. Implementação: A iniciar no 1.º semestre de 2026.
- Certificação pelos referenciais normativos NP 4552 (pensado para as PESSOAS da organização, que define os requisitos para a implementação, manutenção e gestão de um sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal); NP 4522 – Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis (orientações para quem pretender incorporar, implementar e disseminar políticas e práticas, através de ações coerentes em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, assim como avaliar a eficácia das políticas, procedimentos e práticas adotadas nesta matéria); NP 4427 – Gestão de Recursos Humanos (requisitos de um sistema de gestão de recursos humanos, que abranja todos os níveis hierárquicos e áreas de atividade, como veículo de melhoria contínua, ao serviço da eficácia e da eficiência desta. Prazo: 1.º Semestre/2024 (elaboração de um plano de ação, para definição de ações e implementação em 2022). Responsável: GAQDO; UN-RH. Tendo em conta as alterações organizativas e o volume de trabalho, no sentido da reorganização dos serviços, tal não foi possível executar nos prazos inicialmente previstos. Novo prazo: Elaboração de um plano de ação, no decorrer do 2.º semestre/2025, iniciando, em uníssono a implementação das ações necessárias. Responsáveis: GAQDO; UN-RH; GHST.
- Candidatura ao 2.º nível da Excelência da EFQM. Esta ação não foi executada quando prevista, pelo facto de, estar previsto iniciar, em 2025, a definição/implementação de um Sistema Integrado de Gestão do Município, que possa rentabilizar, numa perspetiva de eficiência, as várias abordagens anteriormente adotadas, tomando como referência as orientações da Edição 2020 do Modelo de Excelência da EFQM. Assim, o Sistema irá aproveitar, na máxima extensão possível, o trabalho já realizado quando da adoção do Modelo de Excelência da EFQM, aproveitando para atualizar as abordagens e soluções, de acordo com as

recomendações da Edição 2020 daquele Modelo. Da autoavaliação, com recurso à “Access Base” da EFQM, resultará uma lista consensual de pontos fortes e áreas de melhoria, e um perfil de pontuação, que possibilitará o estabelecimento de planos de ação de melhoria, que serão integrados no planeamento global de implementação do Sistema Integrado de Gestão. A implementação dos planos de ação, deverá ser acompanhada de uma monitorização regular dos progressos, sendo que, por fim, o trabalho a desenvolver deverá prever a preparação do processo junto da Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), para o reconhecimento do nível “Recognized by EFQM”. Prazo previsto: Iniciar em 2026.

- Alterar a metodologia de aplicação dos inquéritos do “Índice de satisfação dos alunos com as refeições servidas”, passando os mesmos a serem efetuados *on-line*. Responsável: DV-EJAS_Educação. Prazo: Próximo inquérito. Ainda não foi realizado, sendo que os inquéritos já foram reformulados, mantendo-se o prazo de implementação.

1.6. Avaliação do SG

Tendo em conta a análise efetuada ao Sistema de Gestão implementado na CMA e os resultados obtidos, conclui-se que **o SG mantém-se pertinente, apropriado, adequado, eficaz e alinhado com a estratégia definida pelo Executivo.**

De igual modo, permite-nos concluir que, **o SG cumpre os requisitos normativos, tendo a CMA alcançado, na sua grande maioria, os resultados/metasp desejados, tendo em conta a sua direção estratégica**, após análise dos indicadores associados às partes interessadas e ao cumprimento dos objetivos estratégicos/operacionais da Autarquia, nomeadamente:

- **Grau de cumprimento dos objetivos de gestão** (estratégicos + operacionais) – Meta = 90%; Resultado = 91%. De referir que, a este nível, algumas ações definidas podem não ser realizadas na totalidade, no ano em questão, no entanto, passam a constar do plano do ano seguinte. Estes resultados são demonstrativos do esforço que a CMA tem vindo a realizar ao longo dos anos, de modo a cumprir, dentro das suas capacidades e competências, as ações que se propõem levar a efeito num determinado ano civil. Algumas ações inseridas no referido plano e não realizadas, tiveram como causa, constrangimentos externos, alheios à Autarquia.
- **Índice de satisfação das partes interessadas** (externas) – Meta = 90%; Resultado = 90%.
- **Índice de satisfação das partes interessadas internas** (funcionários/as) – Meta = 82%; Para 2024, não foi efetuado o inquérito. A pessoa responsável por esta área, foi direcionado para os procedimentos concursais que foram necessários, tendo em conta a linha estratégica e objetivos da Autarquia, pois a necessidade de novos recursos humanos era premente e urgente. Assim, a opção estratégica e de gestão dos recursos

existentes, foi a de alocar o funcionário para a realizações das tarefas necessárias até ao recrutamento dos novos recursos nas diversas áreas. O resultado em 2023, assim como em anos anteriores, foi de 81,7%, próximo da meta estabelecida.

- **Índice de motivação das partes interessadas internas** (funcionários/as) – Meta = 82%; Para 2024, não foi efetuado o inquérito. A pessoa responsável por esta área, foi direcionado para os procedimentos concursais que foram necessários, tendo em conta a linha estratégica e objetivos da Autarquia, pois a necessidade de novos recursos humanos era premente e urgente. Assim, a opção estratégica e de gestão dos recursos existentes, foi a de alocar o funcionário para a realizações das tarefas necessárias até ao recrutamento dos novos recursos nas diversas áreas. O resultado em 2023, assim como em anos anteriores, foi de 78,9%.

1.6.1. Objetivos

Ao monitorizarmos o cumprimento dos objetivos estratégicos e, por sua vez, dos objetivos operacionais, avançamos para uma análise da execução do Plano de Desenvolvimento Estratégico/Orçamento e Planos para 2024, obtendo-se os resultados do quadro seguinte, referente a cada um dos projetos/ações definidos para cada objetivo, sendo que, no próprio documento, encontram-se as justificações/decisões para as ações não realizadas. Ao analisarmos pormenorizadamente o cumprimento dos objetivos estratégicos para o ano 2024, obtemos os seguintes resultados:

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)
N.º	Designação	N.º	Designação	
01	Águeda Território Dinâmico, Criativo e Solidário	0101	Promover Solidariedade	70%
		0102	Promover o Desporto	89%
		0103	Promover a Cultura	92%
		0104	Promover Turismo	92%
		0106	Segurança e Proteção Civil	65%
		0107	Regeneração Urbana	50%
		0108	Qualificar/Construir acessibilidades	52%
		02	Águeda Território Excelência Educativa	0201
0202	Águeda Educação +			100%
0204	Educação Não Formal			96%
0206	Segurança Alimentar das Refeições escolares			100%
0207	Construção de Centros Educativos			100%
0208	Beneficiação/Construção de Parques Infantis			100%

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)
N.º	Designação	N.º	Designação	
		0209	Transportes Escolares	100%
		0210	Rede de Bibliotecas Escolares	100%
03	Águeda Competitiva e Empreendedora	0301	Promoção do Concelho	95%
		0303	Incubadora de Empresas	100%
		0309	Linha de Apoio ao Empresário	70%
		0311	Parque Empresarial do Casarão	100%
04	Águeda Serviços Municipais de Excelência	0401	Administração Transparente	91%
		0402	Certificação	100%
		0403	Serviços de Apoio - SIG	100%
		0404	Serviços ao cidadão <i>online</i>	100%
		0405	Continuando a Inovar	100%
		0406	Serviços de Apoio - Informática	100%
		0407	Requalificação de Instalações	81%
05	Águeda Inteligente, Inovadora e Sustentável	0501	HUMAN SMART CITY	100%
		0504	Águeda Ambientalmente Sustentável	86%
		0505	Eficiência Energética	50%
		0508	Parcerias Internacionais	100%
		0509	Parcerias Nacionais	100%
		0510	Resíduos – Uma oportunidade de afirmação	88%

Os objetivos estratégicos vs objetivos operacionais estão resumidos no Mapa Estratégico da CMA, para o período 2022-2025, podendo se consultados no **Imp-01-03**, tendo-se evidenciado que, para 2024, obtivemos uma taxa de concretização dos objetivos de 89,41%, face à meta estabelecida de 90%. Para 2025, mantém-se esta meta.

Já no que diz respeito a cada um dos objetivos estratégicos, os resultados são os seguintes:

	TOTAL	Objetivos Estratégicos				
		01 – Águeda Território Dinâmico, Criativo e Solidário	02 – Águeda Território Excelência Educativa	03 – Águeda Competitiva e Empreendedora	04 – Águeda Serviços Municipais de Excelência	05 – Águeda Inteligente, Inovadora e Sustentável
Taxa de Execução	89,41%	73%	99,5%	91,25%	96%	87,3%

1.6.2. Indicadores de desempenho dos processos

A CMA utiliza diversas ferramentas para monitorizar e medir o desempenho dos processos, espelhando os resultados no seu *Balanced Scorecard (Imp-09-01)*, assim como também uma análise/justificação dos mesmos, tendo em conta as metas estabelecidas para cada um dos indicadores.

Ao avaliarmos os resultados obtidos, concluímos do alinhamento da estratégia com estes resultados, evidenciando-se que o SG serve de apoio à gestão, mas que ainda precisa de algum refinamento, fruto da evolução e da necessidade de melhoria dos processos/Competências Organizacionais (CO).

Dos indicadores/metas estabelecidos 73% foram atingidos/superados. No entanto, importa referir que, concluímos que os mesmos são demonstrativos de um **desempenho adequado**, indo ao encontro da Visão, Missão e Estratégia definida pelo Executivo Municipal, quando olhamos para as várias perspetivas do Mapa Estratégico: Clientes e partes interessadas relevantes (75%); Processos (70%); Desenvolvimento Organizacional (38%); e Financeira (100%).

1.6.2.1. Gestão Urbanística:

Analisado, no cômputo geral, o ano de 2024, verificamos que a área do Urbanismo se encontrava, à data de 31/12/2024, numa situação delicada em termos de operacionalidade, capacidade de atuação e de resposta ao município, sendo fulcral que sejam alvo de ação imediata evitando a sua rutura.

Foi necessário refletir e efetuar um diagnóstico, junto dos intervenientes no processo de urbanismo, de modo a obter um levantamento de causas que contribuíram para tal, no sentido de serem definidas medidas/ desafios necessários à mudança.

É importante referir que o ano 2024 foi especialmente “nefasto”, uma vez que entraram em vigor, praticamente em simultâneo, dois instrumentos cruciais para a área do urbanismo – 2.ª alteração à 1ª Revisão do PDM de Águeda e 24.ª alteração ao Regime Jurídico da Urbanização e Edificação (RJUE), as quais obrigaram a adaptações diversas e a um maior consumo de tempo na análise e tratamento dos processos.

Aliás, estas alterações também impactaram na qualidade dos projetos apresentados à CMA, a qual baixou consideravelmente, em função das novidades introduzidas e das dúvidas que daí resultaram, o que levou a um número considerável de consultas e questões aos/às técnicos/as municipais como um maior dispêndio de tempo por parte destes/as.

Metas a manter para 2025.

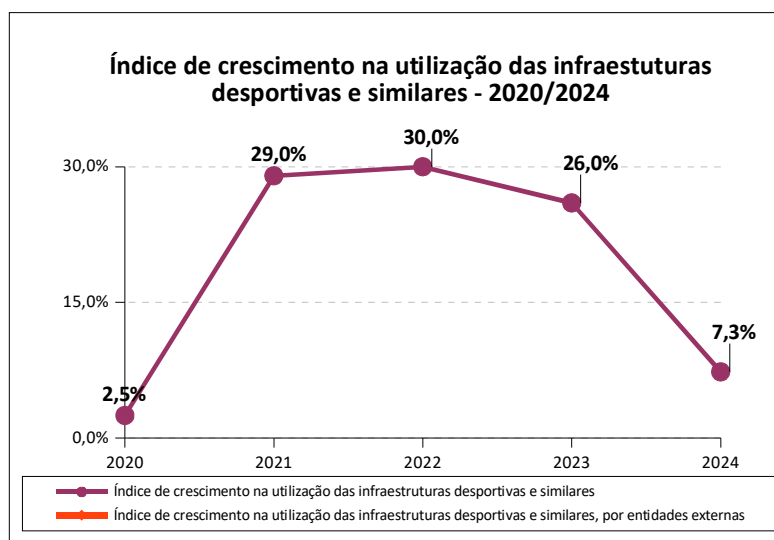
1.6.2.2. Divisão de Cultura e Desporto:

1.6.2.2.1. Piscinas Municipais:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado	
%	Taxa de utilizações por tipo	Crianças (4-17 anos) da Escola de Natação	70%	53,1%
		Séniore da Escola de Natação	18%	27%
		Adultos da Escola de Natação	10%	9,3%
		Bebés da Escola de Natação	2%	3,7%
		Utilizadores (Regime Livre)	14%	19%
		Alunos da Escola de Natação – Desporto Adaptado (Natação adaptada e Paracanoagem)	Monitorizar	7,1%
N.º	Média diária de utilizações	> 200	230	
%	Taxa de medições conformes	100%	99,2%	
%	Índice de crescimento na utilização das infraestruturas desportivas e similares	> 5%	7,3%	
%	Índice de crescimento na utilização das infraestruturas desportivas e similares, por entidades externas	> 5%	-3,3%	

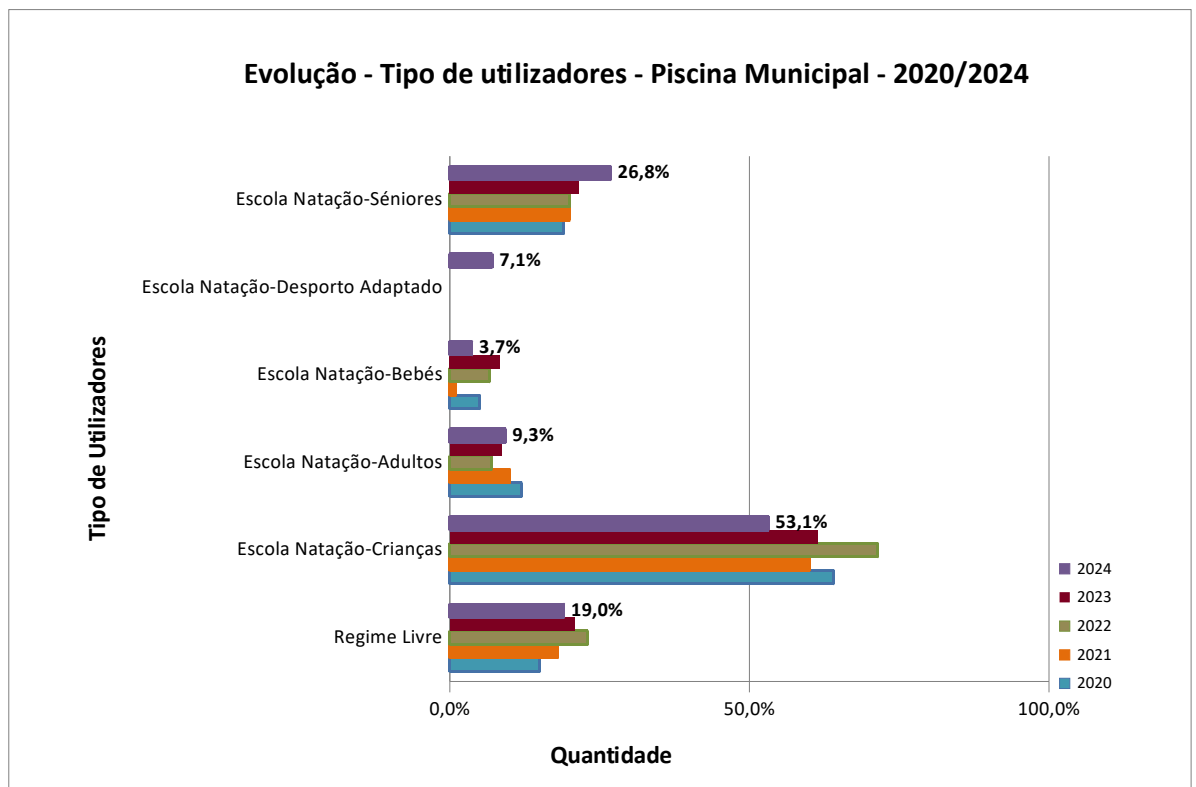
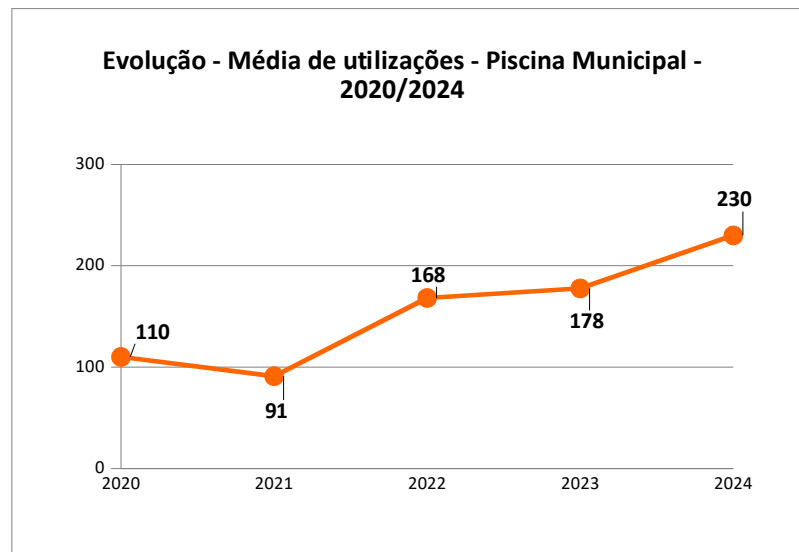
Dos resultados do mapa de indicadores dos processos, foi possível evidenciar:

- O **índice de crescimento na utilização** da Piscina Municipal, teve um aumento relevante, na ordem dos 7,3%, sendo que, em termos de utilização por entidades externas, diminuiu em -3,3%. De referir que, este ano (2024), foi a primeira vez que medimos o índice de crescimento da utilização das Piscinas, por entidades externas, sendo certo que, neste momento, as infraestruturas não conseguem permitir que se verifique um aumento de utilização, por parte de entidades externas.





- Já no que diz respeito à **taxa de utilizações** da piscina, por tipo, apenas os valores referentes às crianças (4-17 anos) da Escola de natação, ficaram abaixo da meta estabelecida. Todos os restantes ultrapassaram as metas definidas. Ao nível da **média diária de utilizações**, a meta foi ultrapassada, tendo-se obtido o valor de 230 (em 2023, foi de 178).



- Ao nível da componente relacionada com o **cumprimento de valores legais**, no que respeita às medições, congratulamo-nos de ter obtido valores percentuais muito elevados (99,2%), o que nos permite concluir do cuidado e cumprimento das condições exigidas para este tipo de serviço, nomeadamente, pela preocupação da CMA em contribuir para a saúde pública e bem-estar dos/as utentes que frequentam as Piscinas Municipais.

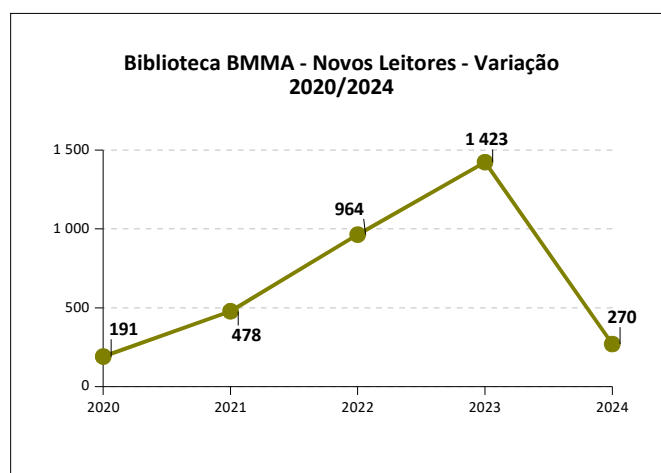
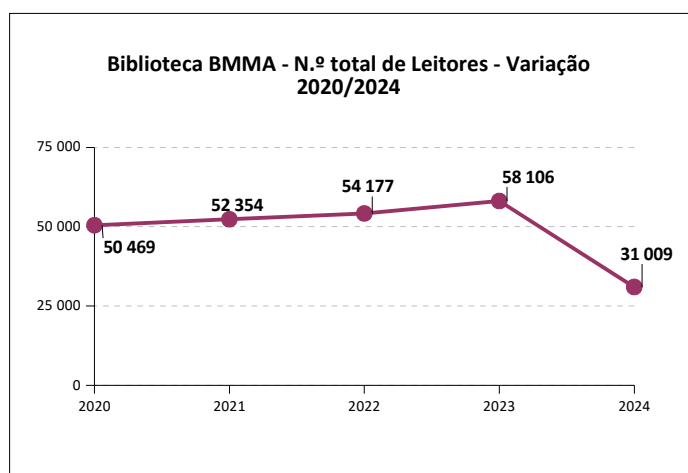
Metas a manter para 2025.

1.6.2.2. Biblioteca Municipal Manuel Alegre – BMMA:

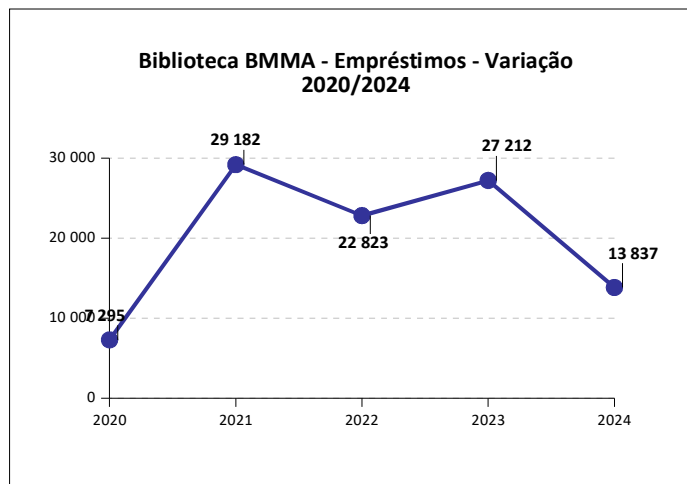
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Variação do n.º de leitores da BMMA	> 7%	-47%
%	Taxa de crescimento de novos leitores registados na BMMA	> 7%	-81%
%	Variação do n.º de empréstimos da BMMA	Mais 14%	-49%

Dos resultados do mapa de indicadores dos processos, foi possível evidenciar:

- Relativamente ao **n.º de leitores** da BMMA, verificamos ter obtido um decréscimo de -47%, ficando aquém da meta estabelecida (7%);
- Taxa de crescimento de **novos leitores** para 2024. Tendo como meta aumentar em 7%, o n.º de novos leitores, no mínimo, verificamos que a mesma não foi atingida (-81%), sendo que, em 2023 tivemos 1.423 novos leitores, contra 270 em 2024.



- Já no que diz respeito à variação do **n.º de empréstimos** da BMMA, verificamos uma queda abrupta, na ordem dos 49%, não sendo cumprida a meta estabelecida inicialmente (mais 14%), sendo que em 2023 tivemos 27.212 empréstimos e, em 2024, 13.837.



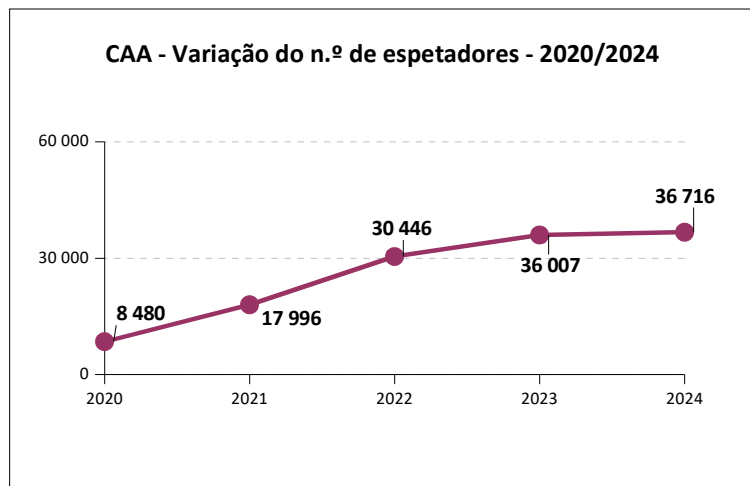
Justificação (não cumprimento): a BMMA continua a ter muitos leitores e pessoal que vai para estudar ou simplesmente para ler, num espaço dedicado e tranquilo. Nos últimos 5 anos, a tendência foi sempre aumentar em todos os indicadores. Não obstante, teremos que verificar, no decorrer de 2025, se esta situação se mantém, no sentido de analisar da necessidade de implementação de ações que nos permitam melhorar os resultados.

Metas a manter para 2025.

1.6.2.2.3. Centro de Artes (CAA):

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Variação do n.º de espetadores do CAA	Mínimo = ano (n-1)	2%
%	Taxa de eventos de programação geral realizados	Cumprir Programa / GOP / PDE	100%
%	Taxa de ações realizadas – Projeto Educativo	Cumprir Programa / GOP / PDE	100%
%	Taxa de exposições realizadas	Cumprir Programa / GOP / PDE	100%

Em 2023, contou com a presença de 36.007 pessoas nas iniciativas do CAA (não inclui cedências, reuniões, assembleias). No entanto, em 2024 e, tendo em conta a meta prevista, verificamos um aumento no n.º de espetadores no CAA, nas suas mais diversas iniciativas, na ordem dos 2% (37.716 espetadores).



O CAA, em termos de programação, ações e exposições, realizou 100% do programa previsto/planeado.

Metas a manter para 2025. Novo indicador “Nível de satisfação com a qualidade geral do serviço” (meta 90%), a ser medido através de inquérito colocado no site.

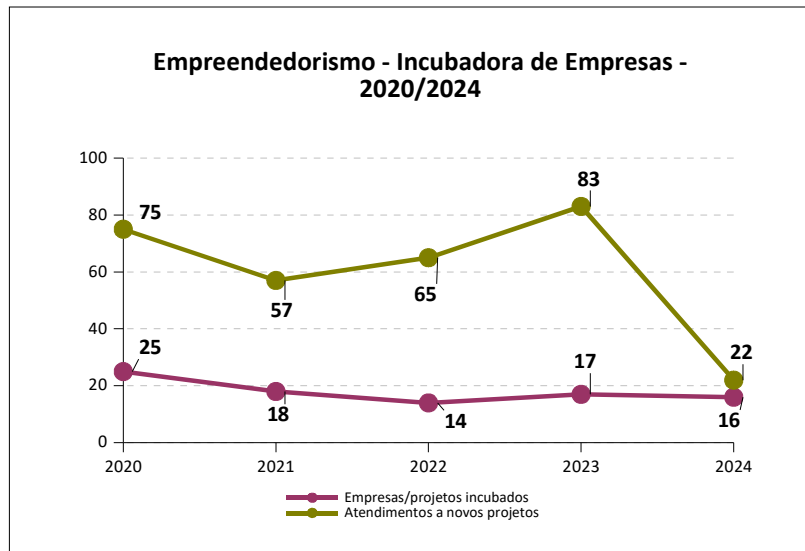
1.6.2.3. Coesão Territorial, Habitação e Desenvolvimento Local:

1.6.2.3.1. Empreendedorismo:

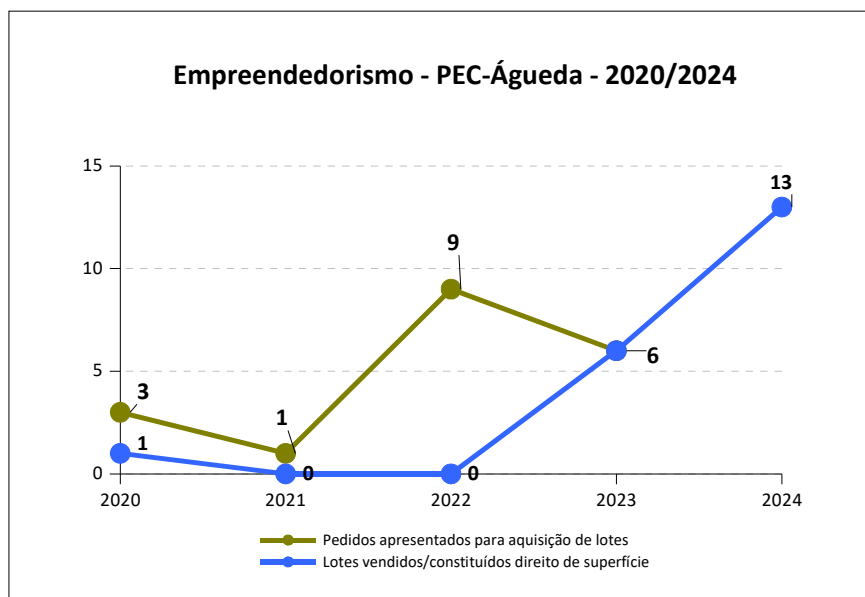
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
N.º	Empresas/projetos incubados	≥ 18 e ≤ 25	16
N.º	Atendimentos a novos projetos	Mínimo = ano (n-1)	22
N.º	Pedidos apresentados para aquisição de lotes	N.º máximo para venda	-
m ²	m ² de lotes vendidos	N.º máximo para venda	55.108
N.º	Lotes vendidos/constituídos direito de superfície	N.º máximo para venda	13
N.º	Empresários atendidos na linha de apoio ao empresário	Mínimo = ano (n-1)	27

Incubadora de Empresas: Reforçando a ideia de atrair empresas para Águeda e criar mais emprego, a CMA também aposta no apoio ao empreendedorismo, ou seja, permite, a baixo custo, que novas empresas e/ou projetos sejam testados em condições “laboratoriais”, com apoios específicos e, no caso dos projetos, lançados posteriormente. Neste campo, os resultados, ainda que a meta não tenha sido atingida, temos vindo a manter o número de empresas/projetos incubados, sendo que, em 2024, o resultado foi de 16, reduzindo 6%, face ao mesmo período em 2023 (tivemos 17).

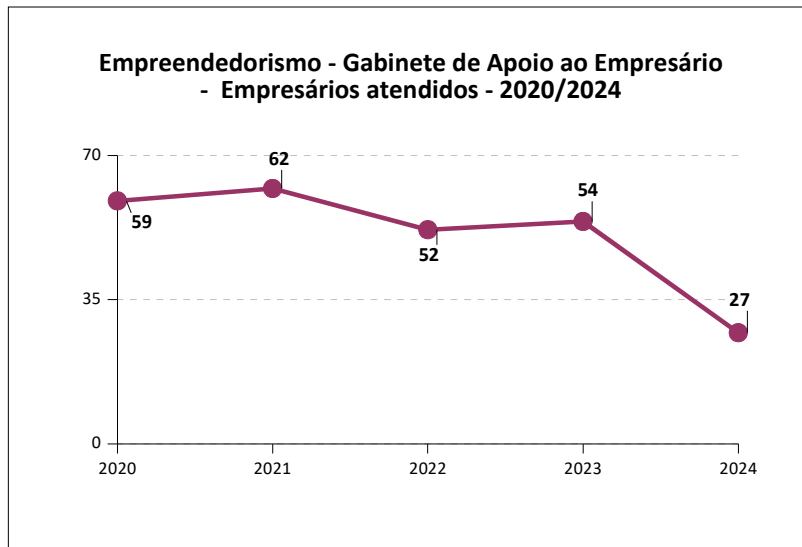
Ainda a este nível, verificamos uma redução significativa, na ordem dos 73%, em relação ao ano 2023.



PEC-Águeda: É importante medirmos a apetência dos empresários para abrir/aumentar/transferir os seus negócios para Águeda, ou mesmo para deslocalizar as suas empresas, procurando usufruir de uma área empresarial nova e em franco crescimento. A meta é conseguir vender todos os lotes que a CMA tenha no Parque, disponíveis para venda, no período em apreço. Em 2024, tivemos 13 lotes vendidos/constituídos direito de superfície, e 55.108m² de lotes vendidos, superando os resultados em 2023.



Relativamente aos atendimentos do Gabinete de Apoio ao Empresário, verificamos um decréscimo acentuado, na ordem dos 50%.



Justificação (não cumprimento das metas): Facto é que, com as diversas situações que se começaram a verificar em 2023 e 2024, nomeadamente, as subidas das taxas de inflação, a guerra na Ucrânia, os vários aumentos, seja de combustível ou outros, faz com que se verifique algum receio/retração ao nível do empreendedorismo.

Metas a manter para 2025.

1.6.2.3.2. Educação:

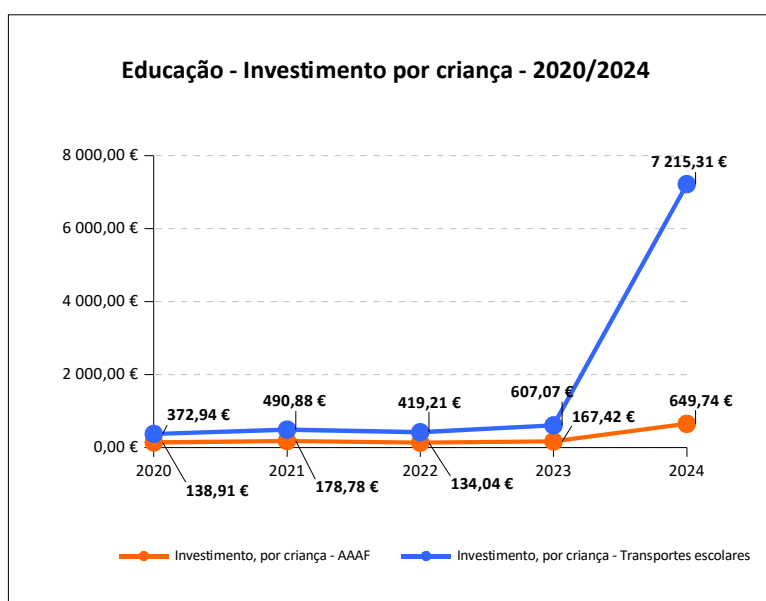
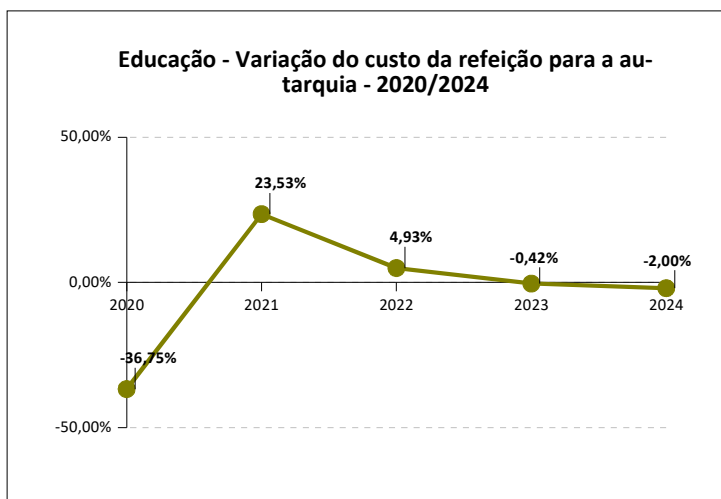
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Índice de satisfação dos alunos com as refeições servidas	70%	*
%	Variação do custo da refeição para a autarquia	< 10%	-2%
€	Investimento, por criança, efetuado pela Autarquia, ao nível da AAAF (Atividades de Animação e Apoio à Família)	Manter = ano (n-1)	649,74€
€	Investimento, por criança, efetuado pela Autarquia, ao nível dos transportes escolares	Manter = ano (n-1)	7.215,31€
%	Taxa de crianças a usufruir da AAAF (Atividades de Animação e Apoio à Família)	92%	73,8%
%	Índice de satisfação dos docentes com as atividades realizadas	92%	96,1%
%	Índice de satisfação com as AEC (alunos)	92%	96,3%
%	Índice de satisfação com as AEC (encarregados de educação, EE)	80%	87,9%
N.º	Desempenho dos parceiros AEC (média final de resposta do questionário)	≥ 4	4,41
%	Taxa de alunos abrangidos por apoios sociais	Auxílios Económicos (1.º Ciclo)	27,5%
		Refeições escolares (Pré-escolar e 1.º Ciclo)	27,4%
		AAAF - Prolongamento (Pré-escolar)	37,7%
		AEC (1.º Ciclo)	74,5%



Tipo	Descrição	Meta	Resultado
	Transportes Escolares (1.º, 2.º e 3.º Ciclos e Secundário)		21,6%

Refletindo sobre os custos, verificamos o seguinte:

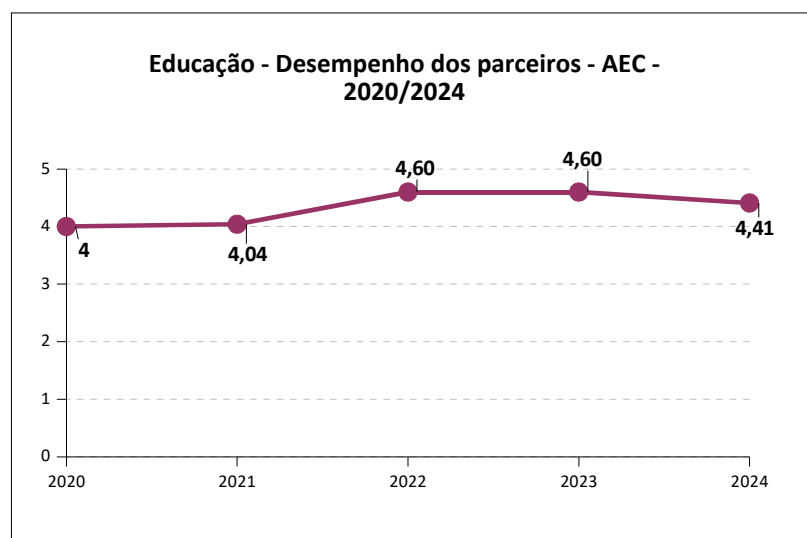
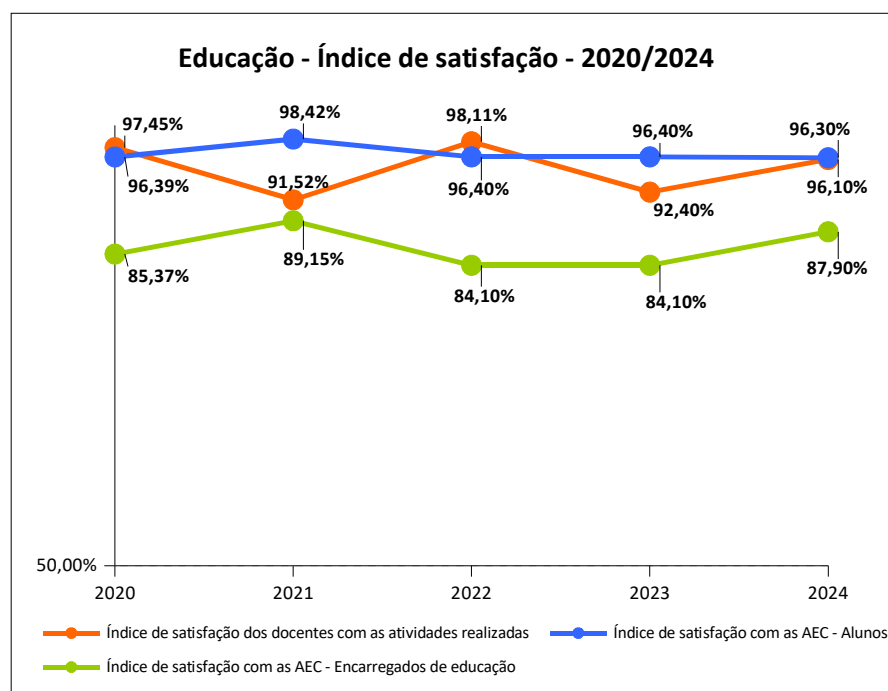
- **Refeições escolares** – Verificou-se uma ligeira diminuição face ao ano letivo anterior, na ordem dos 2%;
- **AAAF** – Aumento de 288%;
- **Transportes escolares** – Aumento de 1.088%.



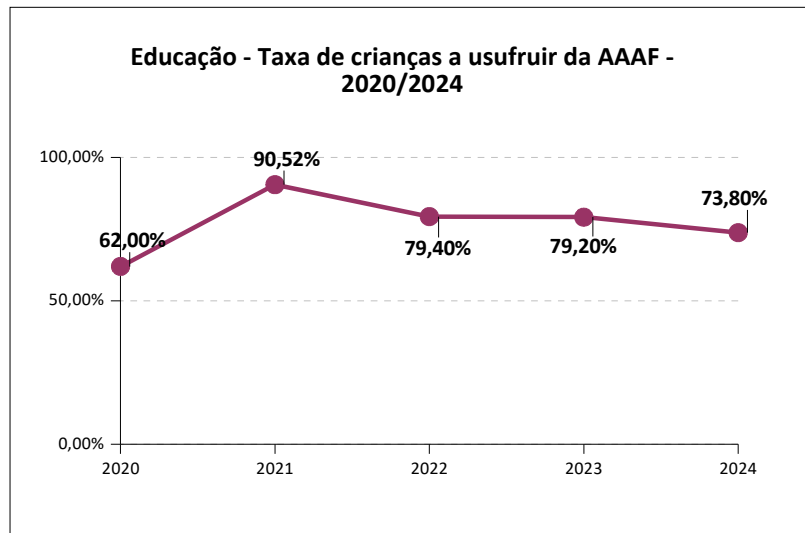


Já no que respeita a “Índice de satisfação dos docentes com as atividades realizadas”, superamos a meta estabelecida, tendo como resultado 96,1%. Ao nível das Atividades Extracurriculares, superamos as metas estabelecidas, nomeadamente, no que diz respeito aos indicadores Índice de satisfação (alunos) = 96,3%; Índice de satisfação (EE) = 87,9%; e Desempenho dos parceiros = 4,41.

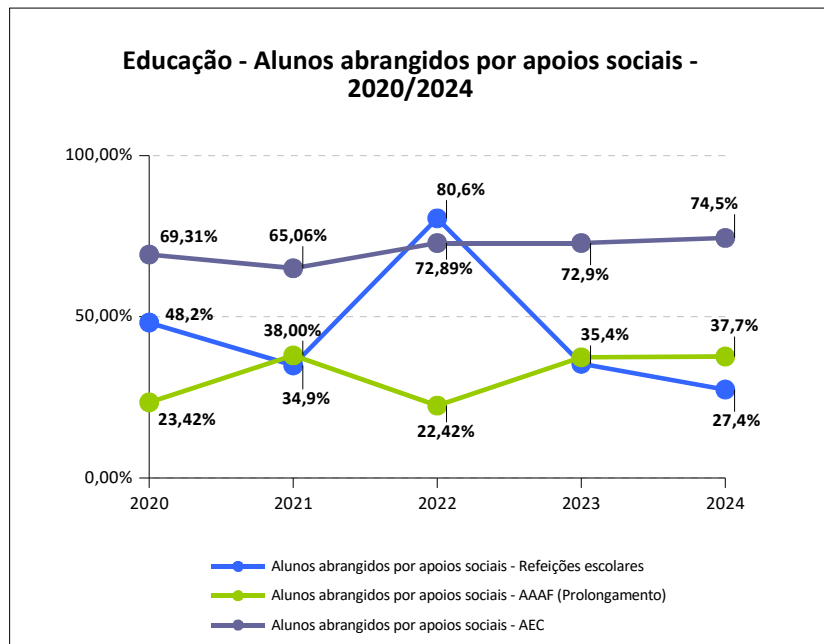
* O questionário aos alunos, relacionado com as refeições, não foi realizado no ano letivo em causa.

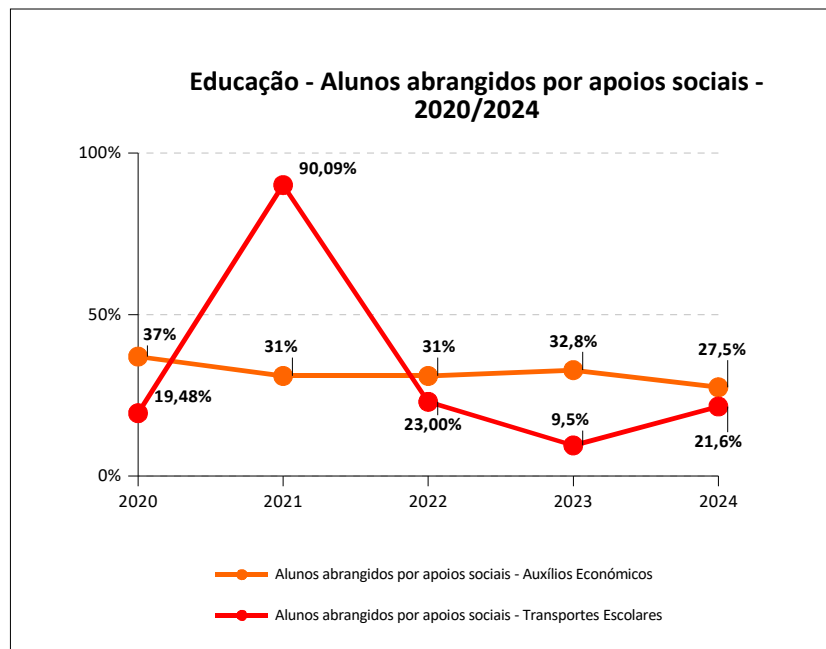


Relativamente à **Taxa de crianças a usufruir das AAAF**, verificamos que se manteve praticamente inalterado (meta não atingida).



A **taxa de alunos abrangidos por apoios sociais** teve algumas alterações, ao nível de resultados, sendo que, a CMA atribui apoios a todos/as os/as alunos/as que cumprem os requisitos para obter os apoios e se candidatam para os mesmos.





Já no que diz respeito à **avaliação da satisfação das refeições servidas**, pelos/as alunos/as, os inquéritos estão a ser reformulados. Ainda não foram aplicados.

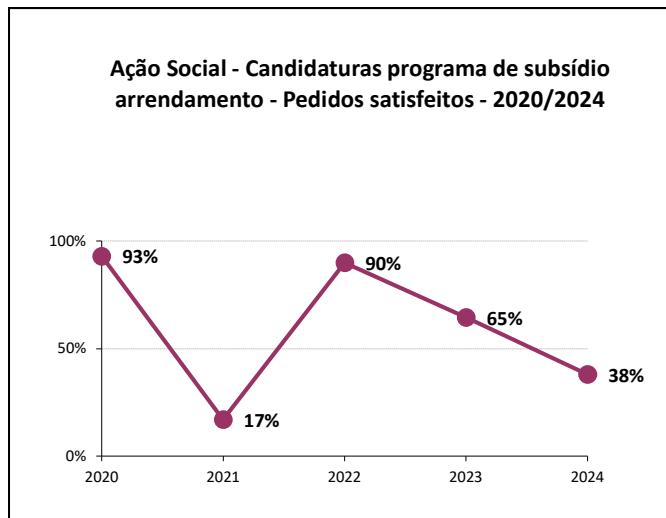
Metas a manter para 2025.

1.6.2.3.3. Ação Social:

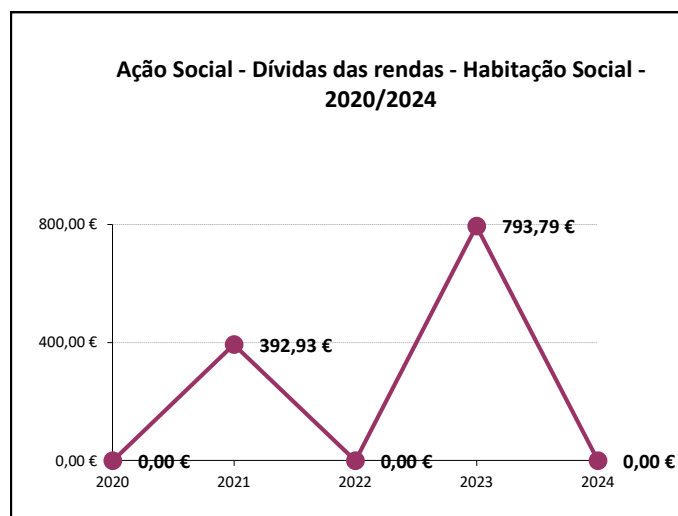
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Índice de satisfação de pedidos de candidaturas ao programa de subsídio ao arrendamento	Cumprir GOP/PDE	38%
%	Taxa de Inquilinos que não pagaram a renda do mês	0%	0%
€	Valor total em dívida das rendas da Habitação Social	0,00 €	0,00€

Dos indicadores definidos, verificamos que:

- **Índice de satisfação de pedidos de candidaturas ao programa de subsídio ao arrendamento.**
Dos pedidos apresentados, foram aprovados 38%, sendo que os restantes não reuniam as condições necessárias para a sua aprovação.



- **Taxa de Inquilinos que não pagaram a renda do mês.** Não se verificaram inquilinos com dívidas em atraso, cumprindo-se com a meta estabelecida.



Metas a manter para 2025.

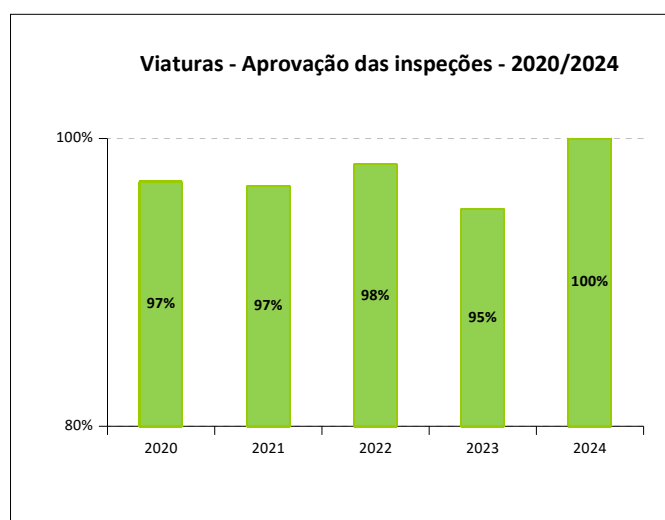
1.6.2.4. Manutenção – Infraestruturas; Serviços Especializados; Gestão e manutenção dos edifícios públicos; Infraestruturas Viárias e Gestão de armazéns e equipamentos:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
N.º	Situações de não utilização (crítica) de viaturas, provocadas pela falta de recursos face às necessidades dos serviços	5	0
%	Grau de cumprimento do mapa de planeamento (manutenção preventiva)	100%	100%
%	Índice de aprovação das inspeções às viaturas	91%	100%

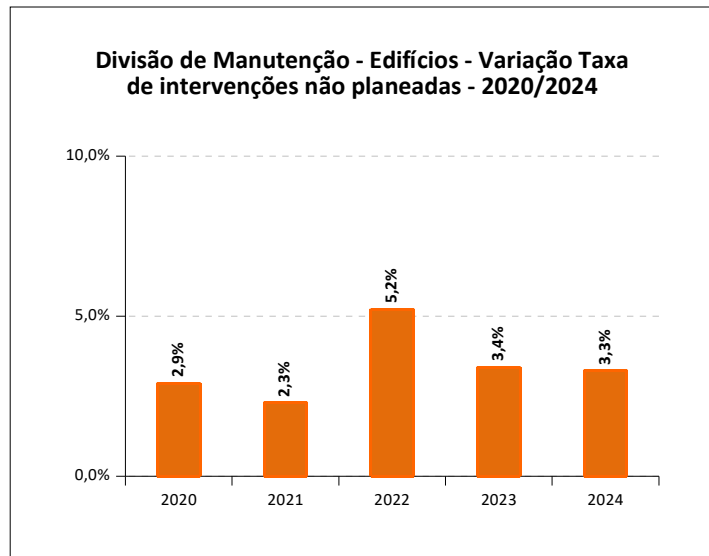
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Taxa de intervenções não planeadas (edifícios)	< 10%	3,3%
%	Taxa de intervenções realizadas eficazes	100%	100%
Lt/Km	Média de consumos de gasóleo	Mínimo = ano (n-1)	0,22
Lt/Km	Média de consumos de gasolina	Mínimo = ano (n-1)	0,06
Hr	Horas de gasóleo	Mínimo = ano (n-1)	3.717
Km	N.º de Kilómetros efetuados	Mínimo = ano (n-1)	398.076
N.º	Falhas de <i>stock</i>	5	0

Já no que diz respeito ao comportamento dos resultados da medição do desempenho dos processos ao nível da manutenção, importa referir o seguinte:

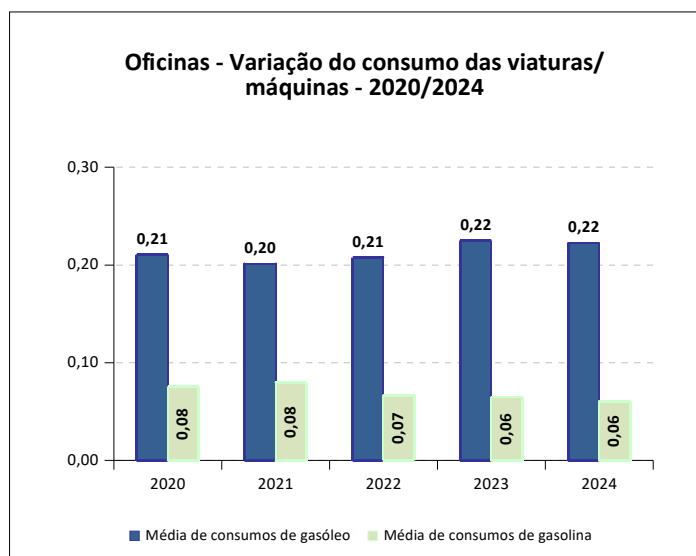
- **Situações de não utilização (crítica) de viaturas**, com resultado igual a zero, verificando-se que, atualmente, o n.º de viaturas é suficiente, face às necessidades atuais dos serviços;
- **Índice de aprovação das inspeções às viaturas**. Quando comparamos com o ano 2023, verificamos um aumento, na ordem dos 5%, atingindo os 100%, verificando-se a eficácia das ações inspetivas prévias e o estado das viaturas;



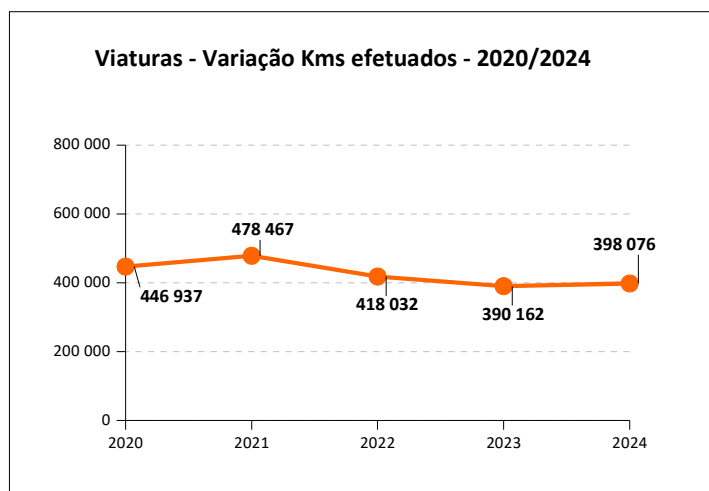
- **Taxa de intervenções não planeadas (edifícios)**: intervenções não programadas – Canalizadores/eletricistas; Carpinteiros; Pedreiros, com uma taxa de eficácia de 100%, cumprindo com as metas estabelecidas. Comparativamente a 2023, verificamos uma ligeira descida, em 3%;



- **Média de consumos de gasóleo:** verificamos um decréscimo de 9% ao nível dos consumos (58.669Lt em 2024; 64.522Lt em 2023). Em média, foram gastos 0,22 Lt/Km. Verificamos uma diminuição de kms percorridos (263.716kms em 2024, 286.996kms em 2023), na ordem dos 8%. Já no que diz respeito ao **N.º de horas de gasóleo**, também se verifica uma redução, na ordem dos 10%, seguindo a tendência dos últimos anos;
- **Média de consumos de gasolina:** em termos médios, quando comparado com o ano 2023, verificamos que os valores aumentaram, na ordem dos 30%, no que diz respeito ao n.º de kms efetuados e, em termos de consumo, também se verificou um aumento, em 22%;



- **N.º de Quilómetros efetuados:** em 2024, verificamos um aumento de 2% nos kms percorridos no total, comparativamente a 2023, contabilizados pelo somatório dos kms de todas as viaturas e máquinas ao serviço do Município.



Metas a manter para 2025. Novo indicador “Índice de redução de custos com viaturas” (meta “Máximo = ano (n-1)”), a ser medido através de inquérito colocado no *site*.

1.6.2.5. Espaços Verdes, Florestas e Higiene Pública:

Os resíduos são recolhidos e geridos de forma seletiva, em contentores específicos, distribuídos tanto pelo Concelho, como pelos edifícios municipais, sendo corretamente encaminhados.

A quantidade de recicláveis recolhidos evidencia a preocupação dos munícipes com a Sociedade e a sua participação ativa conseguida através das inúmeras ações desenvolvidas pela CMA para sensibilizar as pessoas de Águeda.

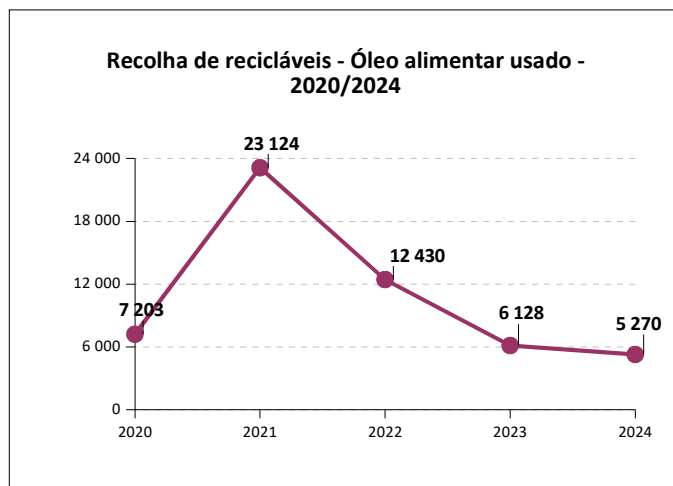
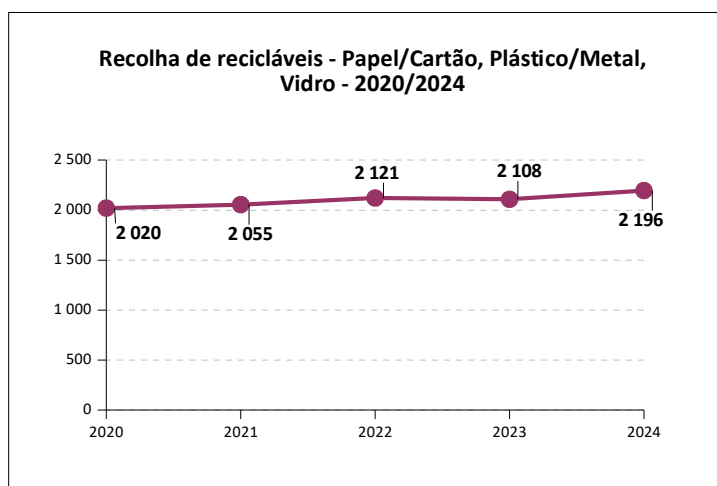
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
Ton	Quantidade de recicláveis (Papel/Cartão, Plástico/Metal, Vidro) recolhida	Mínimo + 1% do que no ano (n-1)	2.196
Ton	Quantidade de recicláveis (Óleo alimentar usado) recolhida	Mínimo = ano (n-1)	5.270
Ton	Quantidade de RSU recolhida	1% < ano anterior	17.091
N.º	Habitantes por Ecoponto no Concelho	Mínimo = ano (n-1)	171
%	Índice de reciclagem de Resíduos	Mínimo + 10% do valor no ano (n-1)	11,4%
N.º	Plantas Produzidas nos viveiros municipais	Mínimo = ano (n-1)	79.096
%	Taxa de crescimento das adoções de canídeos no canil municipal	Mínimo = ano (n-1)	10%
ha	Área de gestão de combustíveis	Mínimo = ano (n-1)	807



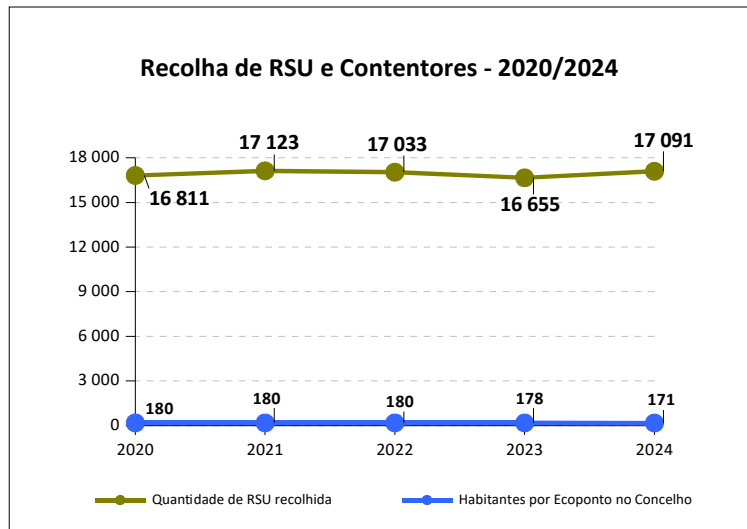
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
N.º	Kms de rede viária florestal	Mínimo = ano (n-1)	246

Para o ano 2024, algumas metas foram atingidas, nomeadamente:

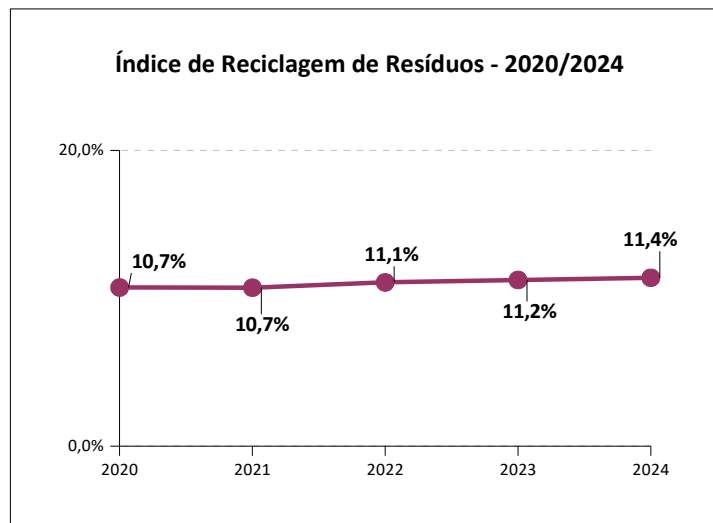
- Quantidade de **Recicláveis** recolhida:
 - Para 2024, esperávamos obter, no mínimo, 1% mais do que em 2023, no que diz respeito a **papel/cartão, plástico/metall e vidro**, aumentou em 4,2%;
 - Já no que respeita ao **óleo alimentar usado**, prevíamos no mínimo, conseguir recolher a mesma quantidade do que em 2023. Não obstante, verificamos uma redução de 14%.



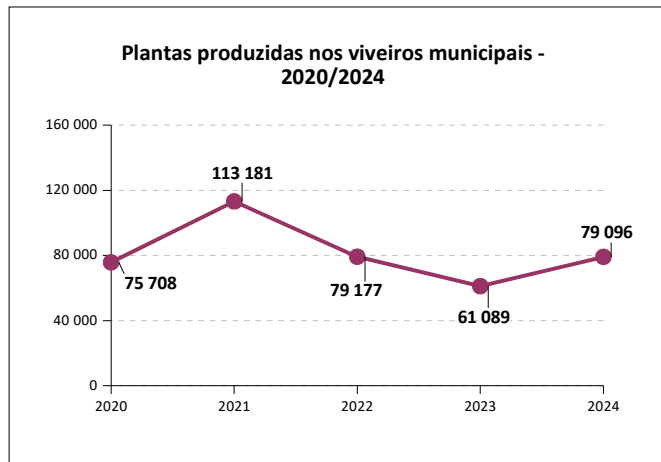
- Quantidade de **RSU** recolhida. Não conseguimos atingir a meta pretendida, de termos, no mínimo, menos 1% do que em 2023, tendo-se verificado um aumento de 2,6%;
- Já no que diz respeito ao **n.º de habitantes por Ecoponto** no Concelho, verificamos que o resultado deste indicador melhorou, comparativamente a 2023, superando a meta estabelecida;



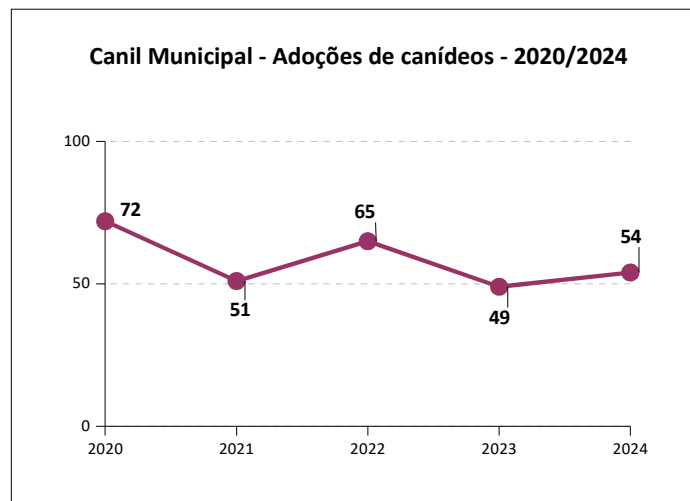
- Aumentar o **Índice de reciclagem de resíduos**, no mínimo + 10% em relação ao valor no ano 2023. Nestes termos, verificamos um aumento ao nível dos recicláveis, face ao valor total de RSU recolhidos, na ordem dos 11,4%, mais 1,8% do que em 2023, cumprindo com a meta estabelecida. Isto significa que os/as cidadãos/ãs de Águeda se preocupam com o ambiente e com os custos decorrentes da recolha de RSU.



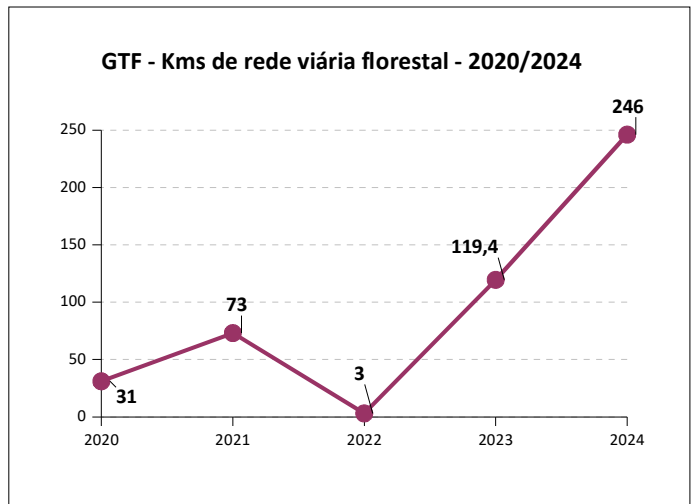
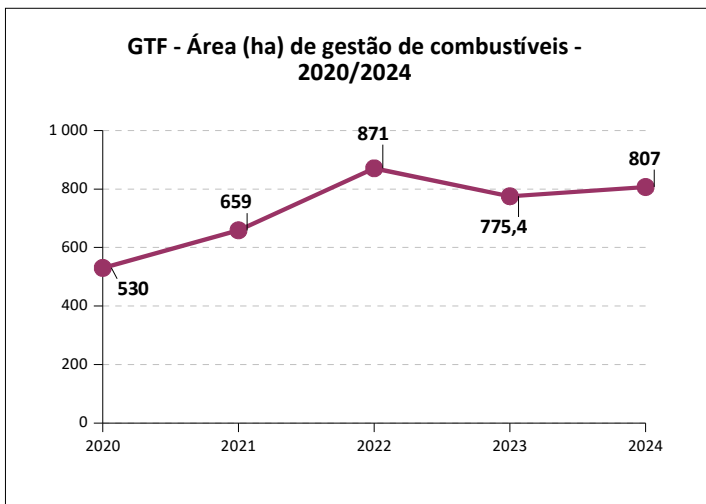
- A produção de plantas nos **viveiros municipais**, tem permitido ao Município, tornar-se mais sustentável, no que diz respeito à manutenção dos jardins e espaços verdes municipais, através de sementeiras e propagação de espécies. Para 2024, pretendíamos produzir, no mínimo, o mesmo n.º de plantas que em 2023, sendo que a meta foi amplamente atingida, aumentando em 30% a produção de plantas;



- Ao analisarmos o indicador sobre o aumento das **adoções de canídeos no canil municipal** e, tendo em conta as campanhas realizadas pela Autarquia, pretendíamos obter como resultado, no mínimo, o mesmo n.º de adoções que em 2023. Sentimos que as ações tiveram efeito, pois verificamos um aumento de adoções, comparativamente ao ano 2023, de 10%. Continua a ser reforçada a publicitação dos animais do canil.



- Finalmente, relativamente à **gestão de combustíveis** e aos kms construídos de **rede viária florestal**, os resultados vêm no sentido de cumprir e ultrapassar as metas estabelecidas, o que implica um grande esforço efetuado pelas equipas de sapadores florestais, nestas áreas.



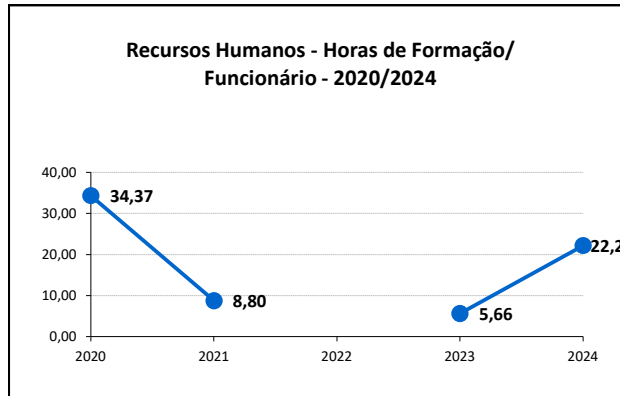
Metas a manter para 2025.

1.6.2.6. Recursos Humanos:

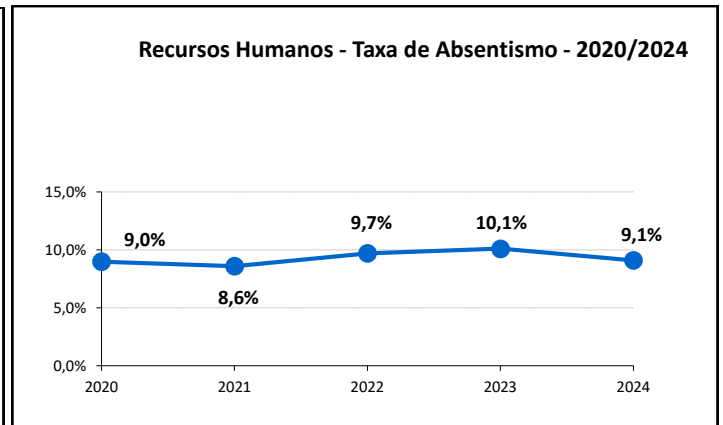
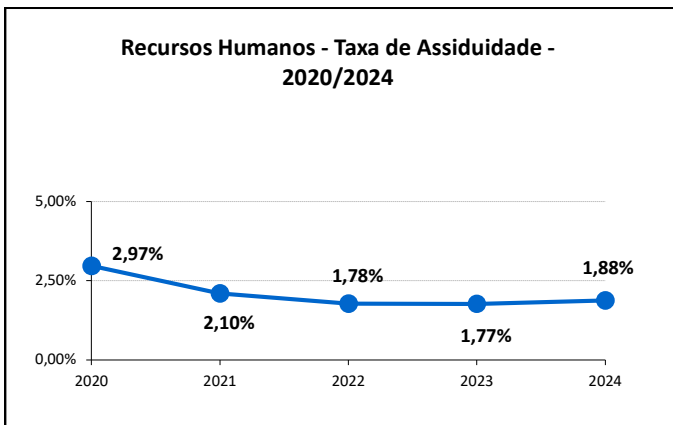
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Grau de cumprimento do plano de formação	100% (biénio)	
%	Grau de participação dos formandos nas ações de formação	95%	
N.º	Horas de formação por funcionário/a	35	22,2
%	Taxa de ações de formação eficazes	100%	
%	Taxa de Absentismo global	< 6%	9,1%
%	Taxa de Assiduidade	1,83%	1,88%

Relativamente à Formação, para 2024, não foi possível efetuar o cálculo dos indicadores. A pessoa responsável por esta área, foi direcionado para os procedimentos concursais que foram necessários, tendo em conta a linha estratégica e objetivos da Autarquia, pois a necessidade de novos recursos humanos era premente e urgente. Assim, a opção estratégica e de gestão dos recursos existentes, foi a de alocar o funcionário para a realizações das tarefas necessárias até ao recrutamento dos novos recursos nas diversas áreas.

Não obstante, foi possível calcular o n.º de horas de formação por funcionário/a, sendo que, para 2024, o valor esteve muito próximo da meta estabelecida. De relembrar que, em 2023, o resultado foi de 5,66 horas, muito aquém da meta estabelecida e, até mesmo, do valor obtido em 2024.



Já no que respeita às taxas de absentismo/Assiduidade, conseguimos atingir a meta da assiduidade e não a do absentismo, tendo diminuído em relação ao ano 2023, na ordem dos 9,9%.



Medicina no Trabalho/Saúde e Segurança no Trabalho:

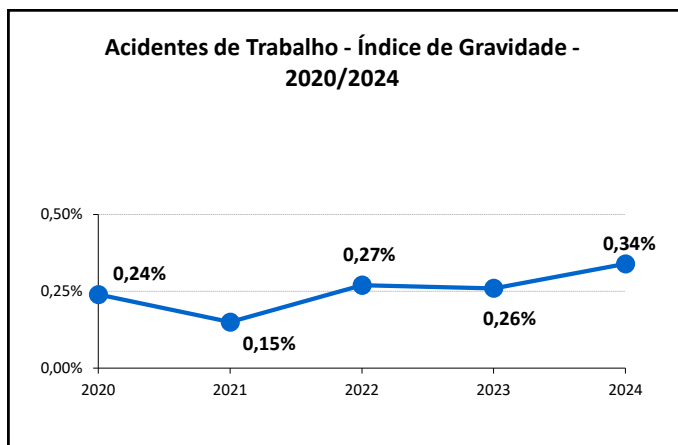
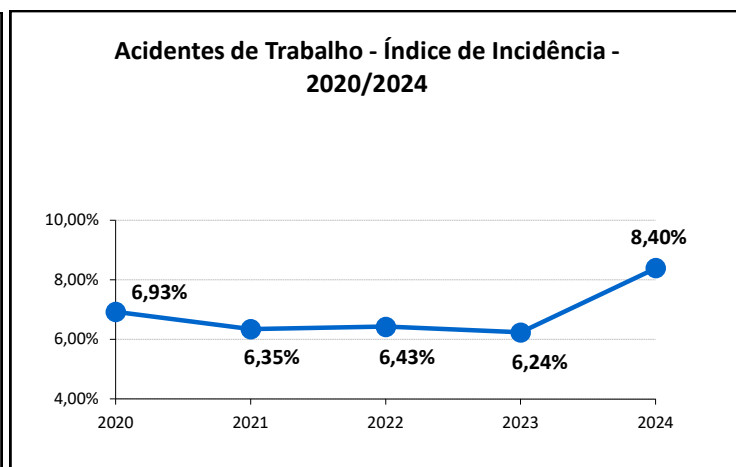
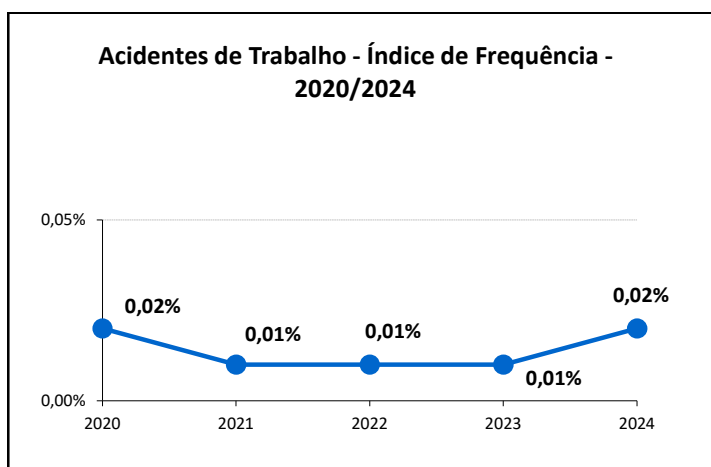
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Índice de Frequência (acidentes de trabalho)	≤ valor no ano (n-1)	0,02%
	Índice de Incidência (acidentes de trabalho)	≤ valor no ano (n-1)	8,40%
	Índice de Gravidade (acidentes de trabalho)	≤ valor no ano (n-1)	0,34%
	Taxa de cumprimento do plano de exames médicos	100%	45%

Justificação (não cumprimento das metas):

O contrato celebrado com empresa, para a prestação de serviços de medicina no trabalho, teve continuidade em 2024, sendo que o plano de exames não foi concretizado na íntegra em 2024.

Verificou-se também uma ligeira subida em todos os parâmetros associados aos acidentes de trabalho. Não obstante o reforço na utilização dos equipamentos de proteção e nas melhores práticas ao nível das

condições e métodos de trabalho, existe um grande n.º de operacionais. Continuamos no reforço da sensibilização dos mesmos, para melhorar os índices, evitando-se, a todo o custo, que se verifiquem recorrências/acidentes de trabalho, embora o índice de frequência se mantenha mais ou menos nos mesmos valores, verificamos um aumento no que respeita à incidência (aumento de acidentes ocorridos) e à gravidade (n.º de dias perdidos).



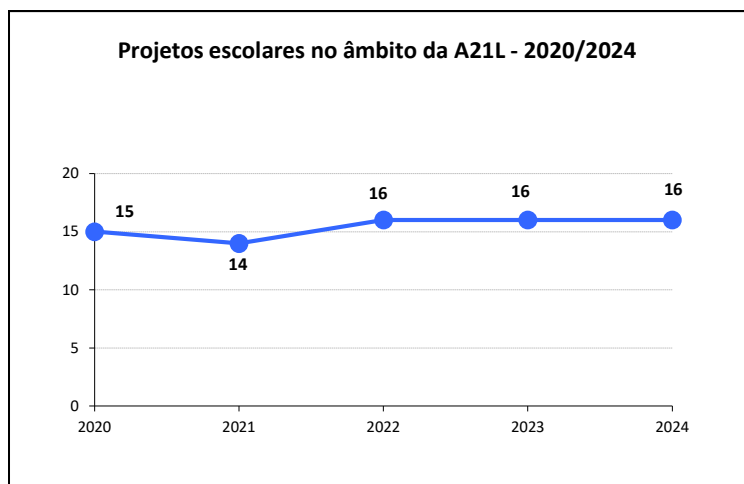
Metas a manter para 2025.

1.6.2.8. Ambiente e Sustentabilidade:

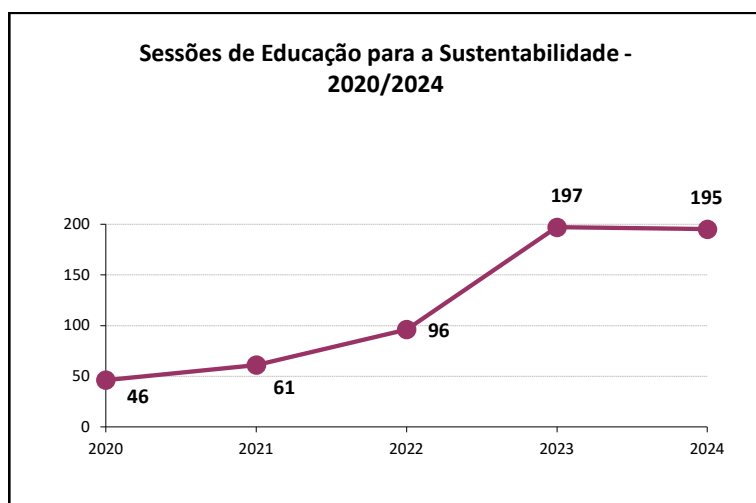
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	ECOXXI	> 80%	89,4%
N.º	Projetos escolares no âmbito da A21L	≥ 7	16
N.º	Sessões de Educação para a Sustentabilidade	≥ 60	197

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Índice de variação de poupança (eficiência energética) na Iluminação Pública	Mínimo = valor ano (n-1)	*
%	Índice de variação de energia renovável produzida (UPAC - autoconsumo)	Mínimo = valor ano (n-1)	*
%	Índice de variação de energia renovável consumida (UPAC - autoconsumo)	Mínimo = valor ano (n-1)	*
%	Índice de variação de energia renovável injetada à rede (UPAC - autoconsumo)	Mínimo = valor ano (n-1)	*
%	Índice de variação de energia renovável produzida (Microprodução)	Mínimo = valor ano (n-1)	-0,3%

Ao efetuarmos uma análise mais pormenorizada dos indicadores, verificamos que, relativamente aos **Projetos escolares** no âmbito da A21L, o valor mantém-se inalterado, face ao mesmo período temporal em 2023, tendo sido apresentados 16 projeto.

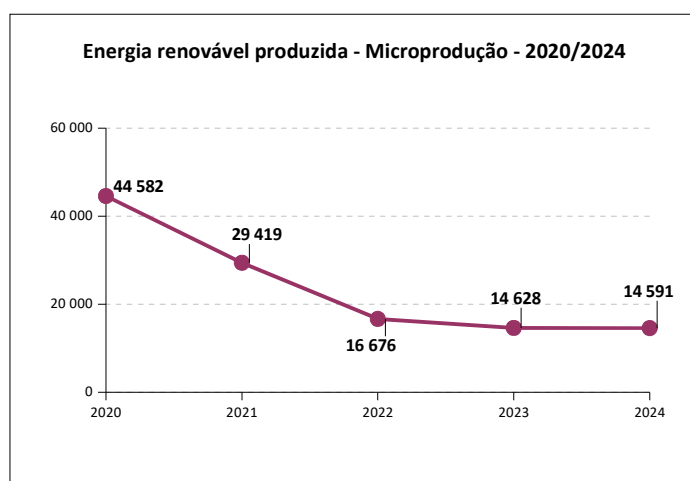


No que diz respeito ao n.º de **Sessões de educação para a sustentabilidade**, foi ultrapassada a meta proposta.



Eficiência Energética – Produção de energia: A estratégia adotada pelo Município procura contribuir para a redução da fatura energética anual, através da produção de energia renovável, através de **UPAC** (unidades de produção para autoconsumo) e **Microprodução**. A este nível, para o ano em pareço, apenas foi possível medir os valores da Microprodução, tendo em conta que se verificou uma anomalia na leitura e passagem de informação dos contadores para a aplicação, ao nível dos restantes indicadores (esta situação está em resolução, junto com a DV-TI).

- Microprodução – Variação da energia renovável produzida, em mais 20%. Meta não cumprida, tendo-se obtido uma diminuição quase impercetível, na ordem dos 0,25%



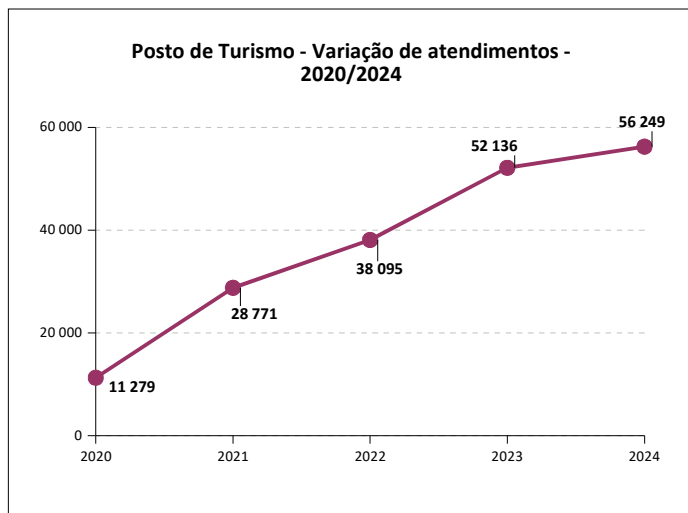
Metas a manter para 2025.

1.6.2.8.1. Turismo:

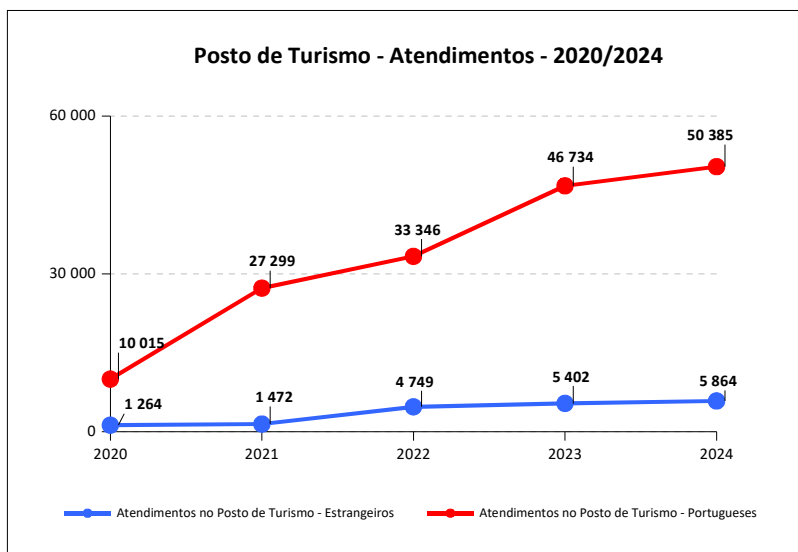
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
N.º	Atendimentos no Posto de Turismo – Portugueses	Mínimo = valor ano (n-1)	50.385
N.º	Atendimentos no Posto de Turismo – Estrangeiros	Mínimo = valor ano (n-1)	5.864
%	Índice de variação de atendimentos no Posto de Turismo	Mínimo = valor ano (n-1)	7,9%

O turismo é uma aposta para incrementar a dinâmica da cidade e do concelho, criando oportunidades para as empresas locais, com o objetivo subjacente de ir melhorando constantemente a oferta existente, captando novos públicos e, simultaneamente, a atratividade do concelho para todos/as os/as residentes.

Olhando para os números, percecionamos um aumento, em relação ao ano 2023, na ordem dos 7,9%.



Relativamente aos **Atendimentos no Posto de Turismo – Portugueses**, verificamos um aumento de 7,8% e em relação aos **Atendimentos no Posto de Turismo – Estrangeiros**, resulta um aumento de 8,6%.



Metas a manter para 2025.

1.6.2.9. Financeira:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
€	Dívida Global	< valor 31 dezembro do ano (n-1)	1.389.740,69€
%	Grau de Liquidez geral	Mínimo = ano (n-1)	174,08%
%	Grau de Solvabilidade	Mínimo = ano (n-1)	625,31%
%	Grau de Autonomia Financeira	Mínimo = ano (n-1)	86,21%

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Grau de cumprimento das receitas previstas	85%	88,6%
%	Grau de execução das GOP (Grandes Opções do Plano)	75%	80,6%
%	Grau de execução do PAM (Plano Plurianual de Atividades)	75%	84,5%
%	Grau de execução do PPI (Plano Plurianual de Investimentos)	75%	53,6%
%	Índice de redução de taxas e impostos	Mínimo = ano (n-1)	0%

“Índice de redução de taxas e impostos” – Manteve-se igual a 2023.

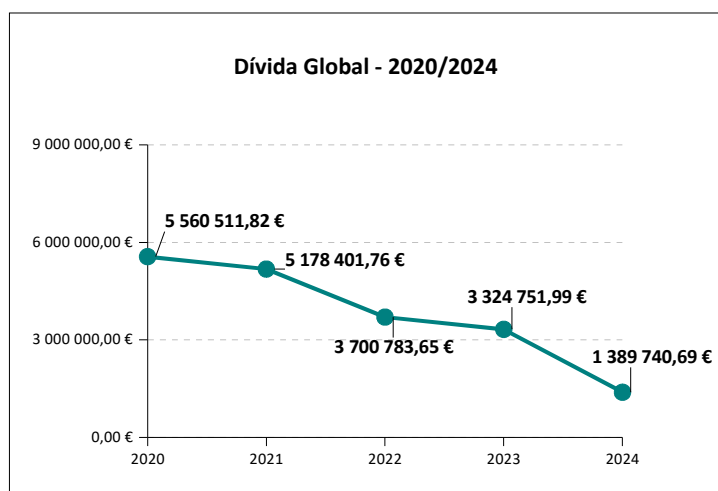
Os indicadores financeiros e rácios económicos, assim como as tendências, estão explícitos nos gráficos seguintes. A explicação sobre os resultados encontra-se no [Relatório de Gestão de 2024](#).

Da análise dos rácios económico-financeiros, constata-se que a receita cobre a despesa, sem recurso a empréstimos. Verifica-se uma poupança orçamental, sendo que a poupança, por tendência, é novamente canalizada para investimento em despesas de capital.

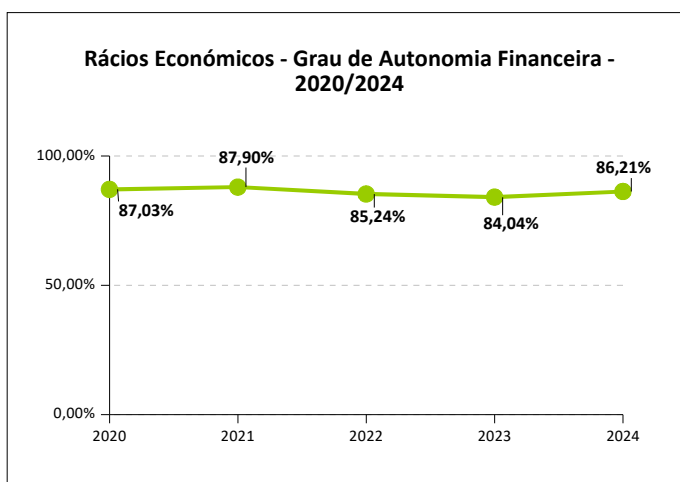
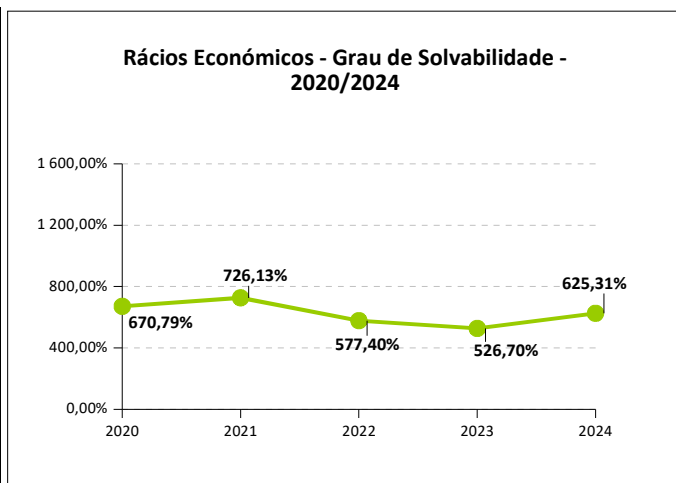
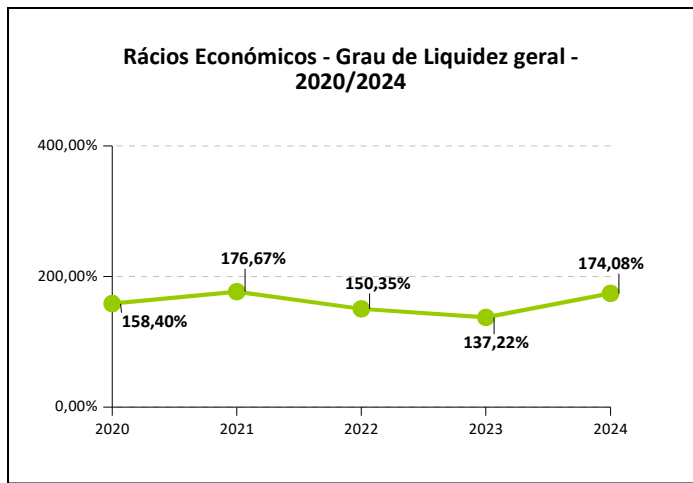
Dos resultados obtidos, é possível verificar o cumprimento de todas as regras legais aplicáveis no que diz respeito à gestão financeira, realçando o encerramento de contas com um resultado líquido positivo, demonstrando a boa gestão dos recursos da CMA, sem descurar o investimento no território e nas pessoas.

Ao fazermos uma análise sobre os resultados obtidos e as metas estabelecidas para o ano 2024, concluímos que:

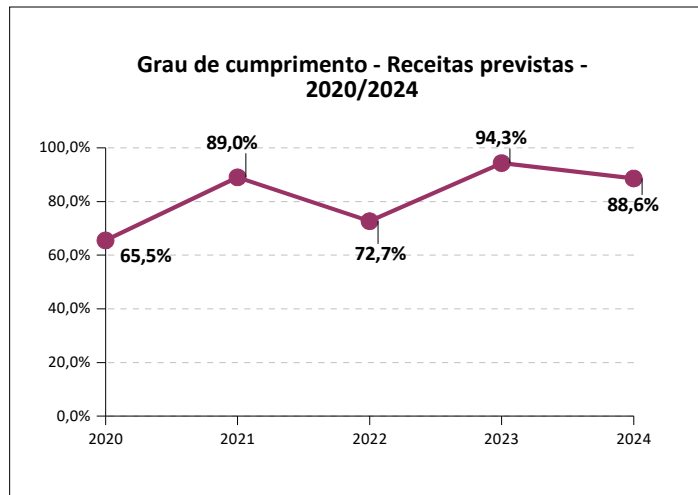
- **Dívida Global** – valor inferior ao ano anterior, em 58%, demonstrando uma redução muito significativa da dívida, em 31/12/2024 (meta ultrapassada).



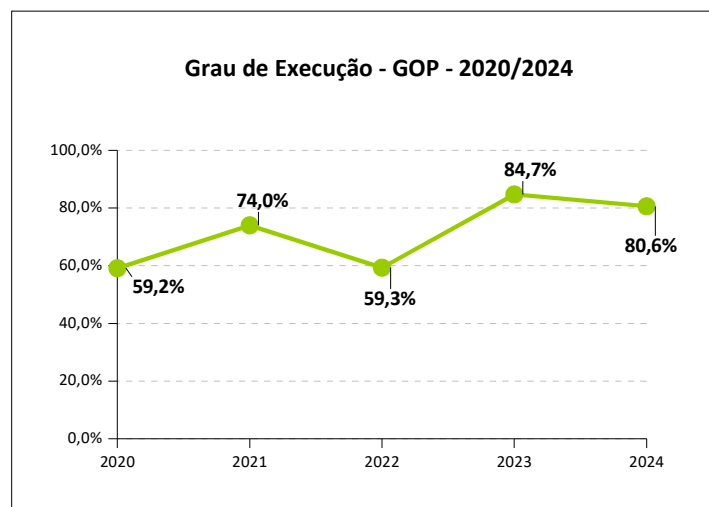
- **Grau de Liquidez geral, Grau de Solvabilidade e Grau de Autonomia Financeira** – meta “Mínimo = ano (n-1)” para cada um dos indicadores. As metas foram todas atingidas, tendo-se verificado um aumento de 27%, 19% e 2,6%, respetivamente.

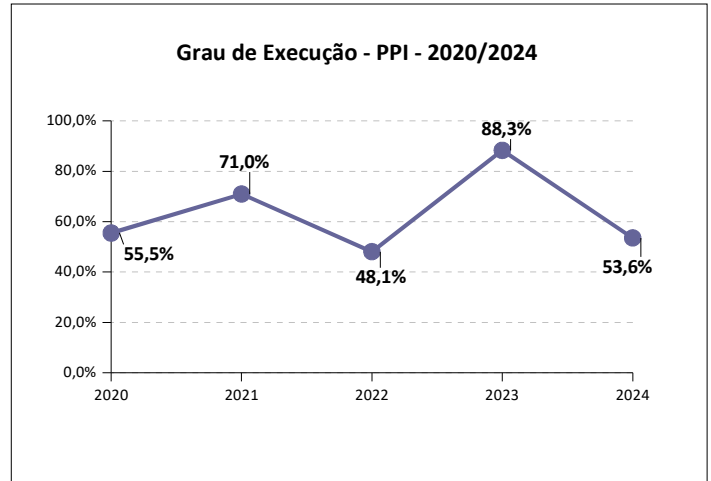
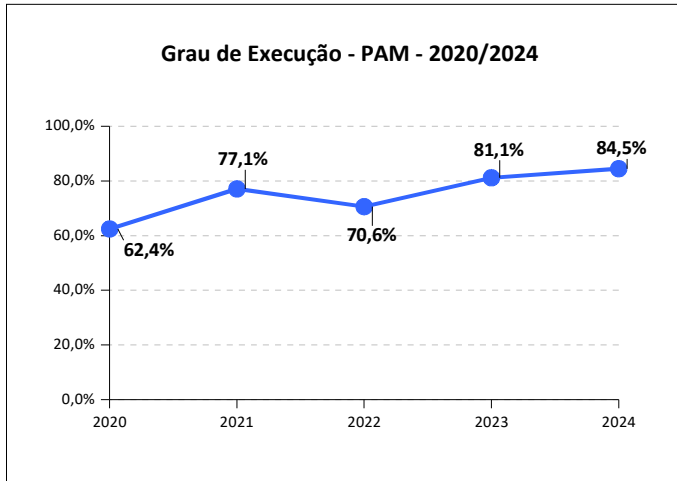


- **Grau de cumprimento das receitas** previstas – valor inferior ao ano anterior, em 6%, demonstrando uma diminuição das receitas recebidas, face à previsão de receitas para 2024 (meta atingida, tendo em conta que a mesma é de 85%).



- **Grau de execução das GOP (Grandes Opções do Plano), do PAM (Plano Plurianual de Atividades) e do PPI (Plano Plurianual de Investimentos)** – meta 75% para cada um dos indicadores. As metas foram ultrapassadas, com exceção do PPI, que ficou abaixo da meta, em 29%.





Metas a manter para 2025.

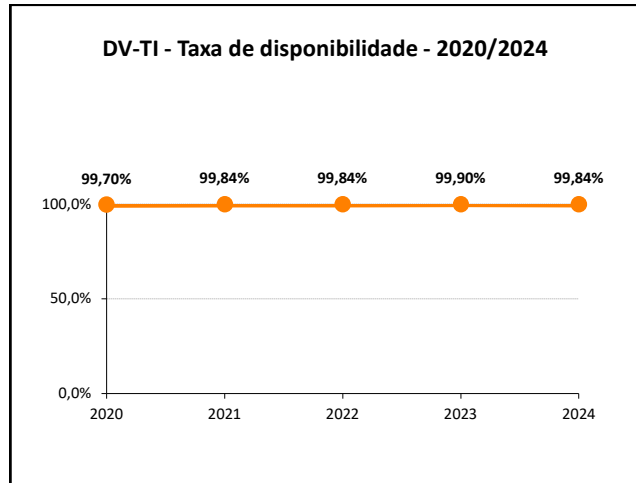
1.6.2.10. Tecnologias de Informação:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Taxa de Disponibilidade	> 98%	99,8%
%	Taxa de cumprimento dos SLA definidos	80%	75,5%
Minutos	Tempo médio de resolução dos pedidos de intervenção (PI)	≤ 30	25
%	Taxa de pedidos de intervenção (PI) do Município resolvidos com eficácia	95%	100%
N.º	Índice médio de satisfação com a resolução dos PI	≥ 4	4,9
Minutos	Tempo médio de resolução dos incidentes de segurança da informação	≤ 120	195
%	Taxa de Incidentes de Segurança resolvidos com eficácia	100%	100%
N.º	Índice médio de satisfação com a resolução dos Incidentes	≥ 4	5
N.º	Média do Risco Real	3	2,95
%	Taxa de Utilização de Armazenamento	< 80%	63%
N.º	Situações de incumprimento contratual não recuperável, motivado pela ineficácia na monitorização dos contratos de aquisição de bens e serviços	0	0
%	Taxa de processos "paper free"	90%	100%

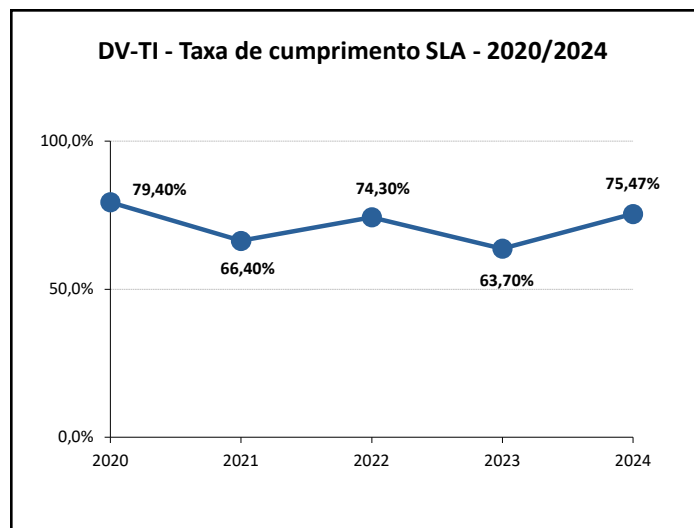
Ao analisarmos estes resultados, concluímos que:

- **Objetivos de Segurança da Informação:** Conseguimos atingir/superar as metas estabelecidas, no que diz respeito a:

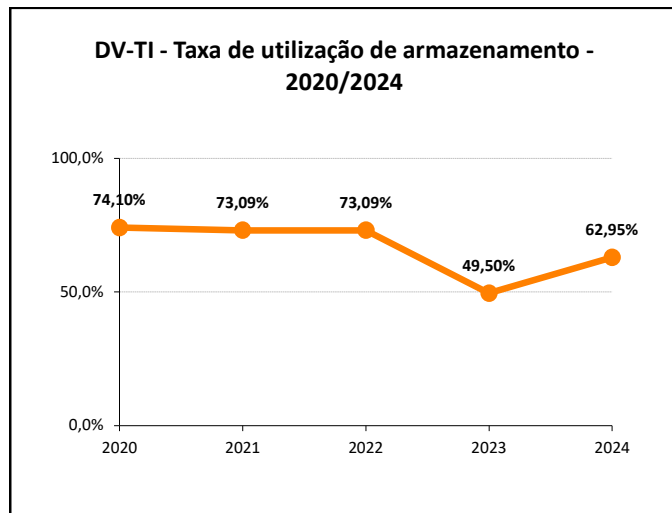
- **Taxa de disponibilidade:** O resultado é de 99,84%, cumprindo com a meta definida;



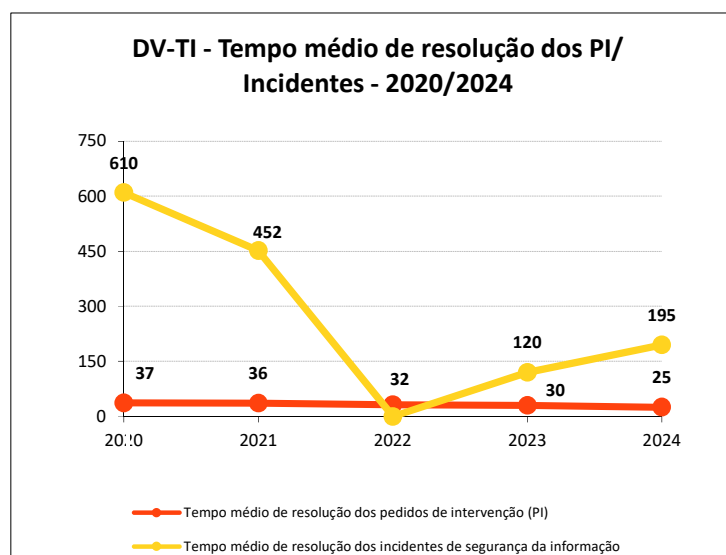
- **Risco real**, abaixo de 3 (resultado 2,89), sendo este o valor aceitável pela CMA;
- **Taxa de cumprimento dos SLA** definidos – 75,5%. Embora não tenha sido cumprida a meta estabelecida, esteve muito próxima (80%). De realçar as melhorias no que diz respeito ao ano 2023, onde o resultado tinha sido de 63,7%;



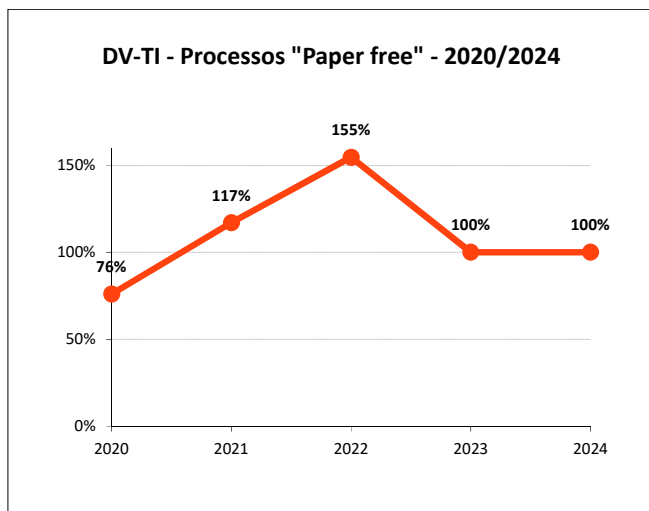
- **Capacidade/Armazenamento** – obtivemos um valor inferior à meta estabelecida (< 80%), tendo-se obtido 63%, não obstante de ser um valor superior ao ano 2023 (49,5%), pelo que deverá haver alguma preocupação nestes valores, sendo avaliada a necessidade eventual de mais capacidade de armazenamento;



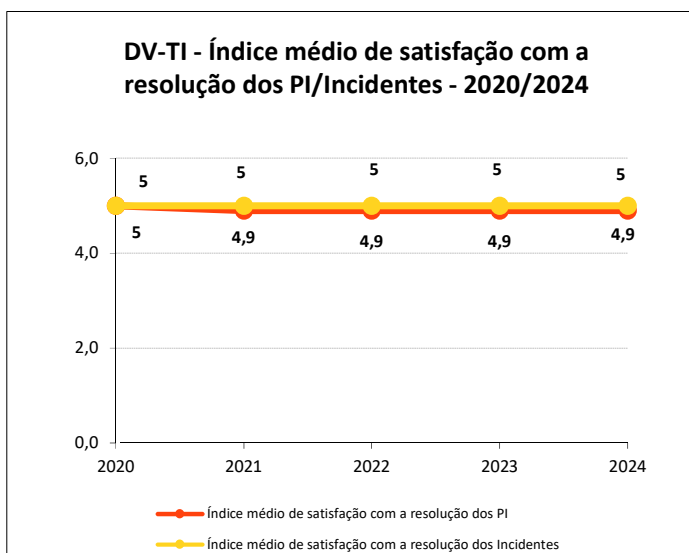
- Não se verificaram **situações de incumprimento contratual não recuperável**, motivado pela ineficácia na monitorização dos contratos de aquisição de bens e serviços, no período em análise.
- A nível dos **tempos médios de resolução**, o resultado para os Pedidos de Intervenção foi de 25 minutos (dentro da meta estabelecida), e de 195 minutos para os incidentes de segurança da informação (superior à meta estabelecida).



- Taxa de processos *“paper free”* – neste momento, 100% dos processos dão entrada em formato *“digital”*.



- Ao nível da satisfação face à resolução dos PI e dos incidentes, atribuindo uma pontuação (5 - Satisfeito; 4 - Muito satisfeito; 3 - Nada satisfeito; 2 - Insatisfeito; 1 - Muito insatisfeito), os resultados são: 4,9 (resolução dos PI) e 5 (resolução dos incidentes), evidenciando-se o cumprimento da meta definida (≥ 4).



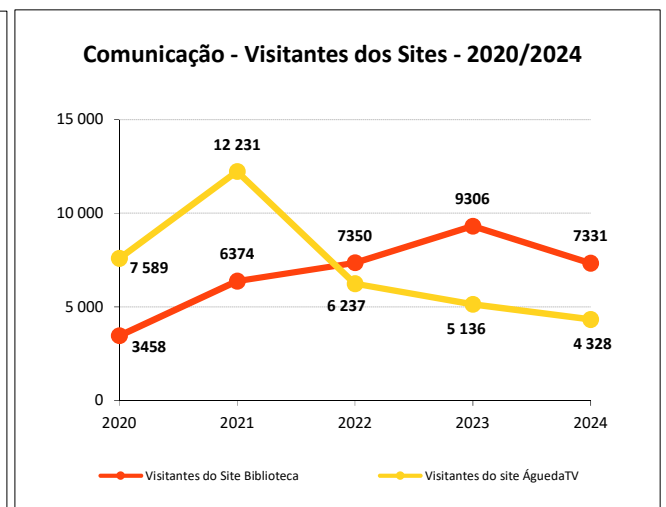
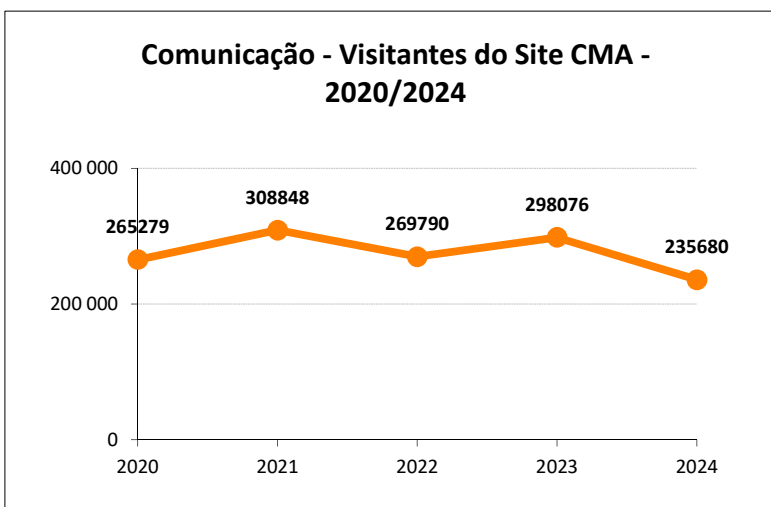
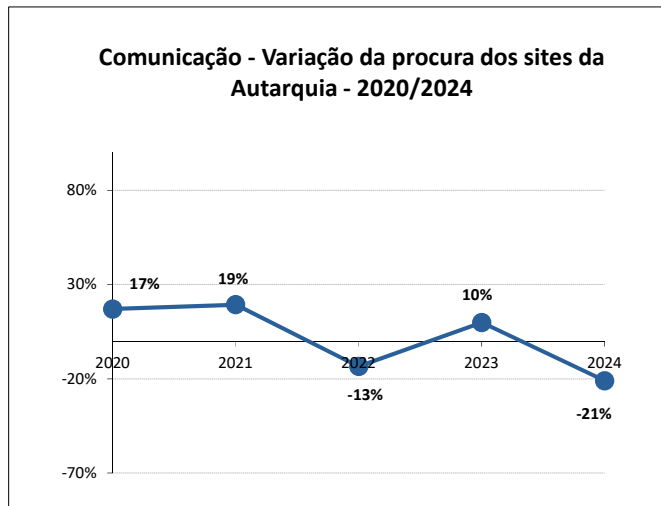
Metas a manter para 2025.

1.6.2.11. Comunicação:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Varição da procura dos <i>sites</i> da autarquia	> 20%	-21%
%	Taxa de novos conteúdos disponibilizados nos <i>sites</i> da autarquia	> 20%	-3%



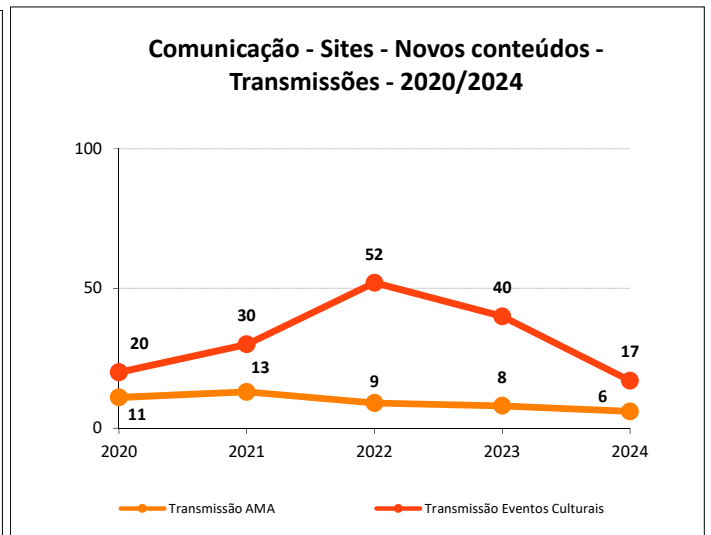
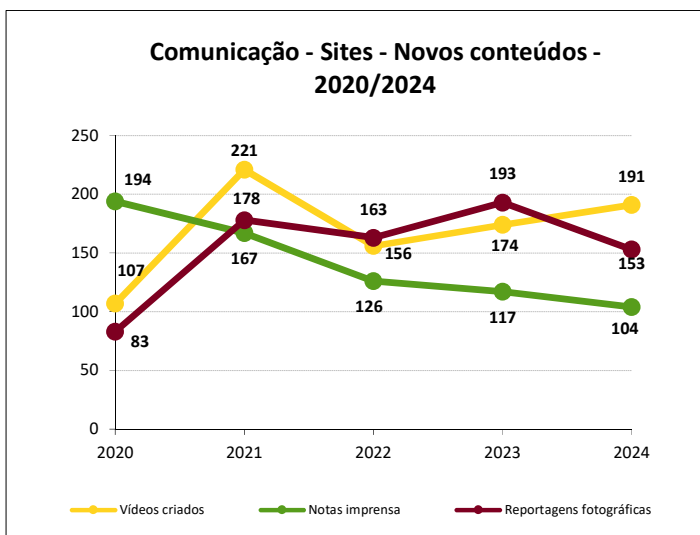
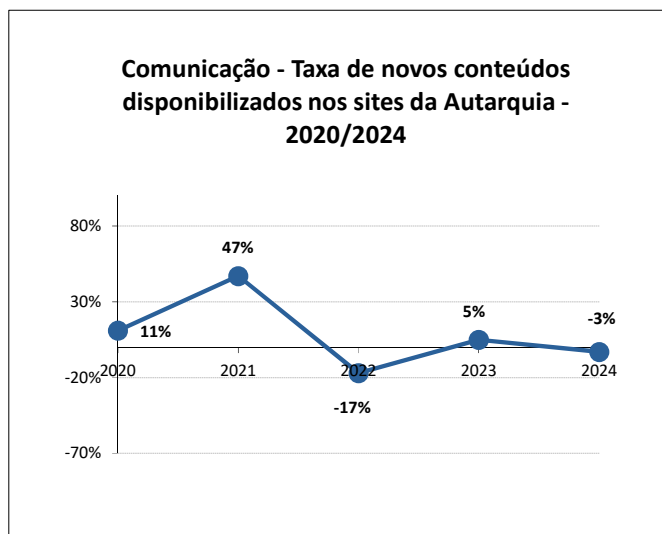
- Ao nível dos **sites**, notamos que, na procura, se verifica uma diminuição, na ordem dos 21%, muito abaixo da meta (> 20%), indicando que os **sites** não têm tido a procura que se esperava, o que poderá indicar que não se têm mostrado atrativos para o público em geral, quando comparamos com o ano 2023 (10%). Vejamos os números: Em 2023: *Site* CMA=298.076; *Site* Biblioteca=9.306; *ÁguedaTV*=5.136. Em 2024: *Site* CMA=235.680; *Site* Biblioteca=7.331; *ÁguedaTV*=4.328. A este nível, espera-se reforçar a equipa em 2025, estando em curso, um procedimento concursal. De igual modo, será feita uma análise, de modo a identificar as causas desta descida, e, ao mesmo tempo, as ações que poderão ajudar a aumentar estes valores. Nova meta: > 5%.



- **Novos conteúdos:** Houve uma descida de 3%, em relação a 2023, não tendo sido atingida a meta definida. Em números, temos: Em 2023: Transmissão AMA=8; Transmissão Eventos



Culturais=40; Vídeos criados=174; Notas imprensa=117; Reportagens fotográficas=193. Em 2024: Transmissão AMA=6; Transmissão Eventos Culturais=17; Vídeos criados=191; Notas imprensa=104; Reportagens fotográficas=153. A este nível, espera-se reforçar a equipa da Comunicação em 2025, estando em curso, um procedimento concursal. De igual modo, será feita uma análise, de modo a identificar as causas desta descida, e, ao mesmo tempo, as ações que poderão ajudar a aumentar estes valores. Nova meta: > 5%.



Metas redefinidas para 2025.

1.6.2.12. Sistemas de Informação Geográfica/Património Municipal:

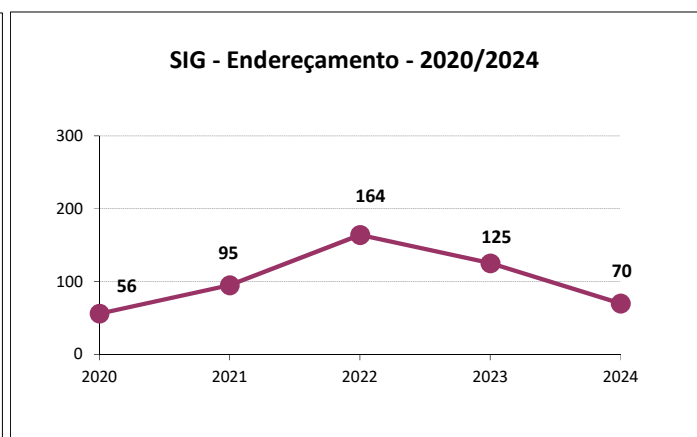
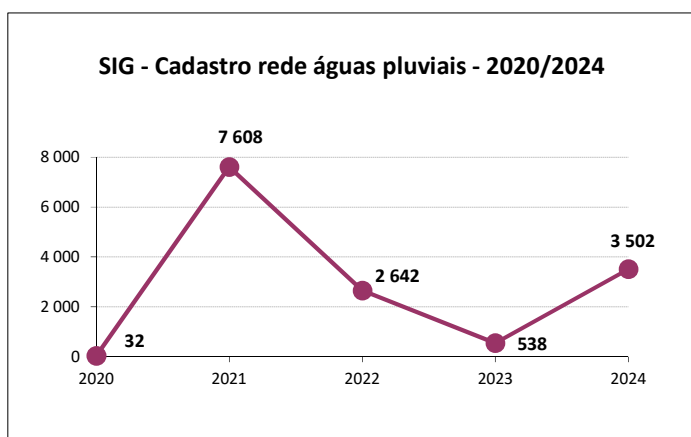
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
N.º	N.º de prédios cadastrados	Mínimo = ano (n-1)	97
%	Variação do n.º de plantas de localização emitidas (Ordenamento do Território)	Mínimo = ano (n-1)	-11%

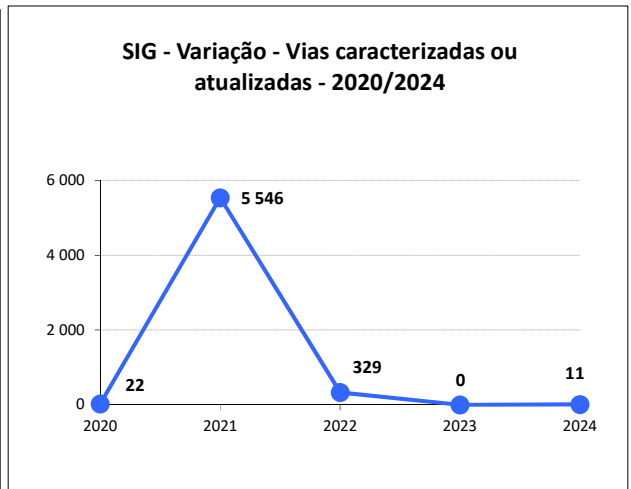
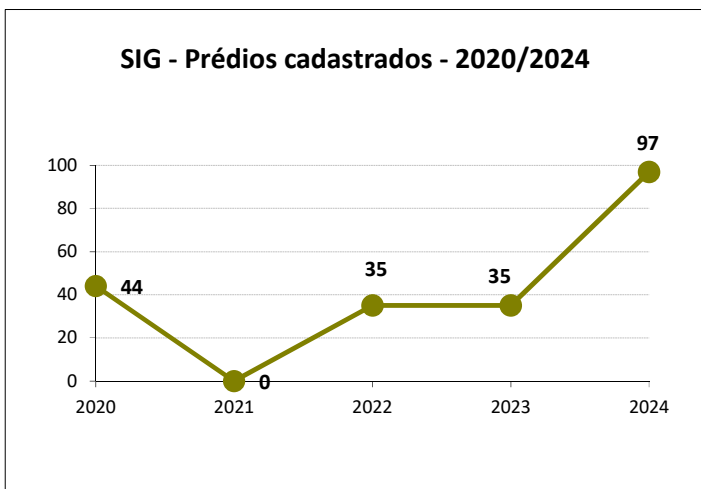
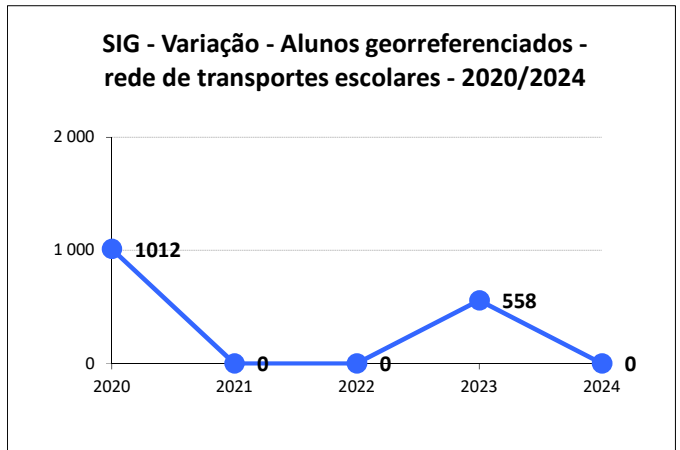
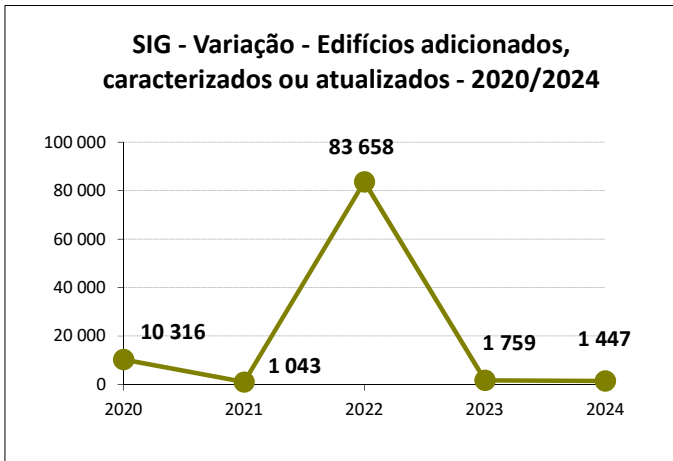
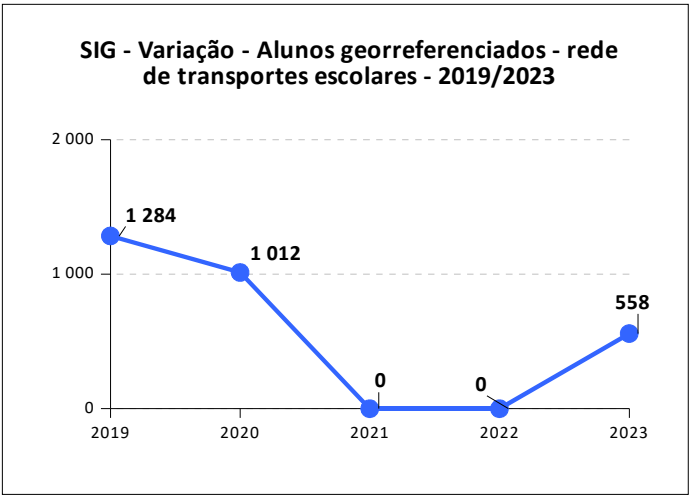
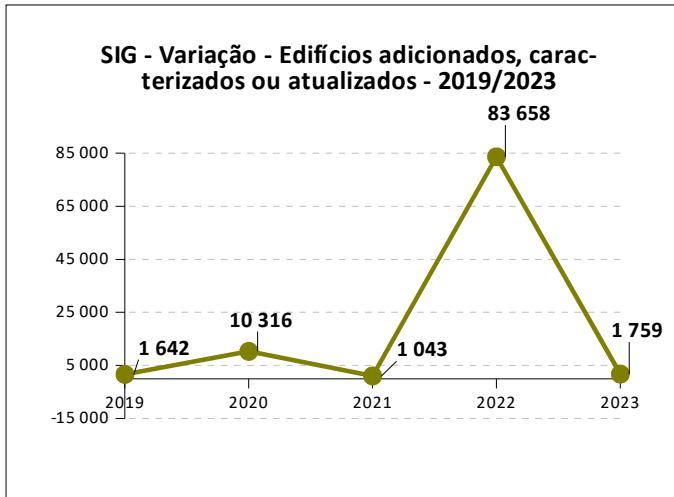
Sobre o tema **Património Municipal** – estatísticas do trabalho efetuado em 2024, relacionado com o cadastro de edifícios/infraestruturas do Município, pela UN-SIG, nomeadamente:

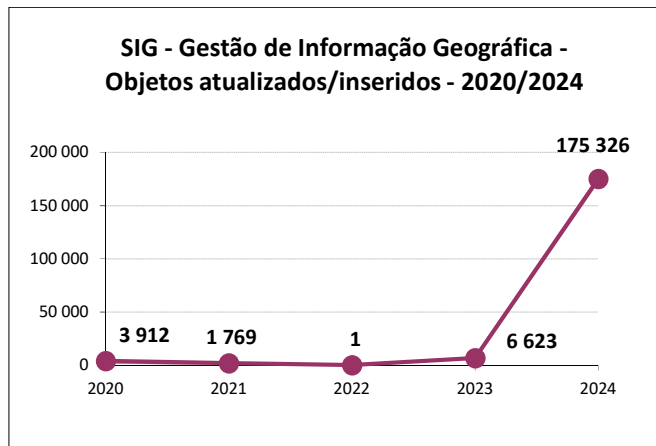
- N.º de metros cadastrados na rede de águas pluviais – 3.502m² (em 2023, foram 538m²);
- Prédios cadastrados – 97 (em 2023, 35 prédios);
- Edifícios adicionados, caracterizados ou atualizados – 1.447 (em 2023, 1.759).

Em 2024, outros números importantes a apresentar são:

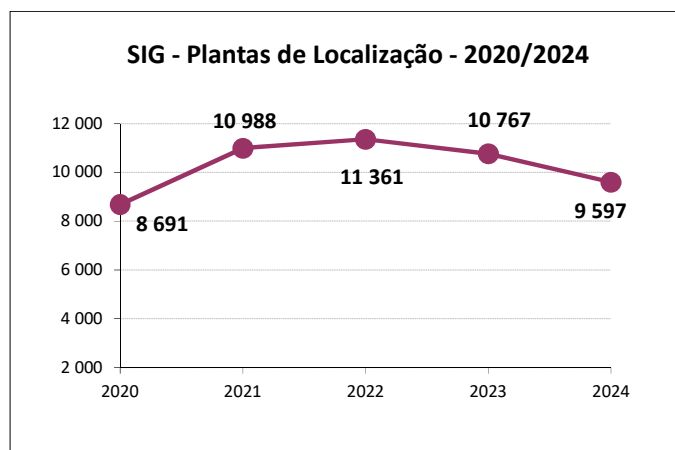
- Alunos georreferenciados – rede de transportes escolares – 0 (em 2023, 558);
- Endereços atribuídos ou atualizados – 70 (em 2023, 125);
- Conjunto de dados abertos disponibilizados/revistos – 7 (em 2023, 1);
- Vias caracterizadas/atualizadas – 11 (em 2023, 0);
- Objetos atualizados/inseridos – Gestão de Informação Geográfica – 175.326 (em 2023, 6.623).







Plantas de localização emitidas (Ordenamento do Território), com uma redução de 11%.



Manter as metas para 2025.

1.6.3. Não Conformidades/Ações desencadeadas

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

Tendo em conta, neste ponto, apenas as não conformidades decorrentes das atividades dos serviços, em 2024, temos registos de Não Conformidades/ações de melhoria, na forma de AC/Melhorias.

Descrição/Área/Serviço	Fichas NC/Registo de Ação de Melhoria			Tipo						
	N.º	Eficácia		Correção			AC/Melhoria			Improcedente
		Sim	Não	N.º	Eficácia		N.º	Eficácia		
					Sim	Não		Sim	Não	
DV-GU	1	1				1	1			
DV-MA	2	2				2	2			
TOTAL GERAL	4	4				4	4			

Ações corretivas/Correções/Melhoria:

- Adaptação dos circuitos existentes nas aplicações informáticas, adequando-os às necessidades dos serviços, a pedido destes e à legislação em vigor.
- Inconformidades no abastecimento e registo nas viaturas municipais.

Todos os Pedidos de Intervenção (PI) são recebidos, analisados, categorizados, tratados e registadas todas as ações até ao encerramento dos mesmos. Em 2024, foram registados, no total, 6.911 PI, mais 8% que em 2023 (6.398 PI).

A grande maioria dos PI se refere a não conformidades relacionadas com as aplicações informáticas, *hardware* e *software* essencial à realização das tarefas necessárias em cada serviço/área.

- Pedidos de Intervenção (PI) à informática, com um tempo médio real de resolução de 25 minutos, um índice médio de satisfação com a sua resolução de 4,9;
- Para os incidentes, o tempo médio de resolução foi de 195 minutos. O índice médio de satisfação com a sua resolução é de 5.

1.6.4. Reclamações/Sugestões

É importante salientar que:

- Durante o ano 2024, foram registadas 92 reclamações/queixas e 350 sugestões/exposições/solicitações/alertas;
- No âmbito das reclamações e, nomeadamente no que diz respeito ao **Livro de Reclamações** (físico e eletrónico), foram apresentadas 13 reclamações.
- 145 (33%) das reclamações/exposições/sugestões/alertas/queixas colocados pelos/as munícipes, foram identificadas como sendo procedentes;

- 142 (32%) das reclamações/sugestões registadas, eram efetivamente imputáveis/aplicáveis aos serviços da CMA;
- 220 (50%) eram passíveis de aplicabilidade ou implementação de ações de melhoria/correção;
- Das reclamações/queixas apresentadas, 64 são efetivamente procedentes e imputáveis à CMA (da responsabilidade da CMA), o que corresponde a 70%;
- Das sugestões/exposições/solicitações/alertas registadas, verificamos que 176 (50%) foram identificadas como sendo procedentes e imputáveis à CMA;
- O tempo médio de resposta às reclamações/sugestões, foi de 11,5 dias (inferior ao valor obtido para 2023).

Para mais informações, consultar o ficheiro “**Relat_Reclamac_2024**”.

1.6.5. Satisfação de Municípios e Partes interessadas relevantes

O inquérito propriamente dito será enviado em junho/2025, referente aos serviços gerais fornecidos em 2024, tendo em conta a recolha de informação para envio de *e-mails*.

No entanto, tendo em conta que temos outra fonte de resultados para o efeito, através dos terminais *HappyOrNot*, que já se encontram a ser muito utilizados (neste momento, estão instalados no Posto de Turismo, à entrada do edifício dos Paços do Concelho e nas Piscinas Municipais), os resultados para o ano 2024, foram:

- Edifício Geral – 83% (90% em 2023);
- Posto de Turismo – 96% (94% em 2023);
- Piscinas Municipais – 73% (76% em 2023).

Ao nível da Gestão Urbanística, mais propriamente do atendimento dos/as Técnicos/as, foram elaborados inquéritos, em 2024, dos quais resultou um nível de satisfação de 99,32%.

Ao compararmos os resultados de 2023 e de 2024, verifica-se um aumento do nível de satisfação na “Qualidade e eficácia do atendimento”, com 100% em 2024, contra 97,8% em 2023. O mesmo acontece nas questões “Abordagem e esclarecimentos em todos os assuntos e questões colocadas”, (98,6% em 2024, e 97,1% em 2023) e “Qualidade técnica do serviço” (99,3% em 2024, 97,1% em 2023).

Mais informações, ver o ficheiro “**Relat_DV-GU_2024**”.

De salientar que foram registados 10 elogios/agradecimentos aos serviços da CMA, durante o ano 2024, seja de forma genérica, seja através de registo no Livro de Elogios. Esta informação é transmitida superiormente, e aos serviços e funcionários/as especificamente, sendo que, quando é visado/a um/a funcionário/a em específico, também fica apenso ao processo individual do/a mesmo/a.

Analisando os resultados sobre o cumprimento de requisitos das partes interessadas, salientam-se os seguintes resultados obtidos:


Partes interessadas	Principais Requisitos	Forma de avaliação	Resultado
Funcionários/as (1.6.6.)	<ul style="list-style-type: none"> Remuneração de acordo com o esperado; Progressão de Carreira; Reconhecimento profissional. 	Inquérito de Satisfação de Funcionário/a	Índice de satisfação = *; Índice de motivação = *
Munícipes, Empresas, Visitantes, Turistas (1.6.5)	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimentos dos prazos de entrega; Serviço prestado com qualidade; Disponibilidade horária; Preços competitivos; Organização de trabalho. 	Inquéritos após reuniões/entrevistas; Inquéritos após realização de eventos/atividades; Inquérito de avaliação da satisfação	Terminal <i>HappyOrNot</i> – Edifício Geral = 83%; Piscinas Municipais = 73%; Posto de Turismo = 96%; DV-GU = 97,3% Para o ano em questão, os inquéritos “gerais”, serão enviados em junho/2025
Órgãos Autárquicos	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento de estratégia/políticas/objetivos definidos; Cumprimento de Legislação. 	Avaliação de Conformidade Legal, cumprimento de regulamentos; Avaliação de objetivos	Não foram evidenciadas não conformidades. Objetivos = 89,41%
Fornecedores Estratégicos/Parceiros e Fornecedores Estratégicos (1.6.7.)	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimentos dos prazos de pagamento; Crescimento das encomendas; Fidelização. 	Reuniões pontuais; Avaliação de Fornecedores	Índice qualificação empreiteiros = 53%; Índice qualificação fornecedores = 3.
Órgãos de tutela e superintendência	<ul style="list-style-type: none"> Pagamento de impostos conforme esperado; Criação de postos de trabalho; Cumprimento de Legislação. 	Avaliação de Conformidade Legal, cumprimento de regulamentos e requisitos do Estado; Desenvolvimento empresarial	Não foram evidenciadas não conformidades. Ind. Empreendedorismo (55.108m ² de lotes vendidos; 13 lotes vendidos/constituídos direito de superfície; 27 atendimentos GAE)
Associações e outras instituições/entidades (1.6.5.)	<ul style="list-style-type: none"> Criação de sinergias, apoios e iniciativas; Cumprimento das condições estabelecidas nas sinergias, apoios e iniciativas; Oferta de condições competitivas. 	Inquérito de avaliação da satisfação	Terminal <i>HappyOrNot</i> – Edifício Geral = 83%; Piscinas Municipais = 73%; Posto de Turismo = 96%; DV-GU = 97,3% Para o ano em questão, os inquéritos “gerais”, serão enviados em junho/2025

* Ver ponto 1.6.6.

1.6.6. Audição dos/as Funcionários/as

O inquérito encontra-se subdividido em questões relacionadas com diversas áreas e, para as quais, os resultados são os seguintes:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Índice de satisfação dos/as funcionários/as da autarquia	82%	
	Índice de motivação dos/as funcionários/as da autarquia	82%	



Para 2024, não foi efetuado o inquérito. A pessoa responsável por esta área, foi direcionado para os procedimentos concursais que foram necessários, tendo em conta a linha estratégica e objetivos da Autarquia, pois a necessidade de novos recursos humanos era premente e urgente. Assim, a opção estratégica e de gestão dos recursos existentes, foi a de alocar o funcionário para a realizações das tarefas necessárias até ao recrutamento dos novos recursos nas diversas áreas.

Os resultados em 2023, estiveram próximos da meta estabelecida, tal como nos anos anteriores, nomeadamente:

- Índice de satisfação das partes interessadas internas (funcionários/as) = 81,7%;
- Índice de motivação das partes interessadas internas (funcionários/as) = 78,9%.

A Unidade de Recursos Humanos (UN-RH), em 2025, verá reforçada a equipa, de modo a podermos colmatar algumas necessidades, no que diz respeito a várias áreas que foram ficando “desfalcadas”, com a falta de recursos. Será enviado o inquérito em junho/2025, de modo a colmatar esta lacuna e conseguirmos verificar a evolução deste indicador.

Metas a manter para 2025.

1.6.7. Desempenho de Fornecedores e Empreiteiros/Empreitadas

Para 2023, o Índice Global de Qualificação de Fornecedores foi de 3 pontos, cumprindo-se a meta estabelecida. Mais informação, no documento “[Lista_fornecedores_2024](#)”.

Os empreiteiros que encerraram as obras em 2024, foram avaliados face aos requisitos estipulados nas categorias de “Execução de obra” e “Segurança em obra”, verificando-se uma redução de 22%, em relação ao ano 2023.

Analisando o comportamento dos resultados da avaliação dos empreiteiros, nos últimos 5 anos, temos:

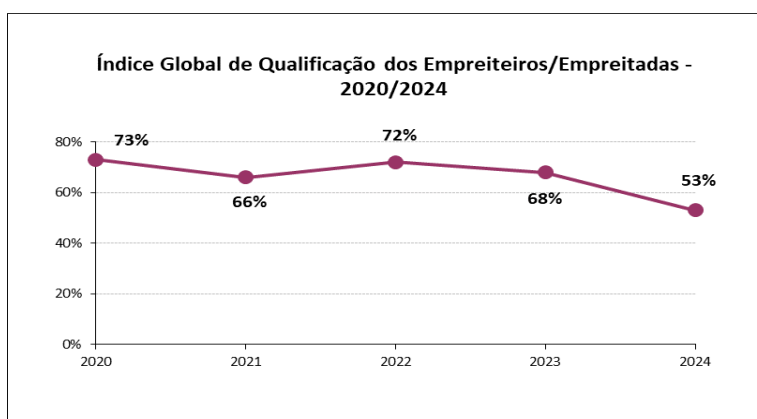
Ano	Índice GLOBAL de Qualificação de Empreiteiros	Comparativo
2020	73%	16%
2021	66%	-9,6%
2022	72%	9,1%
2023	68%	-5,6%
2024	53%	-22%

Na realidade, este indicador, permite-nos aferir do comportamento dos empreiteiros no decorrer da execução de uma determinada obra, preparando-nos para outras que possam surgir, de modo a programar, controlar e monitorizar o trabalho destes, dentro das competências da Autarquia a este nível. O resultado obtido demonstra

que a qualidade tem vindo a diminuir, seja ao nível da execução da obra, seja ao nível das condições de segurança em obra.

O resultado desta avaliação, encontra-se resumido em “**Av. Empreit._2024**”.

Mais informações, consultar o Relatório de avaliação do desempenho dos fornecedores externos/empreiteiros “**Relat_Aval_Fornec._2024**”



1.6.8. Auditorias

Em 2024, foi realizada 1 auditoria aos Processos do Sistema de Gestão da Qualidade, Processos de Licenciamento de Obras Particulares (ISO/IEC 27001) e RGPD.

Nível de cumprimento do Programa de auditorias de **100%**. Ainda no decorrer do ano em questão, tivemos duas auditorias de 3.ª parte, realizadas pela APCER, uma ao SGSI (2.º Acompanhamento) e outra ao SGQ (Renovação).

Todas as constatações (não conformidades/oportunidades) identificadas no decorrer da realização das auditorias, foram analisadas, tendo-se verificado as suas causas, preenchidos os registos respetivos (Imp-08-01) e definidas as ações, de forma a evitar a sua repetição, verificando-se uma eficácia de 100% nas ações que já se encontram encerradas e avaliadas quanto à sua eficácia, nomeadamente:

- Interna – 1 Não Conformidade (NC) – em resolução; 1 Oportunidades de Melhoria (OM) – em aberto; 2 Observações (1 Improcedente; 1 em aberto);
- SGQ – 2 Áreas Sensíveis (AS) – Fechadas; 10 OM – 5 fechadas, 2 em análise, 3 em aberto;
- SGSI – 6 OM (3 em aberto/análise).

Para 2025, foi definido o Programa de Auditorias (revisão 0, de 2025/01/31), contemplando um total de 4 auditorias, nas diversas áreas da CMA:

Processos do Sistema de Gestão da Qualidade; Processos de Licenciamento de Obras Particulares (ISO/IEC 27001); Cibersegurança e RGPD.	Avaliar a conformidade com os requisitos da Norma e com o Sistema de Gestão implementado – Qualidade e Segurança da Informação; Avaliar o cumprimento das regras estabelecidas pelo RGPD e pelo RJCS (Cibersegurança).	NP EN ISO 9001; ISO/IEC 27001; RGPD.	2.º Trimestre
Processos do Sistema de Gestão da Qualidade	Avaliar a conformidade com os requisitos da Norma e com o Sistema de Gestão da Qualidade.	NP EN ISO 9001 (1.º Acompanhamento)	APCER (1.º Semestre)
Processos de Licenciamento de Obras Particulares (ISO/IEC 27001)	Avaliar a conformidade com os requisitos da Norma e com o Sistema de Gestão da Segurança da Informação.	ISO/IEC 27001 (Transição)	APCER (1.º Semestre)
Ações de <i>penetration test</i> e análise de vulnerabilidades do sistema de informação da CMA	Avaliar a conformidade e a capacidade de gerir a segurança da informação da CMA	ISO/IEC 27001 Declaração de Aplicabilidade	4.º Trimestre

1.7. Riscos e Oportunidades

Para o **Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)**, a análise e avaliação do risco é efetuada em sala, com cada um/a dos/as “donos/as” de cada ativo/cenário de risco, conforme definido no Procedimento de Gestão, PG-14, tendo sido de igual modo, efetuado o tratamento dos riscos, para todos os cenários cujo risco real é superior a 3.

O resultado da análise e avaliação do risco encontra-se compilado no documento **ANÁLISE/GESTÃO E TRATAMENTO DE RISCOS E OPORTUNIDADES_R06**, sendo que o valor médio do Risco real é de **2,12**.

Neste âmbito, de referir que, das ações previstas e já executadas (91%), verificamos terem-se mostrado como eficazes (100%), estando algumas ainda em fase de execução ou planeadas (Ver documento **ANÁLISE/GESTÃO E TRATAMENTO DE RISCOS E OPORTUNIDADES_R06**).

Neste âmbito, de referir que, das ações previstas e já executadas (17%), verificamos terem-se mostrado como eficazes (100%), estando algumas ainda em fase de execução ou planeadas, nomeadamente:

Ação a implementar	Responsável	Observações
Sensibilização/Consciencialização	DV-TI; GAQDO; UN-RH	Realização duma ação de formação interna de Qualidade, Segurança da Informação e RGPD, a todos/as os/as funcionários/as. Não foi possível implementar no prazo estabelecido inicialmente (Dez/2024), não obstante, estamos a preparar esta ação em conjunto com formação externa/ subcontratada, a realizar em 2025.
Centralização das respostas às reclamações/sugestões, no Serviço da Qualidade. No decorrer da recolha de informação, para o Relatório de Reclamações/Sugestões/Alertas, registados no decorrer do ano transato, surgiram e foram aprovadas duas propostas de melhoria: 1. Concentração das respostas no Serviço da Qualidade, para garantir a resposta aos/às reclamantes – Envio de Ordem de Serviço a todos/as, para conhecimento do novo procedimento. 2. Retirado.	GAP; GAQDO	Foi implementada a centralização das respostas às reclamações/sugestões, no Serviço da Qualidade. A responsável pelo SGQ, ficou de licença por tempo prolongado, apenas tendo retornado ao trabalho, em maio/2023. Em março/2023, entro em vigor o novo organigrama, sendo que a função de tratamento de reclamações passou a estar sob a responsabilidade do GAM. Esta ação foi reprogramada, tendo em conta que foram realizadas algumas ações de melhoria nesta área. Não obstante, percebemos da necessidade de implementar um circuito.
Planear uma ação de formação, relacionada com o tema	UN-RH	Será previsto para o próximo plano de formação 2024/2025.

Na última revisão da avaliação de riscos, foram identificadas novas ações, nomeadamente:

Ação a implementar	Responsável
Definição de um circuito (<i>Sigma-Flow</i>) específico para reclamações/sugestões, garantindo desta forma, um controlo mais pormenorizado (envio proposta de circuito no relatório), com tarefas específicas e responsáveis, assim como prazos de execução de cada tarefa que permitam, de forma célere, garantir, a todas as partes interessadas, o cumprimento dos prazos estabelecidos e a resposta à reclamação/sugestão.	GAM; GAQDO; DV- TI
Plano de Emergência Municipal (Revisão)	SMPC
Procurar apoios à implementação de medidas no âmbito da Eficiência Energética	DV-STAC
Repensar os processos, de modo a identificar ações de melhoria/alterações aos mesmos	GAQDO; TODOS/AS

Também foi realizada uma reavaliação de riscos no âmbito do Plano de Prevenção de Riscos (PPR), encerrada no início de 2025.

Para o **Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI)**, a análise e avaliação do risco é efetuada em sala, com cada um/a dos/as “donos/as” de cada ativo/cenário de risco, conforme definido no Procedimento de Gestão, PG-14, tendo sido de igual modo, efetuado o tratamento dos riscos, para todos os cenários cujo risco real é superior a 3.

O resultado da análise e avaliação do risco encontra-se compilado no documento “**Avaliação e tratamento do Risco_R16**”, de acesso restrito, tendo em conta a informação nele contida, sendo que o valor médio do Risco real é de **2,95** (embora tenha tido uma descida, como identificamos de seguida, procedemos à identificação de um novo risco, associado a 2 dos cenários existentes).

De referir que, ao nível do Plano de Tratamento do Risco, das ações identificadas, foram executadas as ações relacionadas com os cenários de risco “*Arquivo da CMA onde se encontram guardados os processos de licenciamento de obras particulares, para o qual se pretende assegurar a disponibilidade, integridade e o controlo de acessos*” e “*Entrada/Saída de correio/expediente, onde são recebidos (seja em formato digital, seja em formato físico), digitalizados, registados e guardados, todos os documentos de expediente de entrada na CMA (geral, RH, processos confidenciais), para o qual se pretende assegurar a disponibilidade, integridade e o controlo de acessos*”, tendo-se verificado a sua eficácia.

Da avaliação da eficácia das ações previstas e implementadas na totalidade, verificamos que o resultado do Risco Real passou de 2,89 para 2,83, encontrando-se explicado de seguida:



Ação a implementar	Responsável	Eficaz		Observações
		Sim	Não	
Reorganização do serviço, alocando 2 a 3 pessoas, a tempo inteiro, no arquivo físico.	SV-AM	X		Com a entrada em vigor do novo organograma da CMA e a subsequente reformulação do Arquivo e a reorganização do serviço e dos/as funcionários/as alocados ao SV-AM, passaram a estar, a tempo inteiro, 2-3 pessoas, no arquivo físico, de modo a salvaguardar que, no horário de trabalho, o espaço se encontra permanentemente “acompanhado”. Desta forma, abandonamos a ideia inicial da colocação do sistema de controlo de entradas. Importa referir que, até à data, nunca se verificaram falhas de segurança da informação nestas áreas seguras, da forma como se encontram.
Construção de sala para o arquivo, para onde a entrada e saída de correio serão deslocalizadas, estando esta sala segura, através de chave, numa primeira fase. Esta sala encontrar-se-á na zona superior da cantina do edifício, não tendo ligação com o exterior, nem sendo uma zona de passagem de funcionários/as não autorizados/as.	DV-TI; DV-EOM; NU-GMEPM; SV-AM	X		Serviços deslocalizados e centralizados na nova sala.

Das ações previstas no Plano de Tratamento de Riscos de 2024, algumas ações não foram implementadas no prazo inicialmente proposto, nomeadamente:

Ação a implementar	Responsável	Observações
Tomar medidas para tornar a infraestrutura (Datacenter) mais resiliente, visto que nas falhas de energia prolongadas, principalmente durante a noite, temos o risco de perda de integridade de informação e disponibilidade do equipamento. Está a ser concluído o levantamento, por parte de um consultor externo, da melhor solução que se adapte ao pretendido.	DV-TI	Esta ação pressupunha um estudo específico, para colocação de painéis solares e baterias, para alimentação de energia ao Datacenter. No entanto, enquanto ainda se procuravam soluções, aconteceu o incidente de falha de energia elétrica internacional, em abril/2025, o que nos levou a decidir pelo abandono desta ideia e definição de uma ação que virá a substituir esta ideia inicial.

Para 2025, foram definidas duas novas ações no Plano de Tratamento de Riscos, atualizando assim o documento de avaliação do risco, nomeadamente:

Ação a implementar	Responsável
Realização de ações de recondução de cabos elétricos, de ligação ao quadro geral da CMA, para ligação de um gerador de energia.	NU-SE; Fornecedor
Plano de Emergência Municipal (Revisão).	SMPC

Para todas estas ações, o Risco está aceite pela CMA, pese embora estarem definidas ações elencadas no quadro supra. De referir que, estas ações foram replaneadas, tendo em conta algumas prioridades definidas superiormente, encontrando-se algumas em-curso.

1.8. Planos de capacidade, de continuidade, de disponibilidade e de recuperação de desastres

Foram revistos os planos, nomeadamente: Plano de Continuidade de Negócio (Revisão 12), Plano de Capacidade (Revisão 13), Plano de Disponibilidade (Revisão 12), todos de 2025/04/30, e Plano de Recuperação de Desastres (DRP) (Revisão 07), de 2025/04/30.

No que diz respeito ao PCN (Plano de Continuidade de Negócio), importa referir que foi efetuado o teste DR, tendo-se revelado estar tudo OK, dentro dos parâmetros definidos. Os resultados estão registados, pela DV-TI, no GLPI. Não obstante, será realizada uma ação de melhoria, através da implementação de um modelo de relatório de resultados, de modo a permitir, não só o registo, como a comparação de resultados, face às metas estabelecidas, como também uma análise e conclusão dos resultados.

2. Conclusão

Da análise geral efetuada, conclui-se que o SG implementado mantém-se apropriado, adequado e eficaz, conforme os requisitos da norma NP EN ISO 9001 (Qualidade), para a “GESTÃO AUTÁRQUICA” e da NP ISO/IEC 27001 (Segurança da Informação), para o **Processo de Licenciamento de Obras Particulares e todos os sistemas e ativos associados a este processo nas instalações e centro de processamento de dados em Águeda, de acordo com a Declaração de Aplicabilidade de 2022/01/31.**

Verifica-se que qualquer área da CMA executa as suas tarefas, tendo em linha de conta a estratégia definida pelo Executivo, com base em objetivos estratégicos e objetivos operacionais, para cada uma das Competências Organizacionais (CO) /Processos definidos.

A manutenção de um Sistema de Gestão (SG) eficaz e adequado, continua a ser um objetivo estruturante e estratégico do Executivo desta autarquia, na procura da melhoria contínua dos serviços, demonstrando a sua preocupação e cumprimento dos requisitos legais e normativos, visando a satisfação das partes interessadas externas (municípios/entidades/instituições/empresas/etc.) e internas (funcionários/as que nela trabalham), assim como de outras partes interessadas.

2.1. Proposta de objetivos para 2025

Os objetivos estratégicos/operacionais encontram-se descritos no Mapa Estratégico, vigorando para o período de 2022-2025 (Consultar Imp-01-03).

A meta estabelecida é o cumprimento de 100% dos objetivos estratégicos, até 2025 (sendo que para tal, contribuem os objetivos operacionais correspondentes) e, por sua vez, cada um dos projetos/ações definidos anualmente nos vários Planos e no Orçamento da CMA.

Para 2025 e, tendo em conta as linhas estratégicas da Autarquia, já se encontra preparada e em análise, a revisão deste documento, que contemplará a estratégia 2025-2029.

2.2. Proposta de metas para os indicadores de desempenho para o ano 2025

Para 2025 e, tendo em conta o resultado obtido para 2024, e uma análise por parte de cada responsável, foram definidos valores (metas) para cada um dos objetivos/indicadores, referentes a cada processo.

Estes resultados podem ser evidenciados no BSC (Mapa de Indicadores – Imp-09-01), para 2025.

2.3. Proposta de ações de melhoria

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

- Desenvolvimento de uma aplicação para análise e monitorização do modelo estratégico GOP/PDE, pela DV-TI, para facilitar a monitorização e medição de resultados aos serviços da CMA, para o que será necessário determinar os parâmetros na sua totalidade. Prevê-se começar a recolher indicadores no 2.º Semestre de 2025. Responsável: DV-TI; GAQDO. Implementação: Dezembro/2025.
- Realização duma ação de formação interna de Qualidade, Segurança da Informação e RGPD, a todos/as os/as funcionários/as. Responsáveis: DV-TI; GAQDO; UN-RH. Prazo de implementação: 2.º Semestre/2025 (estamos a preparar esta ação em conjunto com formação externa/subcontratada, a realizar em 2025).
- Repensar a continuação de implementação da certificação da segurança da informação, com a preparação de uma proposta para aprovação por parte do Executivo. Prazo: Até 31/12/2024. Responsável: DV-TI; GAQDO. Tendo em conta que, em 2025, teremos que proceder à reestruturação do sistema existente, para a transição para a nova norma, este objetivo transita, tendo com novo prazo de execução, o 2.º semestre/2025.
- Definição/implementação de um Sistema Integrado de Gestão do Município, que possa rentabilizar, numa perspetiva de eficiência, as várias abordagens anteriormente adotadas, tomando como referência as orientações da Edição 2020 do Modelo de Excelência da EFQM. Assim, o Sistema irá aproveitar, na máxima extensão possível, o trabalho já realizado quando da adoção do Modelo de Excelência da EFQM, aproveitando para atualizar as abordagens e soluções, de acordo com as recomendações da Edição 2020

daquele Modelo. Da autoavaliação, com recurso à “Access Base” da EFQM, resultará uma lista consensual de pontos fortes e áreas de melhoria, e um perfil de pontuação, que possibilitará o estabelecimento de planos de ação de melhoria, que serão integrados no planeamento global de implementação do Sistema Integrado de Gestão. A implementação dos planos de ação, deverá ser acompanhada de uma monitorização regular dos progressos, sendo que, por fim, o trabalho a desenvolver deverá prever a preparação do processo junto da Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), para o reconhecimento do nível “Recognized by EFQM”. Tendo em conta tudo o que implica uma ação desta magnitude, decidiu-se pela definição de ações até Dezembro/2025. Implementação: A iniciar no 1.º semestre de 2026.

- Certificação pelos referenciais normativos NP 4552 (pensado para as PESSOAS da organização, que define os requisitos para a implementação, manutenção e gestão de um sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal); NP 4522 – Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis (orientações para quem pretender incorporar, implementar e disseminar políticas e práticas, através de ações coerentes em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, assim como avaliar a eficácia das políticas, procedimentos e práticas adotadas nesta matéria); NP 4427 – Gestão de Recursos Humanos (requisitos de um sistema de gestão de recursos humanos, que abranja todos os níveis hierárquicos e áreas de atividade, como veículo de melhoria contínua, ao serviço da eficácia e da eficiência desta. Prazo: 1.º Semestre/2024 (elaboração de um plano de ação, para definição de ações e implementação em 2022). Responsável: GAQDO; UN-RH. Tendo em conta as alterações organizativas e o volume de trabalho, no sentido da reorganização dos serviços, tal não foi possível executar nos prazos inicialmente previstos. Novo prazo: Elaboração de um plano de ação, no decorrer do 2.º semestre/2025, iniciando, em uníssono a implementação das ações necessárias. Responsáveis: GAQDO; UN-RH; GHST.
- Candidatura ao 2.º nível da Excelência da EFQM. Esta ação não foi executada quando prevista, pelo facto de, estar previsto iniciar, em 2025, a definição/implementação de um Sistema Integrado de Gestão do Município, que possa rentabilizar, numa perspetiva de eficiência, as várias abordagens anteriormente adotadas, tomando como referência as orientações da Edição 2020 do Modelo de Excelência da EFQM. Assim, o Sistema irá aproveitar, na máxima extensão possível, o trabalho já realizado quando da adoção do Modelo de Excelência da EFQM, aproveitando para atualizar as abordagens e soluções, de acordo com as recomendações da Edição 2020 daquele Modelo. Da autoavaliação, com recurso à “Access Base” da EFQM, resultará uma lista consensual de pontos fortes e áreas de melhoria, e um perfil de pontuação, que possibilitará o estabelecimento de planos de ação de melhoria, que serão integrados no planeamento global de implementação do Sistema Integrado de Gestão. A implementação dos planos de ação, deverá ser acompanhada de uma monitorização regular dos progressos, sendo que, por fim, o trabalho a desenvolver

deverá prever a preparação do processo junto da Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), para o reconhecimento do nível “*Recognized by EFQM*”. Prazo previsto: Iniciar em 2026.

- Alterar a metodologia de aplicação dos inquéritos do “Índice de satisfação dos alunos com as refeições servidas”, passando os mesmos a serem efetuados *on-line*. Responsável: DV-EJAS_Educação. Prazo: Próximo inquérito. Ainda não foi realizado, sendo que os inquéritos já foram reformulados, mantendo-se o prazo de implementação.
- Revisão do mapa de indicadores em 2025, com reuniões entre serviços, de modo a encaixar como mapa estratégico/objetivos. Responsáveis: GAQDO; TODOS/AS. Prazo: Dezembro/2025.
- Alterar a metodologia de aplicação dos inquéritos de avaliação da satisfação dos munícipes, tendo em conta a listagem que é necessária para o levantamento dos contactos a realizar. Responsáveis: GAQDO; DV-TI. Prazo: Julho/2025.
- (Re) Alocação de recursos humanos da DV-GU, a tipologias de tarefa com maior atraso. Responsáveis: DV-GU. Início de implementação: Janeiro/2025 (previsão de duração, 6 meses).
- Alteração e Automatização do circuito de emissão de certidões de ARU e ORU. Alocar à DV-PLAN, a emissão temporária de certidões de ARU e ORU. A Divisão de Planeamento ficará responsável pelo desenvolvimento da plataforma de automatização, semelhante há já existente de IP no Minuto. Responsáveis: DV-PLAN. Início de implementação: Janeiro/2025 (previsão de duração, 6 meses).
- Reforço de Recursos Humanos da DV-GU. Proceder à Contratação para 4 pessoas, dois destinados à área administrativa e dois para a análise de projetos. Tal medida, permitirá reorganizar a unidade orgânica e garantir o cumprimento de prazos. Contudo, o seu efeito só terá repercussões a Médio Prazo, tendo em conta a formação a que estes recursos terão que ser sujeitos. Responsáveis: DV-GU; UN-RH. Início de implementação: Janeiro/2025 (previsão de duração, 6 meses).
- Aquisição e Implementação de nova Plataforma de Gestão Procedimental. Proceder à Implementação do Modulo de Gestão Procedimental para a Gestão Urbanística do Epaper por forma a melhorar a eficácia na tramitação e emissão de pareceres evitando redundâncias e assegurando a informação em tempo real do estado dos processos, ultrapassando as deficiências que atualmente se verificam com o ERP Medidata. Tal irá também obrigar à redefinição e reengenharia de workflows, reduzindo tarefas e tempos de resposta. Início de implementação: Março 2025.
- Redesenho e Atualização de Procedimentos Urbanísticos. Proceder à identificação, correção e modificação de redundâncias nos atuais workflows e documentos constantes do sistema de SGQ ou utilizados em termos de

gestão urbanística, com a definição de regras claras de interpretação. Para tal deve ser criada uma equipa interna para tratar destes procedimentos e elaborar um novo manual de procedimentos que deve estar disponível para apoio a quem inicia tarefas na Unidade Orgânica (encurtando tempos de formação) e clarificando formas de proceder. Responsáveis: GAQDO; DV-GU. Início de implementação: Fevereiro 2025.

- Redefinição de Canais de Comunicação Internos/Externos. A intervenção deve focar-se na criação de ferramentas de esclarecimento do público (munícipes e técnicos) sobre as questões mais relevantes e frequentemente colocadas à unidade orgânica. Responsáveis: DV-GU; GCI. Início de implementação: Fevereiro 2025.
- Regras de Conduta, Comunicação Interna/Externa e Consensualização de Questões Técnico-Administrativas. Responsáveis: DV-GU. Início de implementação: Fevereiro 2025.
- Implementação de Plano de Formação à Medida (incluindo público em geral). Responsáveis: DV-GU. Início de implementação: Março 2025 (elaboração de plano específico pelos serviços de urbanismo).

3. Anexos