

Excelência na Gestão Autárquica

Sónia Marques
Município de Águeda



Águeda...onde estamos?

O caminho para a Excelência:

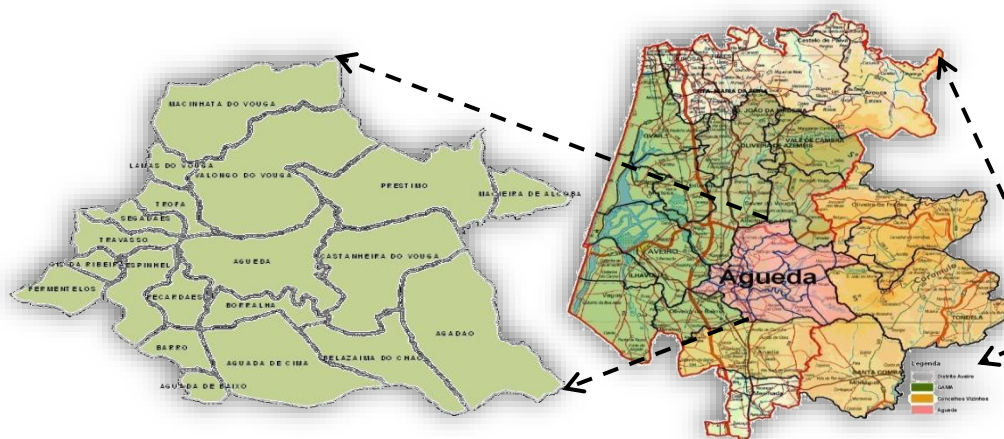
- CAF – Estrutura Comum de Avaliação
- Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ
 - Níveis de Excelência
 - *Committed to Excellence* (C2E)
 - *Business Process Management* – BPM
- Sistema de Gestão de Segurança da Informação – SGSI
 - Modelo Integrado de Gestão (MIG)
 - *Recognized for Excellence* (R4E)

O que obtivemos? – Resultados

Conclusões



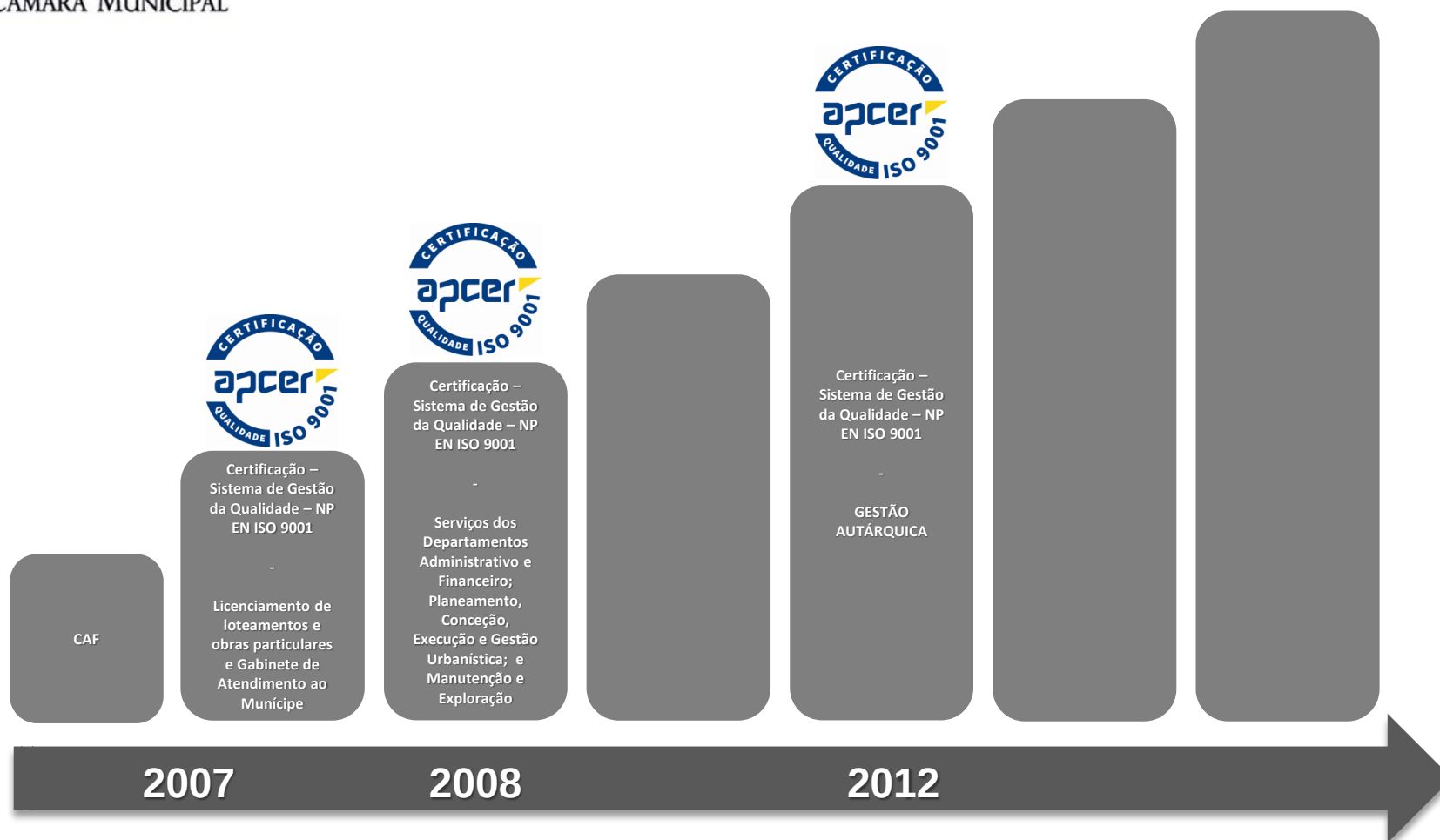
Águeda é um Município pertencente ao Distrito de Aveiro, **Região Centro** e sub-região do Baixo Vouga, com 335,3 Kms², 11 freguesias e cerca de 46.000 habitantes



Águeda...onde estamos?

O caminho para a Excelência





Entre 2006 e 2007...

Iniciávamos o percurso de desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade...

...e o ponto de partida...a **Autoavaliação** com aplicação da **CAF**

...adota o modelo da Excelência como referência

...idêntico, variando apenas em termos de linguagem (mais orientada para a Administração Pública) e uma ligeira mudança na pontuação dos critérios (2 possibilidades de pontuação)

...muito útil para aprofundar para o modelo de gestão para a excelência

...identifica ações de melhoria



Decisão estratégica

Melhoria interna

Automatização de
tarefas e redução de
prazos

Desmaterialização dos
processos

Maior celeridade dos
processos

Transparência



Preocupação com o
Cidadão

Respostas mais claras e
rápidas

Controlo total do circuito
dos processos

Melhoria da eficiência e
da eficácia

Redução do tempo de
espera

Processos mais céleres



Cumprimento de requisitos
estatutários,
regulamentares e legais
aplicáveis

Promoção da
competitividade e a
sustentabilidade

Servir de exemplo

Satisfação de todas as
partes interessadas



Medição e monitorização
dos processos

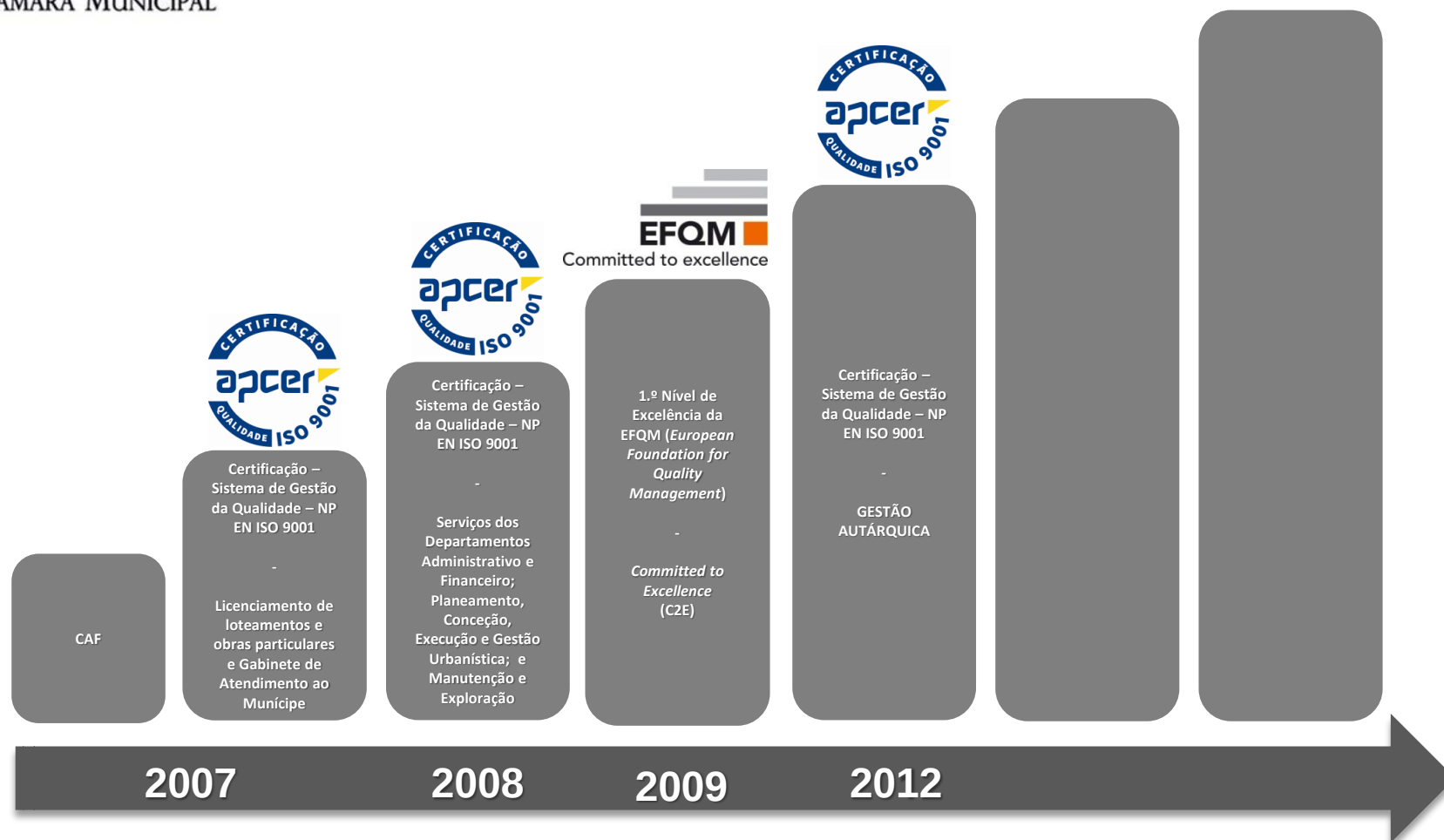
Mudança da cultura do
serviço público

Melhoria da qualidade
dos serviços prestados

Modernização dos
serviços

Reconhecimento

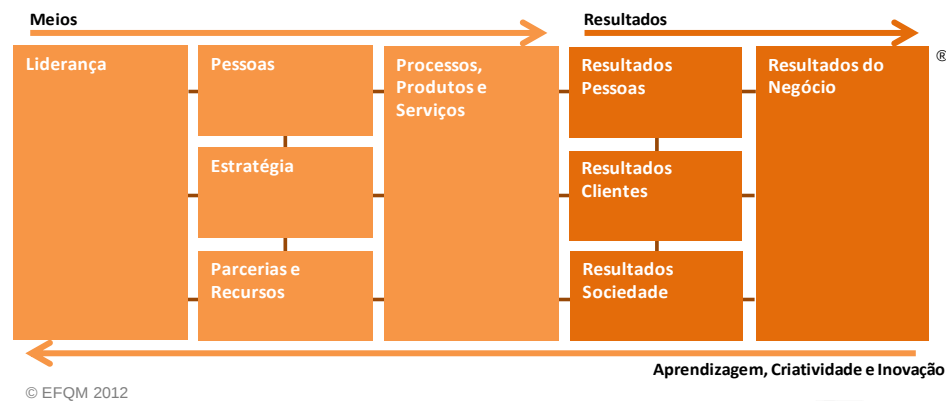
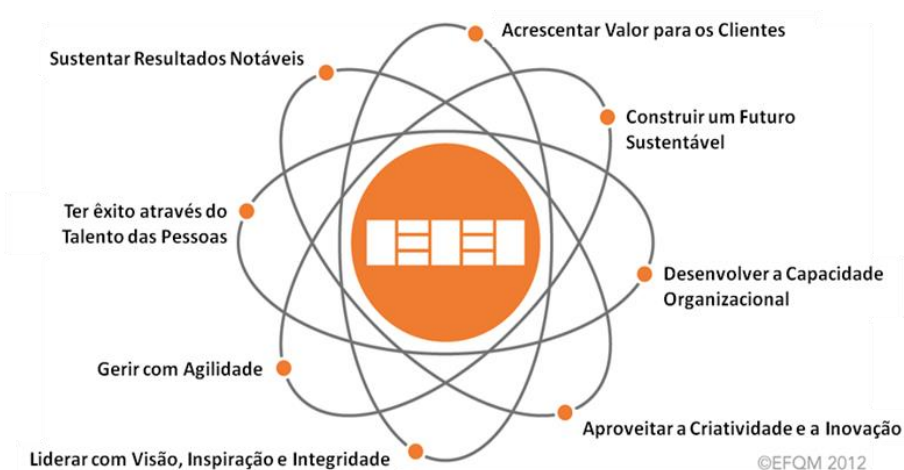




- EFQM (*European Foundation for Quality Management*);
 - Esquema de Reconhecimento Europeu;
- Reconhece as conquistas alcançadas pelas organizações e encoraja esforços futuros ainda mais ambiciosos;
- Caminho para motivar e encorajar as organizações à prática da melhoria sistemática;
 - Proporciona uma orientação para a formação e aprendizagem;
 - Fornece metas chave;
 - Possibilita a demonstração do progresso de uma organização aos seus colaboradores, fornecedores e clientes



Níveis de Excelência



Criar a paixão e
compromisso entre
TOD@S

Autoavaliação das
atividades e resultados

Perceber o nível de
desempenho atual

“Fotografia” da CMA

TOD@S
envolvid@s



Identificar os pontos
fortes

Identificar as áreas de
melhoria

Estabelecer prioridades
de melhoria das
atividades

TOD@S
comprometid@s



CRITÉRIOS "MEIOS" – "LIDERANÇA"

PONTOS FORTES

- Rapidez na tomada de decisões
- Recepção de novas ideias e a sua implementação
- Relação intensa com as pessoas do GAM
- Preocupação com o estado d'alma das pessoas
- Modernização Administrativa
- Grande envolvimento no trabalho realizado
- Acesso do público directamente às chefias / Proximidade com o público em geral
- Novas Estratégias Públicas / pioneirismo em políticas nacionais
- Grande receptividade ao intercâmbio com as necessidades do mercado / Adesão e implementação de novas tecnologias
- Partilha dos seus conhecimentos com outros municípios – disseminação do conhecimento
- Responsabilização de pessoas por cada projecto
- O Município não tem medo de inovar
- Receptividade à inovação em todos os campos, no que diz respeito à intervenção autárquica
- Grande proximidade e abertura às pessoas
- Diálogo aberto e directo com as pessoas e com os municípios
- Envolvimento e reconhecimento dos colaboradores e do trabalho desenvolvido
- Motivação e lançamento de desafios para as pessoas do município e para o corpo técnico (também aplicável às pessoas do concelho, tendo em conta as sessões realizadas para discutir temas de índole geral)
- Grande aceitação das propostas autónomas dos colaboradores
- Determinação na prossecução dos objectivos estabelecidos
- Disponibilização de meios informáticos e software / aplicações nos diferentes serviços, para o desenvolvimento do trabalho pretendido
- Há motivação do líder, através de propostas em novas áreas de trabalho
- O líder mudou a cultura organizacional, através de novos procedimentos de trabalho, e pela vontade expressa de reduzir a burocracia

AÇÕES DE MELHORIA

- Divulgar a Missão, Visão e Estratégia da CMA de forma pública, com vista a um maior envolvimento / participação no alcance dos objectivos propostos
- Divulgação em todas as instalações do município as Notas de Imprensa, alargando a informação a todos
- Falta um interlocutor do GAM com capacidade de esclarecimento e decisão a nível transversal
- Criar um maior espírito de equipa
- Melhorar as condições de transmissão das decisões e instruções aos colaboradores por parte das chefias
- Criação do Dia do Colaborador em convívio aberto
- Promover a comunicação entre colegas e serviços
- Maior disponibilidade para execução das tarefas por parte das chefias – execução dos pendentes
- Prémios de Produtividade para as pessoas (no âmbito do SIADAP), complementado com outras mais-valias, dependente do trabalho produzido
- Utilização do SPARK por todos
- Melhorar o acompanhamento da liderança em alguns processos que acabam por se perder por falta de quem assuma a responsabilidade
- Criar sistemas de recolha de sugestões de melhoria de forma aberta, sem qualquer comprometimento de autoria
- Divulgação dos critérios de avaliação do SIADAP que pontua a sugestão de acções de melhoria
- Criação de um Fórum Café Virtual onde a Liderança inscrevesse as suas propostas e todos possam inscrever as suas sugestões, críticas, debate de ideias. Definição de objectivos e metas – críticas e sugestões
- Maior apoio do líder para a implementação do BSC a outros sectores

EVIDÊNCIAS RECOLHIDAS

- Constatação no dia-a-dia
- SGQ
- Plataforma Electrónica
- Work-Flow
- As inúmeras visitas de outras Autarquias
- A atitude do GAM ao oferecer lembranças às crianças



CRITÉRIOS "RESULTADOS" – "RESULTADOS CLIENTES"
PONTOS FORTES
- Utilização das novas tecnologias para servir ao cidadão - Monitorização dos tempos de resposta - Reduções de prazos - Esforço de toda a equipa para responder, de forma eficiente e rápida, aos nossos clientes, através da forma de resposta (sms, e-mail) - Determinação na melhoria no acolhimento / atendimento - Determinação na transmissão de uma boa imagem da CMA
ACÇÕES DE MELHORIA
- Estender os princípios de monitorização existente na Gestão Urbanística para todos os outros serviços - Melhoria do serviço prestado, relativamente aos pedidos que vêm através do Número Verde, com a recolha de dados suficientes para registar na aplicação - Divulgação dos resultados obtidos aos clientes da CMA - Instituir um "Open Day" durante o qual seja possível visitar e conhecer os serviços - Realização de Jornadas Internas de partilha de conhecimentos - Criar regras de apresentação dos novos colaboradores para dar a conhecer os serviços - Promover uma sessão de esclarecimentos aos fornecedores locais sobre as novas regras da Contratação Pública
EVIDÊNCIAS RECOLHIDAS
- Constatação - Observação - Dedução



CRITÉRIOS "RESULTADOS" – "RESULTADOS PESSOAS"
PONTOS FORTES
- Poupança de trabalho face à utilização das novas tecnologias - Possibilidade de obter dados relativos à performance dos serviços - Promoção da Medicina no Trabalho - SIADAP - Atendimento mais personalizado - Orgulho em trabalhar na Câmara Municipal de Águeda, por ser inovadora em várias áreas - Mais-valia adquirida face à capacidade técnica instalada na autarquia - Implementação dos sistemas de Segurança, Saúde e Higiene no Trabalho - Participação em iniciativas pioneiras (Cartão do Cidadão, ...)
ACÇÕES DE MELHORIA
- Rotatividade das pessoas, dentro do seu serviço, e de acordo com as capacidades de cada um, de forma que todos conheçam e saibam fazer todo o trabalho - Promover acções de pós-graduação para as pessoas em matérias com interesse para o município e que tenham implicado directa na melhoria dos trabalhos realizados internamente
EVIDÊNCIAS RECOLHIDAS
- Constatação - Observação - Consultas Médicas - Regulamento de teste de alcoolemia - Jornadas de Modernização Administrativa - Visitas constantes de outras entidades para visualizar as inovações existentes na autarquia a nível da modernização administrativa

Pág. 6/7



1	Descrição das Acções de Melhoria	Tem custos de Equipamento	Avaliação		Pontuação (Impacto x Capacidade)	Escolha Top10	Ranking
			Impacto ⁽¹⁾	Capacidade ⁽²⁾			
3	Melhorar a divulgação da legislação aplicável a todos os serviços	Não	5	5	25	20	
4	Melhoria do Backoffice do GAM, com a criação de um grupo representativo de todos os serviços do município, a reunir-se de 15 em 15 dias, para debate de ideias, legislação e estratégias de intervenção, incluindo um interlocutor com capacidade de esclarecimento e decisão a nível transversal	Não	5	5	25	19	1
5	Planeamento da formação com uma calendarização que não colida com os serviços	Não	5	5	25	14	
6	Discussão aberta sobre os indicadores do BSC	Não	5	5	25	13	
7	Instituir um "Dia Aberto" durante o qual seja possível visitar e conhecer os serviços	Não	5	5	25	13	2
8	Melhorar a distribuição da informação pelos funcionários (informação mais completa), através de newsletters internas, e não apenas através de notas de imprensa	Não	5	5	25	13	
9	Melhorar as condições de transmissão das decisões e instruções aos funcionários por parte das chefias	Não	5	5	25	12	
10	Disciplinar os documentos que deverão seguir em simultâneo em papel e em digital	Não	5	5	25	12	
11	Realização de Jornadas Internas de partilha de conhecimentos	Não	5	5	25	12	3
12	Prémios de Produtividade para os funcionários (no âmbito do SIADAP), complementado com outras mais-valias, dependente do trabalho produzido	Sim	5	5	25	11	
13	Revisão de todos os processos adaptando-os à legislação em vigor	Não	5	5	25	11	
14	Divulgação dos resultados obtidos aos clientes da CMA	Não	5	5	25	11	
15	Alargar os indicadores de desempenho a outros sectores	Não	5	5	25	10	
16	Formação, na aplicação "Atendimento", para consulta dos processos que passam por cada técnico, no intuito de saber o que se passou e se foi ou não resolvido	Não	5	5	25	10	
17	Estender os princípios de monitorização existente na Gestão Urbanística para todos os outros serviços	Não	5	5	25	10	
18	Criação de um Gabinete de informação para o exterior	Sim	5	5	25	8	
19	Definição e criação de um sistema de gestão das impressoras (consumos – papel / tinteiros)	Não	5	5	25	8	
20	Melhorar o Serviço de Atendimento Telefónico	Não	5	5	25	8	
21	Alteração do sistema de gestão do parque de viaturas, com a criação de um sistema de marcação, com um melhor controlo de combustíveis	Não	5	5	25	7	



...entre 2010 e 2012...

Construção de um sistema
de controlo de gestão

Clarificação/ **A**linhamento
da estratégia e
entendimento por todos

Disciplinaria/ **I**ntegração
organizativa

Desdobramento dos
objetivos e indicadores
organizacionais



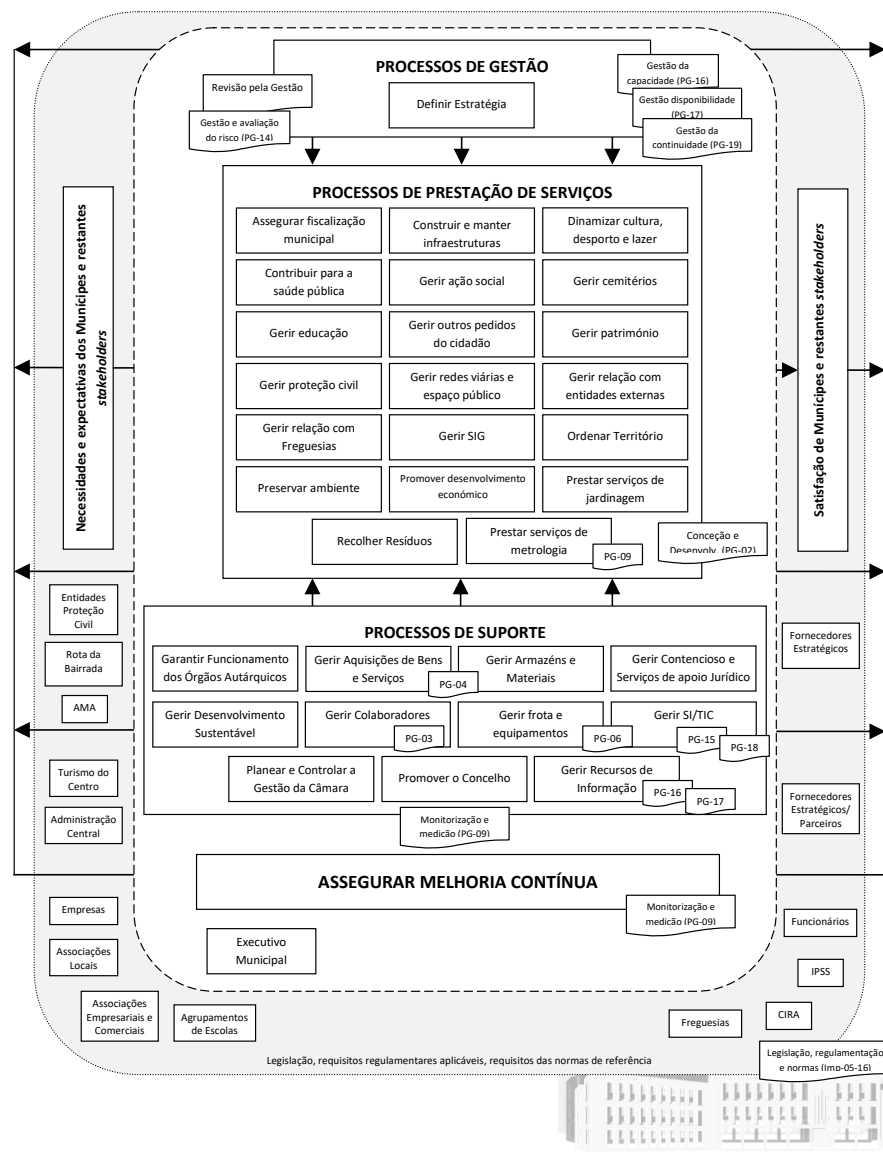
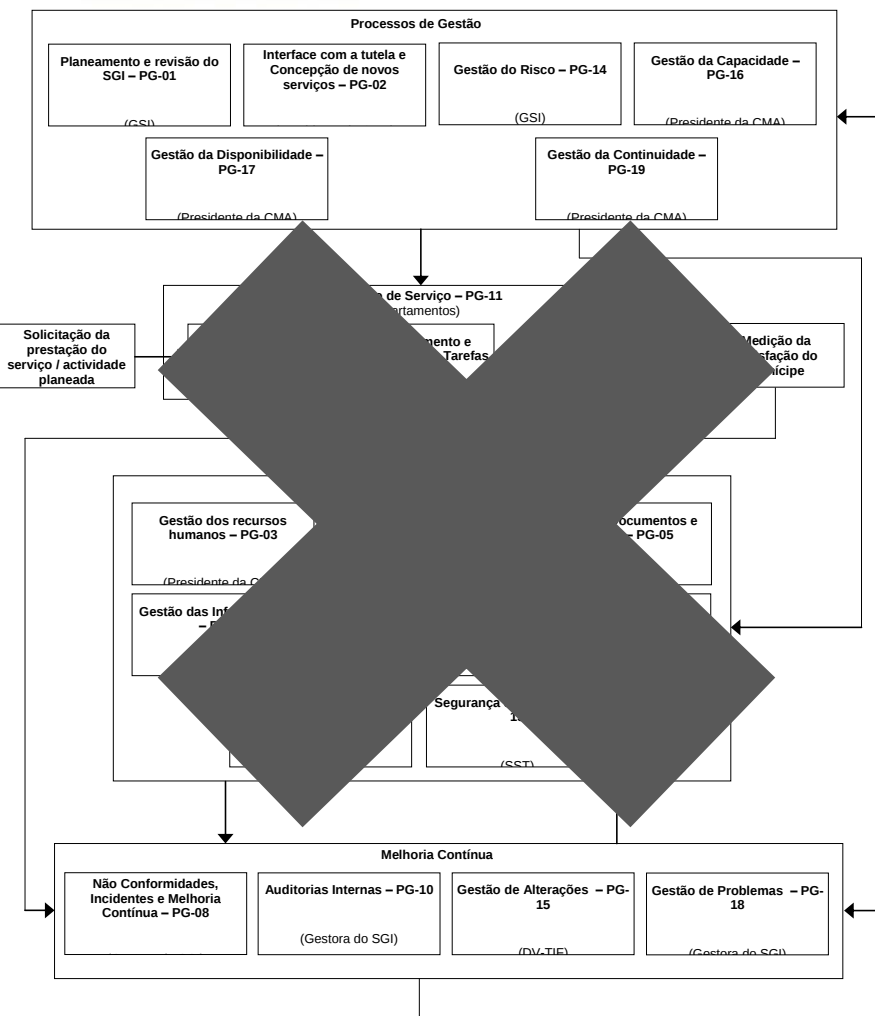
Redefinição do
modelo
organizacional/
processos

Mudança de
comportamentos

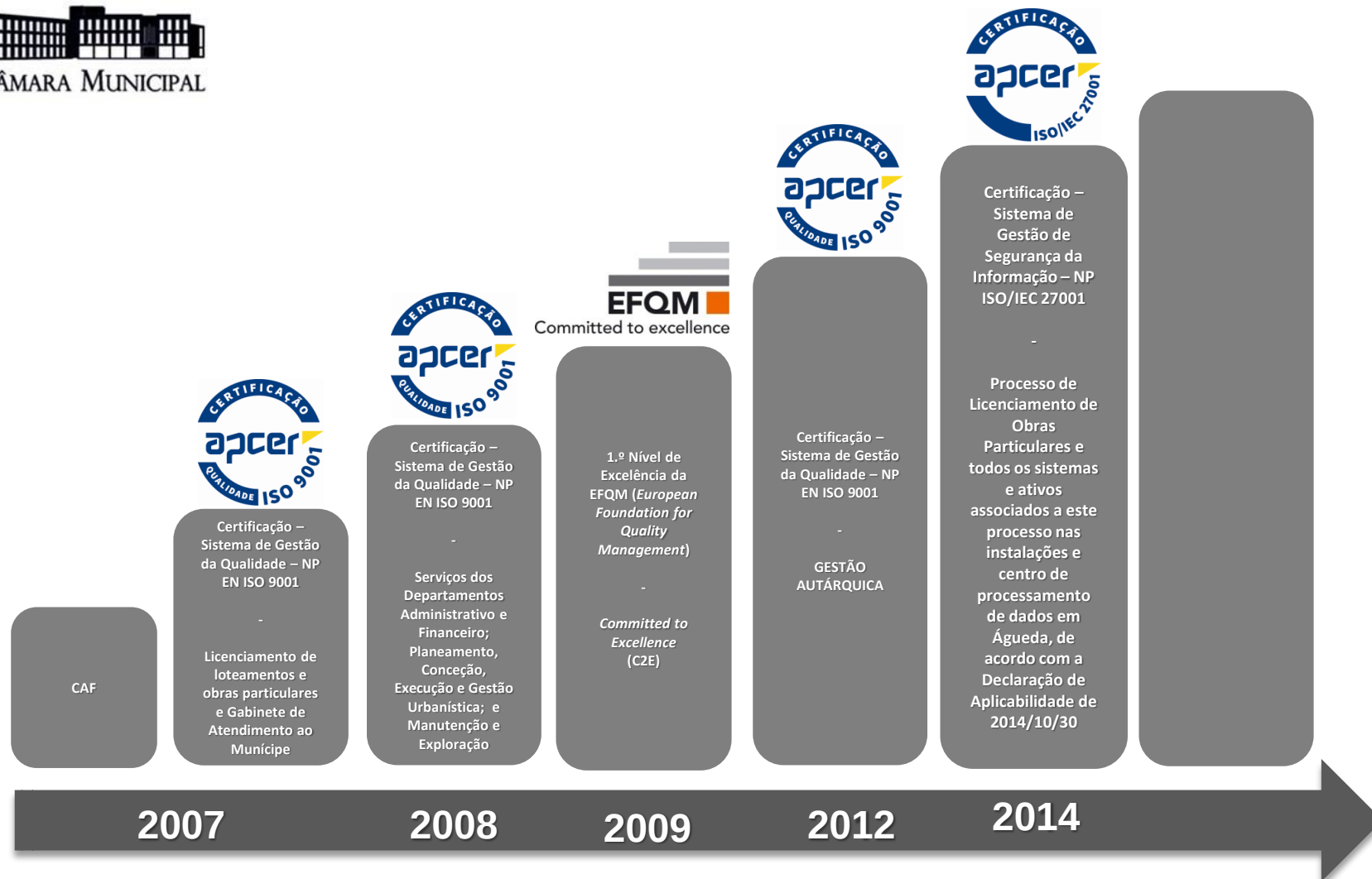
Modelo de
funcionamento
integrado de gestão
por objetivos

Visão integrada dos
processos









Informação, é o que nos
permite tomar decisões

Decisão estratégica

Adoção de diretrizes, boas
práticas e mecanismos de
controlo

Envolvimento da gestão –
a segurança passa a ser
uma questão estratégica



Definição de medidas
para minimizar os danos
potenciais ou reais

Identificação e análise dos
riscos ou danos

Cumprimento de
requisitos estatutários,
regulamentares e legais
aplicáveis aos serviços

Confiança dos
stakeholders



Confidencialidade

Informação disponível
apenas a quem
devidamente autorizado

Integridade

Informação manipulada
tem que manter todas
as características
originais

Disponibilidade

Informação disponível
sempre que necessária

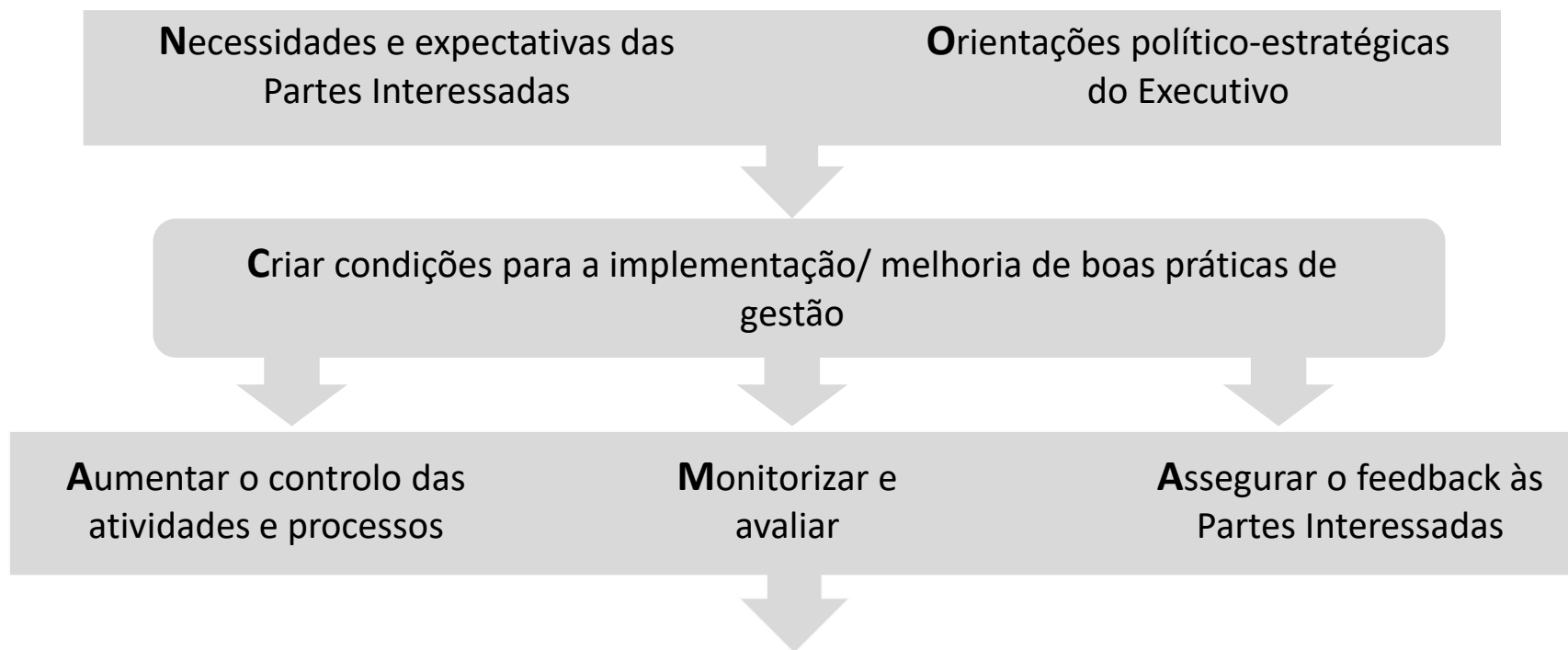


A pensar no futuro??

Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)



...entre 2014 e 2015...



Alinhamento da **Gestão Estratégica** com a **Gestão Operacional** do Município



Reorganização da estrutura e do modelo de gestão



Orientação para a melhoria dos processos de gestão



Reforço das competências dos trabalhadores

Excelência em
gestão

Melhoria da
eficiência e redução
de custos

Auditoria interna e
controlo de gestão

Otimização do
uso das TIC





Pilares Estratégicos

A Cidade – Regeneração Urbana

Modernização e Excelência

Ambiente e Sustentabilidade

Empreendedorismo e Inovação

Cultura

Desporto e Bem-estar

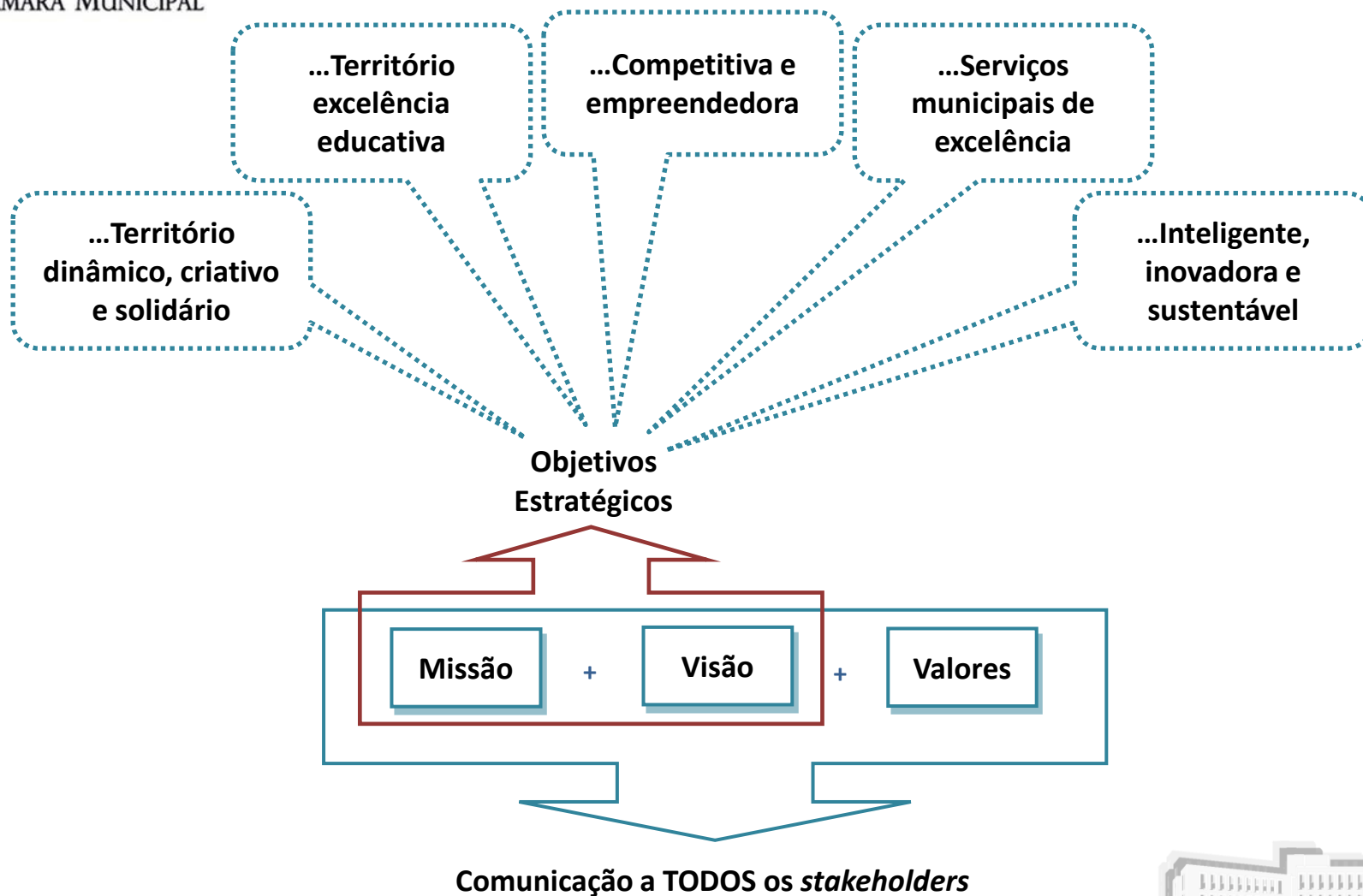
Educação

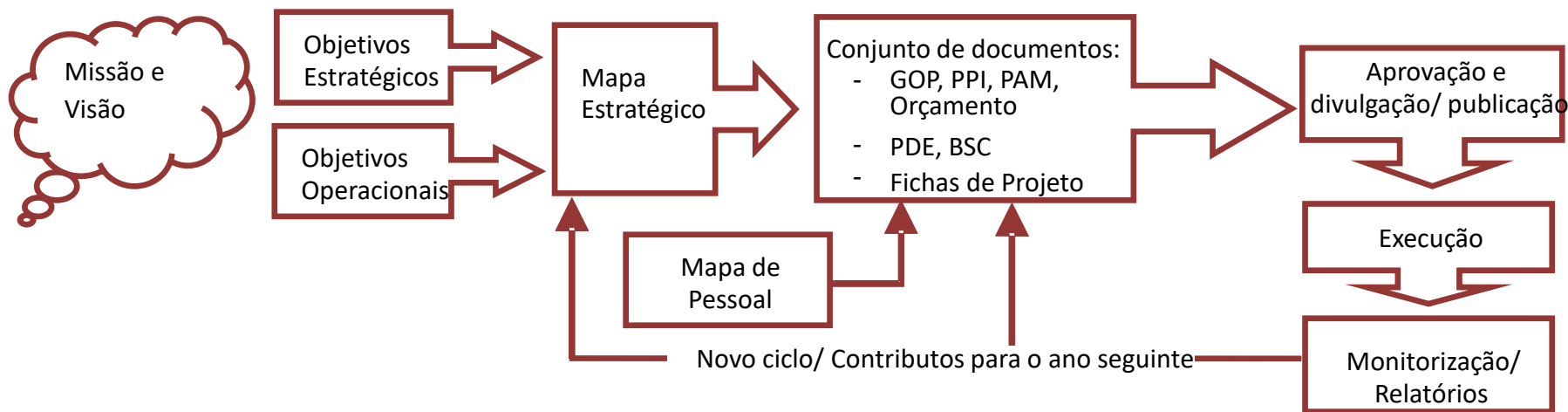
Cidadania e Inclusão Social

Turismo e Tempos Livres



Modelo Integrado de Gestão – MIG





MAPA ESTRATÉGICO - 2014-2017 - R03

MISSÃO: Tornar o território concelhio coeso, competitivo e com qualidade de vida, tendo em conta as expectativas e necessidades dos cidadãos, numa perspectiva de desenvolvimento sustentável do concelho.

VISÃO: Ser uma referência na Administração Pública pelo desenvolvimento sustentável, território ordenado, inovador e competitivo, socialmente coeso e culturalmente activo com um estatuto de excelência com repercussão a nível nacional e internacional, na linha de uma tradição histórica como concelho de forte pendor industrial e empreendedor. Ser considerado um destino turístico, de lazer e um local onde é bom viver, trabalhar e aprender.

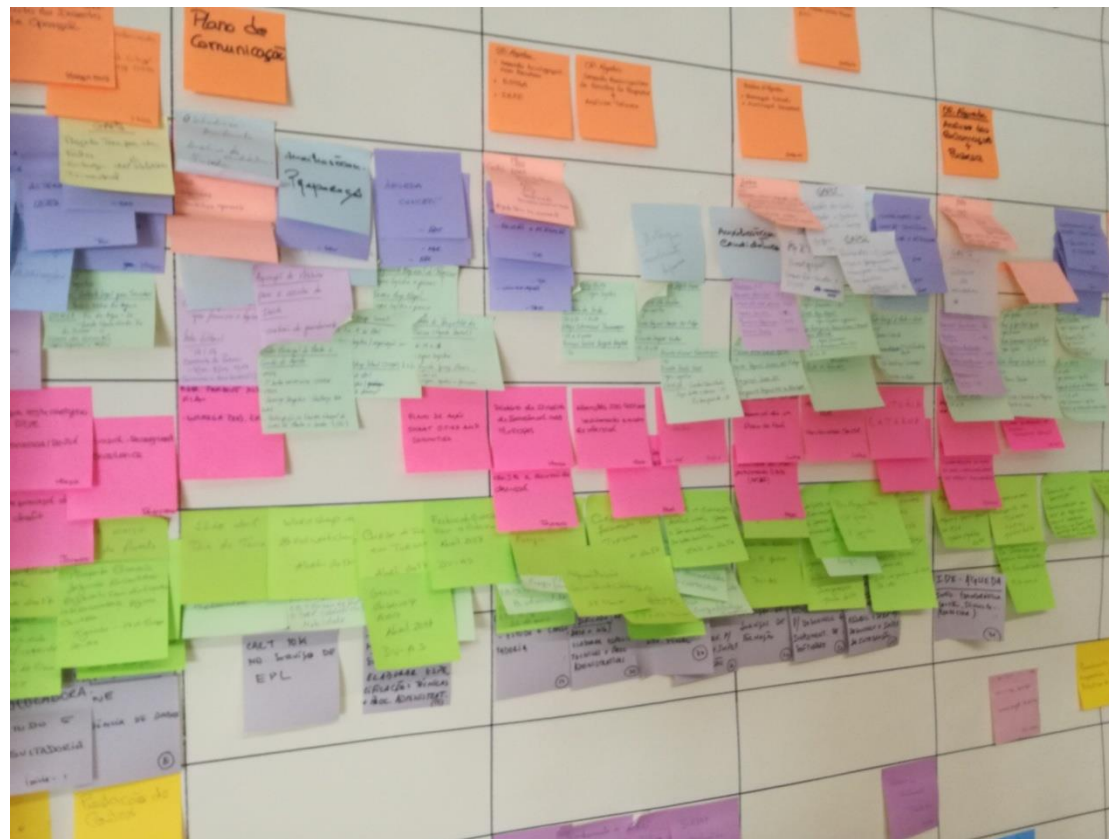
Perspetiva		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	01 - Águeda Território Dinâmico, Criativo e Solidário	02 - Águeda Território Excelência Educativa	03 - Águeda Competitiva e Empreendedora	04 - Águeda Serviços Municipais de Excelência	05 - Águeda Inteligente, Inovadora e Sustentável
CLIENTES	Como deveríamos ser vistos pelos nossos Clientes para alcançarmos a nossa visão?	OBJETIVOS OPERACIONAIS	0101 - Promover Solidariedade	0201 - Projeto Educativo Municipal	0302 - Fiscalmente competitiva	0401 - Administração Transparente	0501 - HUMAN SMART CITY
			0105 - Edificações	0202 - Águeda Educação +	0303 - Incubadora de Empresas	0403 - Serviços de Apoio - SIG	0502 - Implementação da Estratégia de Inovação Inteligente
			0107 - Regeneração Urbana	0203 - Parcerias Europeias e Participação em Redes	0304 - Serviços de Apoio ao Empreendedor	0405 - Continuando a Inovar	0504 - Águeda Ambientalmente Sustentável
			0108 - Qualificar Acessibilidades	0204 - Educação Não Formal	0306 - Pavilhões Industriais	0407 - Requalificação de Instalações	
			0109 - Construir acessibilidades	0205 - Incentivos/ Medidas (a continuar a aprender)	0307 - Encontros para a competitividade		
PROCESSOS	Como deveríamos alcançar a excelência nos nossos processos de prestação de serviços para satisfazer os nossos clientes?			0206 - Segurança Alimentar das Refeições escolares	0308 - Finicia		
				0207 - Construção de Centros Educativos	0309 - Linha de Apoio ao Empresário	Concluído (2014/2015)	
				0208 - Beneficiação/ Construção de Parques Infantis	0310 - Águeda Concept		
				0209 - Transportes Escolares	0311 - Parque Empresarial do Casarão		
				0211 - Residência Universitária	0312 - Espaço Multigeracional		Concluído (2015)
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	Como sustentarmos a nossa capacidade de mudar e melhorar para alcançarmos a nossa visão?		0102 - Promover o Desporto	0210 - Rede de Bibliotecas Escolares	0301 - Promoção do Concelho	0401 - Administração Transparente	0503 - Agência de Sustentabilidade e Competitividade
			0103 - Promover a Cultura		0305 - Clusterização/ colaboração	0402 - Certificação	0504 - Águeda Ambientalmente Sustentável
			0104 - Promoção do Turismo			0404 - Serviços ao cidadão online	0505 - Eficiência Energética
			0106 - Segurança e Proteção Civil			0405 - Continuando a Inovar	0506 - Eficiência Hídrica
						0406 - Serviços de Apoio - Informática	0507 - Plataforma de Informação para o Cidadão
FINANCEIRA	Como deveríamos ser vistos pelas Partes Interessadas para sermos bem sucedidos financeiramente/ junto da Sociedade?					0405 - Continuando a Inovar	0508 - Parcerias Internacionais
							0509 - Parcerias Nacionais
						0401 - Administração Transparente	

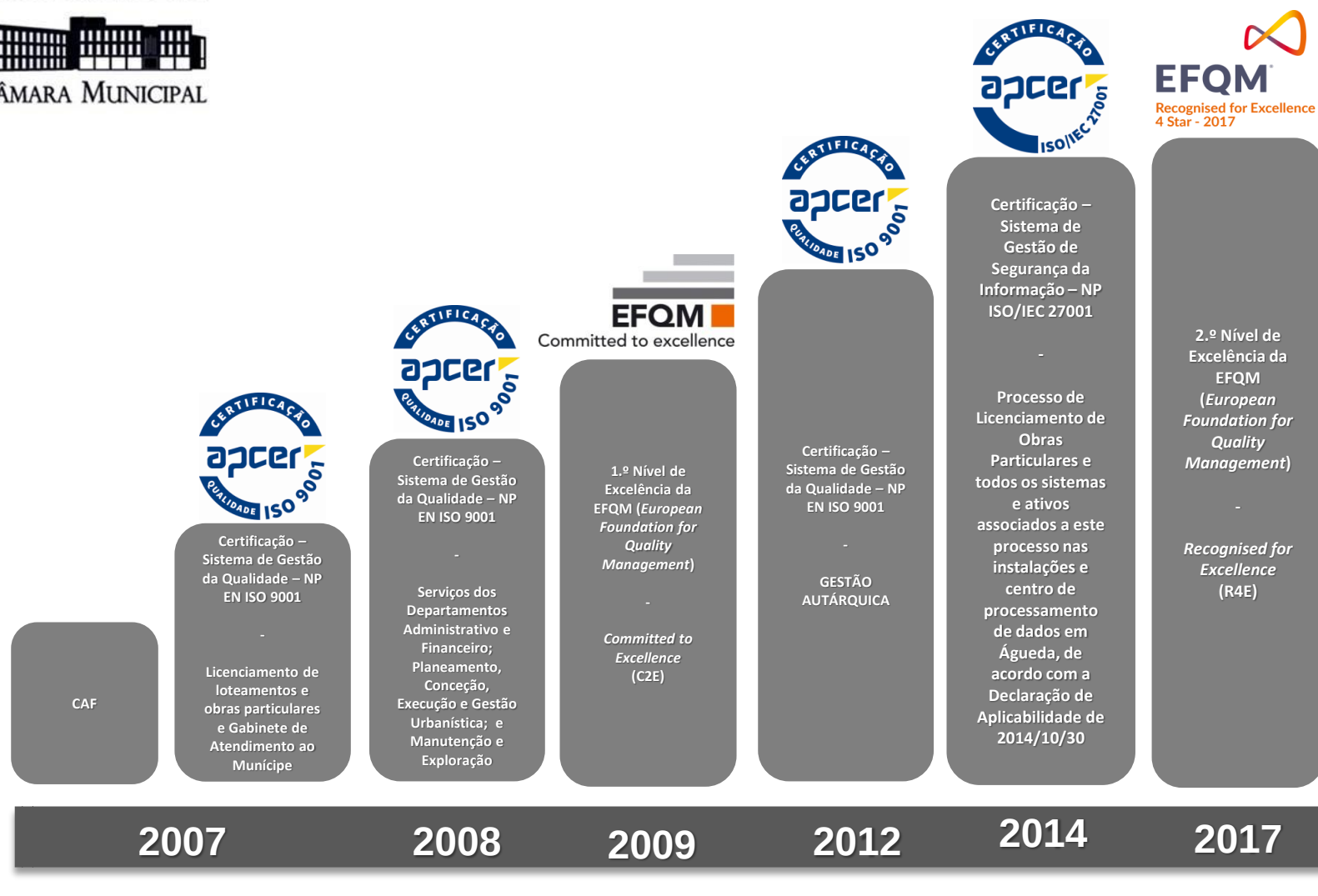
Imp-01-03_A04

Tipo de documento: Público.

Elaborado por: SMarques

... *War Room*





Autoavaliação das
atividades e resultados,
para as 32 partes de
critério do Modelo

Pontuar cada parte de
critério, pela metodologia
RADAR

Perceber o nível de
desempenho atual

TOD@S
envolvid@s



Identificar os pontos
fortes

Identificar as áreas de
melhoria

Estabelecer prioridades
de melhoria das
atividades

TOD@S
comprometid@s



Reconhece o esforço bem-sucedido de todas as pessoas que fazem parte da CMA na implementação da Excelência e de boas práticas

Comprova o progresso vivido e sentido pelo Município

Revela o compromisso assumido por **TOD@S**



Demonstra a experiência na implementação de referenciais de gestão e dos conceitos da Excelência

Motivo de orgulho para tod@s

Exemplo a seguir por outr@s

Somos TOD@S Embaixador@s da Excelência



Recognized for Excellence – R4E

SGQ

Modernização dos serviços

Maior celeridade dos processos = redefinição dos tempos para a realização das tarefas = **M**elhoria da qualidade dos serviços prestados



Controlo total do circuito dos processos

Desmaterialização dos processos

Melhoria da eficiência e da eficácia

Automatização de tarefas e redução de prazos

O que obtivemos? – Resultados



SGSI

Tomada das medidas necessárias para minimizar os danos potenciais ou reais até níveis aceitáveis pela organização

Redução do risco de incidentes de segurança

Conhecimento das vulnerabilidades dos sistemas de informação



Credibilidade, ao nível da proteção da informação, no tratamento dos dados

Identificação e análise dos riscos ou danos

Aumento do nível de proteção contra riscos

Definir planos de contingência/continuidade

O que obtivemos? – Resultados



Aumento da
produtividade dos
colaboradores e melhor
aproveitamento dos
recursos disponíveis

Melhoria das condições
de obtenção de níveis
elevados de excelência

Melhoria do desempenho



Maior envolvimento e
responsabilização dos
stakeholders internos

Novos/ reforço de
comportamentos dos
funcionários, orientando-
se para a satisfação do
cidadão e a eficiência da
organização

Envolvimento de TOD@S

O que obtivemos? – Resultados





Eliminar fragilidades,
conflitualidades,
sobreposição de tarefas
dos serviços

Direcionar as ações,
tendo em conta aquelas
mais radicais/ alterações
de fundo

Perceção, por tod@s, do
seu papel dentro da
organização

Envolvimento de toda a
gestão de topo

Mudança “radical” da
cultura organizacional
enraizada

Conclusões



Sistema de gestão único =
Cumprimento de todos os
referenciais normativos e
outros

Contratualização da
missão e objetivos
entre/para todos

Alinhamento para a
prestação de um serviço
mais eficaz

Envolvimento dos
colaboradores com
funções de
responsabilidades dentro
da organização

Integração entre a
organização e a estratégia
das atividades/ tarefas

Objectivos e indicadores
do SIADAP orientados
para as atividades

Conclusões





Obrigada!

Sónia Marques
Câmara Municipal de Águeda

sonia.marques@cm-agueda.pt