

# **Relatório de Atividades**

## **Loja do Cidadão da Madeira**

**Auto Avaliação**

**2018**

# **ÍNDICE**

## **1 – GESTÃO**

VISÃO SINTÉTICA DO DESEMPENHO

1.1 - RECURSOS HUMANOS – MONOTORIZAÇÃO E QUALIFICAÇÃO

## **2 – AVALIAÇÃO DA ENTIDADE**

2.1 – Avaliação - QUAR

2.2 – Monotorização intercalar

2.3 – Análise aos resultados intercalares

## **3 – AVALIAÇÃO DO CONTROLO INTERNO**

## **4 – A OPINIÃO DOS INTERVENIENTES**

## **5 – COMPARAÇÃO COM OUTROS SERVIÇOS**

5.1 – EXPLICAÇÃO SUMÁRIA DA ESTRUTURA

5.2 – O INQUÉRITO

## **6 - ANÁLISE FINANCEIRA**

### **ANEXOS:**

- MODELO DO INQUÉRITO INTERNO 2018

- MAPA ESTATÍSTICO DOS ATENDIMENTOS 2018

## **Análise 2018**

A Loja do Cidadão Madeira (LCM) em 2018 teve um desempenho muito intenso em várias vertentes:

### **1- Sistema Automático de Extinção de Fogo**

Este Sistema cuja instalação se iniciou em 2017 ficou concluído em 2018, sendo mais uma etapa no Sistema de Segurança da LCM.

### **2 -Contratos Públicos**

Durante 2018 houve muita contratação pública em diversos setores:

- Serviço de Gestão de Contabilidade, Recursos Humanos e Regularização de Imobilizado.
- Atualização do Sistema de Gestão de Filas
- Aquisição dos Serviços: Reprografia, Assistência Técnica das Instalações e Equipamentos, de Limpeza e Exploração da Cafeteria.

### **3- RGPD - Regulamento Geral da Proteção de Dados**

A aplicação do RGPD na LCM necessitou de uma exaustiva análise às necessidades de cada uma das Unidades Orgânicas, resultando numa série de alterações de procedimentos necessárias e também simultaneamente foram efetuadas algumas recomendações às Entidades que operam na LCM.

### **4- Sistema de Gestão de Filas**

Foram grandes os problemas que tivemos neste "Sistema" que originou em vários colapsos no atendimento, depois dum longo processo que culminou no lançamento do concurso para "Atualização deste Sistema". Finalmente foi iniciada a intervenção nos bastidores que se prevê concluída em 2019.

### **5- Inquérito Interno**

Auscultar os nossos colaboradores e saber o seu grau de satisfação sobre o seu ambiente de trabalho é uma tarefa imprescindível, para podermos ir ao encontro das suas reivindicações e sugestões. A conclusão do Inquérito foi bastante positiva.

### **6- SITE / LCM**

Após várias tentativas de termos um Site próprio e com nossa gestão, finalmente conseguimos, temos que realçar a excelente colaboração da Direção Regional do Património e Informática neste processo.

O Site está a tornar-se numa ferramenta importantíssima no contato com os nossos utentes, principalmente os que estão espalhados pelos diversos países, que aproveitam para ter acesso aos nossos conteúdos e depois agendarem e realizarem as suas tarefas.

Esta análise global do que foi 2018, permite-nos verificar e salientar o grande esforço da nossa equipa de trabalho em realizar todos os objetivos que foram planeados.

O Diretor



João Luís Lomelino de Freitas

# **1 - GESTÃO**

## **Visão Sintética do Desempenho**

### **1.1 – Recursos Humanos - Monitorização e Qualificação**

## 1.1 – Monitorização dos Recursos Humanos da L.C.M.

Tirando partido da reduzida dimensão do quadro de Recursos Humanos o GGLC consegue potenciar um espírito de grupo, de verdadeiro trabalho em equipa, que consolida como parte de coesão no grupo.

Com estas características de fundo, é fácil a definição dos objetivos individuais, que decorrem da decomposição dos grandes objetivos da Entidade.

Além de pequena a estrutura é simples, constituída por dois planos, o GGLC e a UGLC. O GGLC composto pela Direção da LCM nos seus diversos aspetos, a UGLC compete à gestão operacional da LCM.

Esta realidade permite um conhecimento de toda a equipa no processo de gestão da LCM, criando um maior sentimento de pertença com o natural aumento dos níveis de coresponsabilidade de todos na obtenção dos objetivos da Entidade, com reflexo direto no empenho de cada um, no cumprimento dos seus objetivos.

Regularmente, através de reunião de trabalho com toda a equipa, avaliamos e acompanhamos a realização dos respetivos objetivos, desenvolvendo medidas corretas, sempre que se torne necessário, de forma eficiente e atempada.

Todos, através de uma participação efetiva, contribuem para o sucesso da Entidade no que concerne à realização dos objetivos delineados no início de cada ciclo de gestão.

Para tal, o processo de monitorização é essencial como ferramenta de gestão dos R.H..

## **2 – AVALIAÇÃO DA ENTIDADE**

### **2.1 – Avaliação – QUAR**

### **2.2 – Avaliação e Monitorização Intercalar SIADAP 2 / SIADAP 3**

### **2.3 – Análise aos resultados**

## 2.1 - Introdução à análise e avaliação - QUAR;

O QUAR continua a ser uma ferramenta essencial para procedermos à avaliação do desempenho da entidade, permite a comparação entre o que foi programado e definido como objetivo para 2018 e o que foi realmente realizado.

O processo de comparação é simples e prático, e por isso mesmo, permite-nos não só saber se atingimos os objetivos mas também avaliar o que realizamos, onde falhamos e se superamos qual foi o valor superado. Na simplicidade do QUAR pode estar uma das virtudes deste método de avaliação.

Apresentar o mapa, QUAR e de seguida, no quadro II, evidenciamos o que realmente ocorreu no desempenho da entidade durante o ano de 2018, retificações e correções, realizações e desvios.

Estão descritas as metas, o resultado e a variação entre uns e outros, com a respetiva ponderação para a aferição da classificação final da entidade.

Finalmente o Quadro III, Mapa Consolidado, permite uma visão integrada dos resultados do ano com os objetivos mais alargados e definidos para um ciclo de gestão. Com este último mapa, podemos ter a noção sobre o que realizamos em 2018 no contexto definido para os três anos seguintes que constituem o atual ciclo de gestão.

Todas as iniciativas que foram definidas para a consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos estão discriminadas com detalhes no mapa consolidado, sua articulação com as metas e respetivo nível de indicadores, para termos uma noção integrada e detalhada do desempenho da entidade ao longo do ano e do ciclo a que se reporta a análise.

Pese embora a equipa ter cumprido a grande parte dos objetivos traçados, o ano de 2018 obrigou a retificações operacionais atendendo ao número de ocorrência graves de falhas nos sistemas e em alguns equipamentos.



Vice-Presidência do Governo Regional  
 Processo de Avaliação - LCRAM 2018

Objetivos Estratégicos		1) Garantir a satisfação dos Clientes/Utentes por via da sua interação e participação visando a sua fidelização.							
.01		2) Melhoria das condições de trabalho por via das melhorias introduzidas na área tecnológica.							
.02									
Objetivos Operacionais	OE	Indicadores	Meta	Peso	Ponderação	Resultado	Classificação		Desvio
		40%							
		35%							
Melhorar o desempenho dos equipamentos, aumentar a rapidez através dos novos equipamentos.	.01	Número de atendimentos	766.000	100%	100%	766.928	X		3,00%
	.02	Índice de satisfação do posto de trabalho manifesto em inquérito interno.	60%	100%	100%	71%	X		18%
		25%							
Implementação do novo sistema RGPD	.03	Reestruturar procedimentos administrativos na UGLC resultantes das implementações do RGPD.	Medida implementada (6)	100%	100%	25	X		316%
<b>RESULTADOS AGREGADOS</b>									
		Contribuição para avaliação final			AVALIAÇÃO FINAL DO SERVIÇO				
		Quantitativa			Qualitativa				
Eficácia	Peso Resultado do Objetivo	40%			Relevante				
Eficiência	Peso Resultado do Objetivo	35%	5						
Qualidade	Peso Resultado do Objetivo	25%							

**Autoavaliação da Entidade Loja do Cidadão da Madeira**  
**Referente ao ano 2018 - QUAR**

Refª	Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionais	Objetivos Operacionais	Indicador	Periodicidade		Meta	Superação	Resultado	Taxa Realização	Superou	Atingiu	Não Atingiu	Peso	Pond.	Classificação
					Início	Fim										
LCRM 2018	0.1	Eficácia	Melhorar o desempenho dos equipamentos, aumentar a rapidez através dos novos equipamentos.	Numero de atendimentos	jan-18	dez-18	766.000	767.000	768.943	103%	5			100%	40%	2
LCRM 2018	0.2	Eficiência	Melhoria do posto de trabalho	Índice de satisfação do posto de trabalho manifestado em inquérito interno.	jan-18	dez-18	60%	61%	71%	118%	5			100%	35%	1,75
LCRM 2018	0.3	Qualidade	Implantação do novo Sistema de RCPD	Reestruturar procedimentos administrativos na U.GLC resultantes das implementações do RCPD.	jan-18	dez-18	Medidas Implementadas 6	8	20	233%	5			100%	25%	1,25
<b>Autoavaliação da LCM</b>																
												Quantitativa	5	Qualitativa	Relevante	

Anexo I - Mapa Consolidado

Plano de Recursos Operacionais	Indicadores	Meta			Tipo	Nível das Indicações		
		2018	2019	2020				
<p>MISSAO: Oferecer o melhor serviço ao cliente, com excelência e inovação.</p> <p>VISAO: Ser o espaço de excelência em prestação de serviços ao cliente.</p> <p>VALORES: Ética do serviço público; Orientação para o cliente; Capacidade de inovar; Cooperação Inter-institucional.</p>	<p><b>PERSPETIVA DOS CLIENTES</b></p> <p>VE 1 - Garantir a satisfação dos clientes e a participação na melhoria dos serviços.</p> <p>VE 2 - Melhorar as condições de trabalho em termos de produtividade e participação nas TIC's em áreas de trabalho e segurança.</p> <p><b>PERSPETIVA DOS PROCESSOS</b></p> <p>P1 - Monitorizar o programa de modernização tecnológica na área dos equipamentos e sistemas e registar os seus impactos diretos quer na satisfação dos colaboradores e clientes.</p> <p>P2 - Acompanhamento de todo o projeto de modernização e reestruturação de sistemas e processos, de forma a garantir o alinhamento com o novo RGPD.</p> <p>P3 - Acompanhar e garantir que os processos e procedimentos estejam alinhados, os da LCM, com os das entidades.</p> <p><b>PERSPETIVA DA APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO</b></p> <p>IA 1 - Implementar o programa de inovação tecnológica, com impacto na rapidez de resposta mantendo os atendimentos, com as alterações introduzidas na filosofia de exploração de redes.</p> <p>IA 2 - Novo sistema de gestão de fides de espera introduzido das alterações operacionais referências à adaptação do novo RGPD.</p> <p>IA 3 - Estruturar a organização dos sistemas internos recorrendo a ferramentas (humanas e materiais) para proceder ao levantamento com as novas orientações resultantes da produção de segurança de dados.</p> <p><b>PERSPETIVA FINANCEIRA</b></p> <p>F1 - Direcionar a aplicação de fundos para a inovação tecnológica e reformulação do processo de gestão de dados.</p>	Obj C1 - Ind. 1 - Nível de satisfação dos clientes face às melhorias introduzidas.	A	1	X	1	C1.1.1	
		Obj C2 - Ind. 1 - Aumento da percepção de segurança por parte do cliente.	A	1	X	1	C1.1.2	
		Obj C2 - Ind. 2 - Volume dos atendimentos alcançados no ano	R	766.000	779.000	780.000		C2.2.1
		Obj C3 - Ind. 1 - Diminuição de novas alternativas de atendimento dos clientes. Aumento da procura no EC e ADSE. Meta conjunta com IASAUDE da melhoria na LCM	R	20%	10%	X		C3.1.1
		Obj P1 - Ind. 1 - Acompanhamento das adaptações necessárias nas entidades e respetivos processos para alinhamento RGPD	A	80%	15%	5%		P1.1.1
		Obj P2 - Ind. 1 - Levantamento e adaptação dos processos de gestão de dados do GGLC ao novo regulamento	A	75%	20%	5%		P2.1.1
		Obj P3 - Ind. 1 - Levantamento e adaptação dos processos de gestão de dados do UCLC ao novo regulamento	A	75%	20%	5%		P3.1.1
		Obj IA 1 - Ind. 1 - Adaptar a operação do GGLC ao novo RGPD.	R	6	4	2		IA1.1.1
		Obj IA 2 - Ind. 1 - Adaptar a operação do UCLC ao novo RGPD.	R	6	4	2		IA2.1.1
		Obj IA 3 - Ind. 1 - Concluir a substituição das máquinas.	R	10	10	7		IA3.1.1
		Obj F1 - Ind. 1 - Garantir verbas para as alterações necessárias para a adaptação do UCLC e GGLC do novo regulamento do RGPD.	A	70%	30%			F1.1.1
		Obj F1 - Ind. 2 - Conclusão do processo de candidatura do I&D	R	1				F1.2.1
								F1.2.2

## QUADRO III mapa consolidado

### 2.2 – Monitorização Intercalar SIADAP- RAM 2/SIADAP-RAM 3

A avaliação do desempenho no seio de uma organização visa reforçar o sentido de responsabilidade dos dirigentes e dos trabalhadores pelos resultados do serviço e traduz-se num processo complexo e determinante para o cabal apuramento da forma como os resultados são alcançados, sendo uma ferramenta fundamental para adequar os recursos humanos às necessidades da organização, detetar as disfuncionalidades verificadas e fomentar esforços, individuais e coletivos, evidenciados na concretização das metas definidas, assente numa perspetiva de melhoria contínua.

Com efeito, o objetivo fulcral de qualquer processo de monitorização da avaliação é a análise do grau de concretização dos objetivos ao nível dos colaboradores, individualmente, sem exceções, para poder a partir da análise, verificar o nível de realização da entidade, de todos.

Com este processo simples podemos verificar o alinhamento ao nível de verificação dos objetivos individuais e o seu impacto na realização dos objetivos do todo coletivo. Esta verificação permite intervir atempadamente com medidas corretivas sempre que sejam detetados desvios significativos na realização dos objetivos individuais, desvios esses que possam pôr em risco a realização do objetivo coletivo da LC.

No que concerne a esta matéria, procedeu-se à análise através dos quadros IV e V do desempenho de todos os colaboradores. No primeiro quadro, os que estão ao abrigo do SIADAP-RAM 2 e, no segundo, os que estão abrangidos pelo SIADAP-RAM 3.

### **2.3 - Análise aos resultados intercalares;**

Quando analisamos o ano de 2018 observamos um conjunto de acontecimentos, de natureza diversa que justificaram a necessidades de ajustamento quer ao nível dos objetivos operacionais, quer a nível dos objetivos individuais e que veio a ocorrer no ano em análise.

Pese embora a Loja mantenha uma linha de conduta operacional muito objetiva e pragmática, o ano acabou por ser um teste à capacidade de adaptação de toda a estrutura operacional desta entidade, forçando a uma alteração

revisão de objetivos, substituição de outros e redefinição das funções de alguns dos colaboradores.

Quanto aos números referentes aos atendimentos, um indicador objetivo e claro do nosso desempenho, assistiu-se em 2017 a um ligeiro decréscimo face a 2016, mas a análise mais alargada no tempo indica que registamos uma inversão da tendência de perdas acentuadas que se registaram após a crise que atingiu a Europa em 2008. Pode o resultado obtido este ano ser indicador para o que vai ocorrer nos próximos anos. A nova tendência parece ser a de um ajustamento da procura pelos nossos serviços em valores acima dos 720.000, mas nunca superior aos 760.000 atendimentos.

Quanto às ações que nos propusemos implementar, especialmente as elencadas nos nossos objetivos operacionais apresentados no QUAR, e claro está com impacto ao nível do desempenho individual e respetivo SIADAP 2 e SIADAP 3, temos que destacar a alteração que tivemos necessidade de operar no objetivo estratégico 02.

O objetivo indicado no início do atual ciclo de gestão referia-se para um programa de profunda reforma e melhoria nos sistema de comunicações, informática e tecnologias a operar na Loja. Por razões estratégicas da tutela e após várias reuniões dentro deste âmbito, a opção foi reestruturar a proposta inicial visando dois aspetos concretos, uma relacionado com os custos e o outro com a otimização processual da própria candidatura a fundos comunitários.

Do primeiro aspeto, reestruturação da proposta, resultou um plano de intervenção de modernização tecnológica muito aquém do inicialmente previsto, e fora das atuais necessidades da Loja. É necessário não perder de vista o fato de ser a tecnologia a única ferramenta que capaz de colocar a Loja num lugar de destaque em toda a problemática do Atendimento Público.

O segundo aspeto, o da otimização processual, fez com que o processo de concurso a fundos comunitários fosse integrado numa outra candidatura, mais ampla e na esfera de outro organismo, o que traz como efeito mais direto a perda do controlo do processo por parte da LCM. Assim sendo, resta-nos esperar que as coisas aconteçam.

Refizemos os objetivos da entidade, retirando a renovação tecnológica e colocando algo que para nós também é muito importante, a implementação de um sistema automático de extinção de incêndios. Era um passo fundamental para a obtenção da homologação pelo SRPCRAM do nosso Plano de Segurança.

Retirando os aspetos extraordinários já referidos que obrigaram a um reajustamento dos objetivos da entidade, a Loja no seu todo seguiu a sua ação no sentido de servir a população da Madeira de forma célere, eficaz e pragmática.

Quanto à sua equipa de trabalho fomos forçados por razões alheias a nossa vontade a proceder a uma alteração na equipa de gestão, com os necessários ajustamentos ao nível das funções de cada elemento, com o objetivo de maximizar as competências de cada elemento da equipa, para melhorar o resultado final da entidade no seu todo.

Este parágrafo anterior justifica as alterações que são observáveis no SIADAP de cada um dos elementos que formam a equipa da Unidade de Gestão.

Para finalizar cabe-nos referir que face aos objetivos definidos para este ciclo de gestão o GGLC mantém a sua operação alinhada com os objetivos traçados.

### 3 – AVALIAÇÃO DO CONTROLO INTERNO

#### 3.1- A monitorização dos resultados e o seu controlo

Como já foi referido anteriormente, a Loja do Cidadão da Madeira é uma entidade com uma estrutura formal dividida em dois níveis. Num primeiro nível está o Gabinete de Gestão da Loja do Cidadão da Madeira, composto pelo Diretor, que é o dirigente máximo da entidade coadjuvado por um apoio administrativo e um técnico superior responsável pela área financeira. Num outro nível está a área operacional, desenvolvida pela Unidade de Gestão da Loja do Cidadão, focada apenas nas questões operacionais de um espaço, a Loja do Cidadão da Madeira, e constituída por um gerente, dois subgerentes e um apoio administrativo.

Esta nota breve sobre o desenho organizacional tem importância para entendermos melhor a forma como esta organização avalia e controla o seu desempenho.

Ao GGLC cabe definir as grandes linhas de ação, de acordo com a respetiva “carta de missão” e zelam para que a implementação prática desenvolvida no terreno pela UGLC esteja alinhada com as respetivas diretrizes, atingindo os objetivos estratégicos traçados, com um máximo de ganhos efetivos e com um sentido de otimização da qualidade dos serviços.

É, pois, importante para a aferição do desempenho da entidade, esta relação entre o GGLC e a UGLC.

No contexto do SIADAP-RAM temos que referir alguns momentos importantes em todo o processo, e onde a articulação entre as duas subestrutura da Loja permite um funcionamento simples, mas eficiente de todo o processo avaliativo.

Desde logo, todo o processo de avaliação em sentido estrito, com as reuniões que se desenvolvem entre novembro e março do ano seguinte, num envolvimento de todos, com um entrosamento permanente entre o GGLC e a UGLC.

Ao longo do ano, várias reuniões trimestrais envolvendo toda a equipa de trabalho, GGLC e UGLC, servem para efetuar a análise das situações que afetam o desenrolar quotidiano da Loja, o desenvolvimento das ações práticas e seu impacto nos objetivos traçados, avaliar desvios e preparar correções.

Entre agosto e setembro realiza-se a reunião de análise e acompanhamento do desempenho das áreas respetivas *per si*, dos colaboradores dentro de cada conjunto de objetivos traçados e da Loja no seu todo. Desta secção de trabalho resulta uma ata onde constam as evidências detetadas e as medidas corretivas propostas. Também podem surgir medidas de reforço de uma ou outra ação que se note estar a ter um efeito positivo dentro do quadro de objetivos traçados.

No final de 2018, iniciaram-se as reuniões de preparação para a contratualização dos objetivos do biénio seguinte, bem como, para preparar o fecho do ciclo avaliativo do biénio cessante.

Continuamos a melhorar e a afinar o conjunto de rotinas criadas ao longo destes últimos anos, assentes em mapas simples, mas objetivos, que permitem de uma forma muito intuitiva poder evidenciar no final do ciclo de avaliação o desempenho das diversas áreas e colaboradores, com a visualização quantificada dos desvios e superações.

Estamos permanentemente a melhorar a informação de controlo recolhida, a estabelecer interações que possibilitam aferir o que progredimos em objetivos quantificáveis, o que melhoramos em eficiência e em qualidade.

Mantemos as reuniões mensais entre a área operacional, através da sua responsável pela operação em sentido restrito, e a área financeira, através do responsável pela gestão financeira, reúnem e analisam o cumprimento orçamental, com o objetivo de detetar algum desvio que possa pôr em risco o cumprimento dos compromissos assumidos. Esta medida tem sido importante para o acompanhamento rigoroso dos objetivos.

Aqui chegados, em 2018, houve necessidade de alterar o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, de forma a consagrar as Recomendações preconizadas pela Secção Regional da Madeira do Tribunal de Contas no Relatório N.º 6/FC/SRMTC. Foram introduzidas medidas focadas na prevenção da eventual ocorrência do fenómeno da corrupção e respetivas infrações conexas, com o fito de aumentar a transparência das decisões administrativas, reduzir as oportunidades de ações delituosas, clarificar zonas de incerteza, aumentar os níveis de controlo social e consolidar uma filosofia de gestão transversal de minimização, a todo o momento, dos focos de risco para níveis aceitáveis de tolerância ou eliminação, se possível, dos mesmos. A metodologia adotada para a sua elaboração compreendeu as seguintes fases: identificação dos riscos e respetiva avaliação (risco elevado, moderado e baixo) nas áreas de recursos humanos, na qual se inclui o SIADAP-RAM, contratação pública, financeira e operacional afetos à respetiva unidade e/ou subunidade orgânica, classificação das potenciais situações de risco, à identificação situações que possam, naquelas áreas, ser suscetíveis de



potenciar eventuais conflitos de interesses, propostas de medidas preventivas quando assim o justifique e definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do Plano, consciencializando os recursos humanos de que o cumprimento do Plano é um objetivo comum da organização, mas também de toda a equipa.

A partir de 2019, será anualmente elaborado um relatório de monitorização que se baseia na análise das respostas dos responsáveis setoriais envolvidos, através de ações específicas desenvolvidas por cada setor.

A periodicidade definida para a revisão e atualização do Plano é, em regra trienal (3 em 3 anos), garantindo o tempo mínimo para estabilização e implementação das medidas previstas.

Por outro lado, o Regulamento (EU) 2016/679, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, entrou em vigor a 25 de maio de 2018. No Gabinete de Gestão da Loja do Cidadão da Madeira, a aplicação do Regulamento (EU) 2016/679, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, foi efetuada em duas fases. Na primeira foi efetuada uma avaliação detalhada do manuseamento de dados pessoais no Gabinete de Gestão da Loja do Cidadão da Madeira e mapeamento dos riscos existentes e, na segunda fase, foi efetuada a implementação das ações/medidas tendentes ao cumprimento do mesmo, tendo este projeto sido desenvolvido com a interação de todos os elementos da equipa.

Para finalizar, devemos referir que é este relacionamento intenso, permanente e transversal a toda a entidade que possibilita manter o rumo alinhado com os objetivos e também tornar credível as ações e a avaliação feita ao desempenho institucional.

A gestão assente no trabalho de equipa também reforça a noção que todos temos de pertença, de um todo coletivo que devemos assumir como cultura da Loja, capaz de ser evidenciada em todas as nossas ações para que seja naturalmente assimilado por todos os colaboradores de todas as entidades.

Todos estes mecanismos de controlo criados internamente têm um efeito final que se traduz num conjunto de informação emanada pela LC, dentro das determinações legais, e com o objetivo de serem escrutinadas por entidades externas, pela tutela e por outras entidades de controlo.

Esta informação é complementada pelo quadro VI.

**Quadro VI**

Sistema de monitorização e controlo					
Análise					
		SI M	N Ã O	N A	Observações
<b>Ambiente e Controlo</b>					
1.1	Definição das especificações técnicas do sistema de controlo existem e são objetivas?	X			Lei-Quadro e restante legislação em vigor sobre a LC, regulamentos internos e manuais de procedimentos.
1.2	Existe verificação efetiva sobre a legalidade dos processos de gestão com regularidade?	X			Reuniões bimensais onde são tratados estes assuntos, relatório anual da implementação do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e processo de monitorização de desempenho.
1.3	A equipa de controlo está preparada para o exercício da função?	X			Como a equipa é pequena, há um grande envolvimento de todos no processo. Embora não exista formação superior específica, foram tiradas várias valências nesta área, ao longo dos anos por diversos membros da equipa.
1.4	Os valores éticos estão claramente definidos?	X			A organização tem aprovado o seu código de conduta.
1.5	Existem contactos regulares definidos entre a direção e as unidades orgânicas?	X			As reuniões interdepartamentais realizadas seis vezes por ano servem para analisar e monitorizar a evolução dos planos de gestão de objetivos definidos.
1.6	O serviço foi alvo de ações de controlo externo?	X			A heteroavaliação realizada no início de 2018, os planos de atividades enviados à tutela e o parecer do TC sobre as contas da entidade, assim como a atualização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas enviado às entidades competentes.
<b>Estrutura Organizacional</b>					
2.1	A estrutura organizacional obedece às regras legalmente estabelecidas?	X			Decreto Legislativo Regional 8/2003/M, de 21 de maio, que cria o Gabinete de Gestão da Loja do Cidadão, na sua atual redação e Decreto Regulamentar Regional n.º 10/2004/M, de 24 de abril, que estabelece a estrutura orgânica do Gabinete de Gestão da Loja do Cidadão da Madeira.
2.2	Todos os colaboradores são avaliados de acordo com SIADAP 2 e 3?	X			
2.3	Existe plano de formação que envolva todos os colaboradores?	X			Neste ciclo de gestão, os recursos humanos do GGLC frequentaram ações de formação ministradas por entidades da Administração pública, bem como por entidades externas. Foi traçado um plano de formação interna para ser ministrado em 2019 e 2020, de acordo com o diagnóstico de necessidades detetadas.
<b>Procedimentos internos de controlo</b>					

3.1	Existem procedimentos internos?	X			Ao nível das funções da Unidade de Gestão.
3.2	A competência para autorização de despesas e de pagamento está definida?	X			Sim. A competência e os limites para a autorização de despesas e pagamentos está plasmada no diploma que aprova o Orçamento da Região Autónoma da Madeira para cada ano. A competência para a autorização de despesas e pagamentos do GGLC decorre da conjugação dos artigos 4.º e 5.º do Decreto Legislativo Regional n.º 8/2003/M, de 21 de maio, 3.º n.º 1 do Decreto Regulamentar Regional n.º 10/2004/M, de 24 de abril.
3.3	As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão formalmente definidos?	X			Sim.
3.4	Existe um Plano de Gestão de Risco de Corupção e Infrações Conexas?	X			Em 2018, o Plano de Gestão de Riscos de Corupção e Infrações Conexas foi objeto de atualização, tendo sido remetido um exemplar ao Presidente do Conselho de Prevenção da Corupção, à tutela, à Inspeção Regional de Finanças e à Secção Regional da Madeira do Tribunal de Contas.

## **4 – A Opinião dos intervenientes**

4.1 – Explicação sumária da estrutura

4.2 – O inquérito

## 4.1 – Explicação sumária da estrutura

Os pressupostos que colocamos para a elaboração deste capítulo, obrigou à criação de uma estrutura que manifestasse a opinião dos colaboradores que trabalham nas nossas instalações.

O conjunto de perguntas pretende avaliar as reais necessidades dos colaboradores em diversos aspetos, onde a nossa intervenção é mais importante e decisiva para a melhoria das condições gerais de trabalho.

Deste conjunto vasto de resposta, obtido com total anonimato, permite ao GGLC e à UGLC preparar um conjunto de ações que visam ir ao encontro das necessidades apontadas pelos operacionais dos nossos clientes. Dessa forma, paulatina mas consistente, pretendemos reduzir os pontos de desconforto, sabendo que alguns deles são, para já, impossíveis de resolver, mas dentro do possível, baixar a linha do desconforto gerando mais qualidade ao atendimento.

## 4.2 Inquérito

Considerando a importância de avaliar a satisfação dos nossos clientes internos, é realizado, de 2 em 2 anos, um inquérito. Nos anos ímpares realizamos o inquérito aos utentes que frequentam a Loja, nos anos pares, o inquérito é feito aos trabalhadores das entidades que prestam serviços na Loja do Cidadão da Madeira.

O inquérito interno serve precisamente para aferirmos qual a opinião dos funcionários das entidades que prestam serviço na Loja do Cidadão. Desta forma podemos, e mediante as respostas que foram dadas, melhorar as condições de trabalho dos funcionários.

A recolha e o tratamento de dados estatísticos, constitui uma ferramenta indispensável à gestão, pois desta forma podemos aferir os padrões de qualidade e desempenho dos serviços e dos recursos humanos, com o objetivo de efetuar uma avaliação consistente dos mesmos.

Contudo, aprez-nos referir e atendendo ao facto que o Plano de Investimento ter sido profundamente alterado na Organização, nomeadamente durante o período em análise, e a prioridade foi a adaptação ao novo Regulamento Geral de Protecção de Dados, foi sobre este tema que incidiu o inquérito interno.

Desta forma destacamos a análise aos dados recolhidos, nas respostas 2.1, 2.2 e 2.3, pois são aquelas que têm uma relação indirecta com o posto de trabalho, decorrendo daqui a avaliação sobre o que os colaboradores sentem em relação às medidas tomadas e o respectivo efeito no seu posto de trabalho.

Dos resultados obtidos em cada uma das três alíneas, no ponto 2.1 que inquire se “As medidas tomadas pelo GGLC e pela UGLC permitem salvaguardar a segurança e protecção dos dados pessoais de pessoas singulares”, 73% considera que “sim”, opondo-se de uma forma clara aos 9% que responderam “não”.

Na questão 2.2 “Considera que as medidas tomadas são suficientes”, 59% respondeu que “sim”, 18% considerou que “não”, e 19% “não sabia/não respondeu”.

Na alínea 2.3 que indagou de “Teve alguma reclamação de utentes referentes à protecção de dados pessoais”, a resposta “não” obteve um claro 82%.

A maior percentagem de respostas positivas permite-nos aferir que a implementação do Regulamento Geral de Protecção de Dados foi feita com sucesso e agradou aos funcionários da Loja do Cidadão da Madeira.

O próximo inquérito interno será realizado em 2020 e continuaremos a trabalhar no sentido de aumentar o grau de satisfação não só para quem aqui trabalha mas também para quem nos visita.

### 4.3 - RELATÓRIO DO INQUÉRITO INTERNO:

O inquérito permitiu apurar que, os colaboradores notam uma mudança nos utentes no sentido de contribuir mais ativamente para a melhoria contínua do atendimento das entidades que prestam serviços na Loja do Cidadão da Madeira através das reclamações, mas sobretudo através dos elogios e das sugestões. O inquérito demonstra que há uma maior consciencialização dos utentes de que a prestação de um serviço de qualidade só é possível mediante o contributo daqueles que, no dia-a-dia, usufruem desses mesmos serviços e que estes participam cada vez mais e, que, na maior parte das vezes o feedback é positivo.

No que diz respeito à entrada em vigor do Regulamento Europeu da Proteção de Dados Pessoais, a maior parte dos colaboradores considera que as medidas desencadeadas foram suficientes, sendo que, continua a ser necessário dar continuidade ao trabalho que tem sido desenvolvido, sendo também importante sensibilizar os colaboradores que eles próprios carecem de formação e de uma maior envolvimento neste objetivo.

No que concerne aos novos serviços que integraram o projeto Loja do Cidadão da Madeira, nomeadamente o Espaço do Cidadão e o IA Saúde, constata-se que, os colaboradores consideram que os mesmos são uma mais-valia para a LCM e que estão satisfeitos com os serviços prestados naqueles Balcões.

Relativamente ao grau de satisfação com as parcerias celebradas com entidades externas, os clientes internos manifestam a sua satisfação com os parceiros e apontam que gostariam que fossem celebrados outros protocolos na área da saúde, fornecimento de gás, instituições bancárias, Horários do Funchal, na área de informática, cultura, desporto, e-gov e gabinete de apoio ao estudante.

No âmbito de uma possível reestruturação de serviços e de novos serviços a integrar no projeto Loja do Cidadão da Madeira, por ordem de preferência, os inquiridos consideram relevante ter um posto de atendimento de correios, um balcão com serviços municipais, um balcão da empresa Águas e Resíduos da Madeira e ainda um balcão com serviços de seguros.

No que diz respeito à intervenção da Unidade de Gestão, os clientes internos consideram que deveria haver uma maior intervenção junto aos balcões com maior afluência de utentes, sendo que, alguns indicam também como área onde deveria haver maior intervenção a segurança e ainda na regulação da temperatura dos aparelhos de ar condicionado.

No que concerne às sugestões que constam do inquérito, a maior parte incide sobre a necessidade de substituição das cadeiras, material informático e mobiliário, sugerindo ainda uma maior atenção na regulação do sistema de ar condicionado, diminuição do ruído, entre outras.

As sugestões/reclamações apresentadas constituem uma base de análise e, sendo possível, resultarão na implementação de medidas práticas de melhoria.

Por fim, no que diz respeito à imagem da organização, verifica-se que, 5% dos inquiridos está totalmente satisfeito, 25% referiu que está bastante satisfeito, 60% referiu que está satisfeito, sendo que apenas 4% dos inquiridos está insatisfeito e 4% não responde. Face ao exposto, os resultados permitem-nos afirmar que, o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido é positivo e que é objeto de reconhecimento interno e externo, existindo, no entanto, situações a corrigir e melhorar.

## 5 – Comparação com outros serviços;

Para esta análise deparamos com uma cada vez maior dificuldade em obter informação sobre outras entidades ou serviços existentes no país, mas também não é fácil poder comparar com entidades idênticas existentes na Região.

Com a Loja do Município da CMF e com a Loja do Município de Santa Cruz, localizada na freguesia do Caniço, esgotam-se as duas entidades existentes na RAM com uma finalidade e filosofia próxima das da Loja do Cidadão da Madeira.

Mas apenas conseguimos apurar dados estatísticos referentes ao valor global dos atendimentos no caso da unidade afeta à CMF, onde assistimos à publicação na comunicação social, notícia referente à comemoração do segundo ano de atividade, a números gerais de atendimentos, 270.000 atendimentos, e ao número de balcões que nesta unidade são 15 em março de 2019.

Quanto a Santa Cruz, balcão instalado no Caniço não obtivemos qualquer referência no que toca a dados estatísticos objetivos.

O movimento que registamos referente à CMF e após a abertura da Loja do Município, revela que o balcão da CMF na LCM neste último ano, teve uma redução dos atendimentos na ordem dos 5 929 atendimentos, o que representa 7,15% e a Loja no seu global, cresceu em volume dos atendimentos 1,42%. Após o ano de 2018 verificamos que a evolução dos atendimentos da CMF no balcão da Loja reflete uma diminuição acentuada quando comparamos com o movimento geral dos restantes balcões, e este aspeto pode estar ligado à abertura da Loja do Município e os ajustamentos feitos pelo município no sentido de reduzir a oferta de serviços disponibilizados no balcão da LCM.

Mas por outro lado podemos verificar que o desempenho da Loja do Município é foi semelhante à de 2017, onde alcançaram os 120 000 atendimentos, o que dá uma média de 10.000 atendimentos por mês, média que ainda hoje se mantém, a fazer fé do valor anunciado em finais de março de 2019, 270.000 atendimentos para 24 meses de funcionamento, mais precisamente uma média global de 11250 atendimentos por mês, para todos os serviços da CMF.

Na Loja do Cidadão a CMF registou em 2018 e 2017 uma média mensal de atendimentos da ordem dos 6.665 atendimentos mês. Contudo em 2016 e 2015 a média mensal dos atendimentos desta entidade na LCM foi de 7.441 atendimentos por mês. O que daqui decorre é que a LCM perdeu aproximadamente 800 atendimentos por mês como resultado direto da abertura da loja do Município.

O que fica por apurar é qual a parte desta perda que temos de afetar a abertura da Loja do Município diretamente, e qual a perda que deriva da redução da oferta de serviços no balcão da CMF na LCM.



Foi um ano da recuperação nos nossos atendimentos mas muito desta recuperação prende-se com o desenvolvimento de serviços inovadores como é o caso do Espaço do Cidadão e do A.D.S.E.

O ano também trouxe à ordem do dia a atual limitação tecnológica que a Loja enfrenta, sistemas e equipamentos já ultrapassados ou mesmo em fim de vida, e os constrangimentos gerados por esta realidade trouxeram também problemas no registo dos atendimentos, na estatística e nos dados a disponibilizar às entidades.

Para mantermos a liderança no atendimento público temos de voltar a reequacionar a urgente necessidade de nos modernizarmos, tanto em equipamentos como em equipamento e filosofia de redes.

Os serviços e entidades que optam por renovar a filosofia de atendimento e adaptam à respetiva realidade o modelo da Loja do Cidadão, têm a vantagem de contar com sistemas e equipamentos mais modernos e atuais, o que por si só já constitui uma ameaça para a LCM como referência de uma atendimento moderno, célere e adequado às exigências tecnológicas modernas.

## 6 - Análise Financeira

### Receitas e Despesas do Gabinete de Gestão da Loja do Cidadão da Madeira em 2018/2017

#### Receitas

Os Recebimentos do Gabinete de Gestão da Loja do Cidadão da Madeira correspondem essencialmente às rendas recebidas pelas entidades presentes na Loja do Cidadão da Madeira, aos Estacionamentos presentes no Edifício e utilizados por essas mesmas entidades bem como por privados.

Conforme se pode ver no quadro abaixo, verificamos que houve um ligeiro aumento dos Recebimentos Globais do GGLC em 2018 relativamente ao ano anterior, tendo havido um crescimento em termos de valores absolutos de 4.874,75 Euros, a que corresponde a um crescimento de %.

As Rendas recebidas em 2018 foram de 589.134,44 Euros, ou seja, mais 4.759,31 Euros, relativamente ao ano anterior.

(Valores em Euros)

Receitas GGLC	2018	2017	Cresc. Val. Absolutos	Taxa de Crescimento
Rendas	589.134,44	584.375,13	4.759,31	+0,81%
Estacionamentos	20.836,22	20.720,78	115,44	+0,05%
<b>TOTAL</b>	<b>609.970,66</b>	<b>605.095,91</b>	<b>4.874,75</b>	<b>-0,81%</b>

#### Despesas

(valores em euros)

Despesas GGLC	2018	2017	Cresc. Valores Absolutos	Tx Crescimento
Pessoal	497.957,83	493.172,72	4.785,11	-0,97%
Correntes	502.154,81	424.980,70	77.174,11	+18,16%
Capital	138.382,67	4.553,48	133.829,19	+2939,05%
<b>TOTAL</b>	<b>1.138.295,11</b>	<b>922.706,90</b>	<b>215.588,21</b>	<b>23,34%</b>

Conforme se pode ver no quadro acima, verificamos que houve um grande aumento das Despesas Globais do GGLC em 2018 relativamente ao ano anterior, tendo havido um aumento em termos de valores absolutos de 215.588,21 Euros, a que corresponde a um crescimento de 23,34% relativamente a 2017.

As Despesas com Pessoal em 2018 foram de 497.957,83 Euros, ou seja, mais 4.785,11 Euros, relativamente ao ano anterior, ou seja, houve um pequeno aumento dos Custos com o Pessoal.

Relativamente as Despesas Correntes do GGLC em 2018, devemos dar grande destaque, pois verificou-se um grande aumento de custos, na ordem dos 18,16%, o que em termos absolutos corresponde a um grande aumento de Custos de 77.174,11 Euros.

Por outro lado, em relação as Despesas de Capital, também houve um grande aumento, relativamente ao ano anterior, na ordem dos 2939,05%, devido a facto, de o GGLC ter investido na atualização Tecnológica da Loja do Cidadão, através do Sistema Inline.

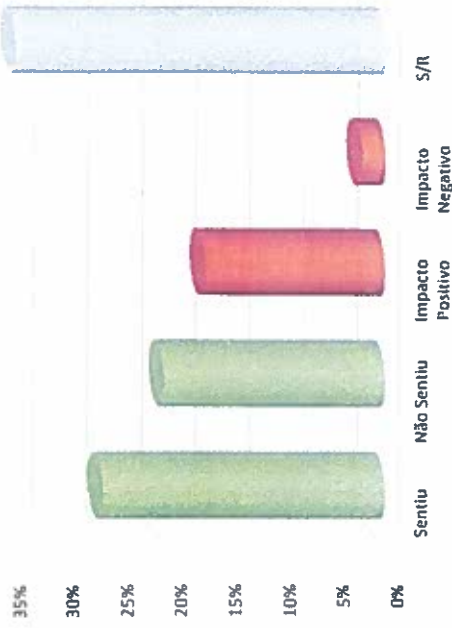
## Questionário de satisfação para colaboradores

Entidade:

Nestes últimos anos, de acordo com o nosso sistema de gestão de elogios, sugestões e reclamações( SGE SR ), temos verificado que a população em geral não sente apenas a necessidade de reclamar, mas também de elogiar e participar ativamente na melhoria da organização através de sugestões.		Sentiu	Não sentiu	Teve impacto		
				Impacto positivo	Impacto negativo	
1	Sentiu esta alteração no utente que atende?					
Em 25 de maio de 2018, entrou em vigor o Regulamento (UE) 2016/679, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016 (Proteção de Dados Pessoais). Foram tomadas medidas de criação de formulários, reforço da segurança informática e de restrição de acesso a dados informáticos e documentais.		Sim	Não	Conc. Plenamente	N. Interessa	Não sabe/Não responde
2.	Teve conhecimento da entrada em vigor do Regulamento (UE) 2016/679, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016?					
2.1	As medidas tomadas pelo GGLC e pela UGLC permitem salvaguardar a segurança e proteção dos dados pessoais de pessoas singulares?					
2.2	Considera que as medidas tomadas são suficientes?					
2.3	Teve alguma reclamação de utentes referentes à proteção de dados pessoais?					
Em 2017, foram integrados no projeto LCM dois novos serviços: Espaço do Cidadão e máquina do IA Saúde.		Insatisfeito	Satisfeito	Bastante Satisfeito	Totalmente Satisfeito	NS/NR
3.	Qual a sua perceção sobre os serviços do Espaço do Cidadão e da máquina do IA Saúde?					
					Sim	Não
3.1	Considera que a disponibilização do Espaço do Cidadão e da máquina do IA Saúde foi uma mais-valia para a LCM?					
3.2	Tem conhecimento dos serviços que são efetuados no Espaço do Cidadão?					
Como é do seu conhecimento, a LCM tem celebrado ao longo dos anos protocolos de cooperação com diversas entidades externas.		Insatisfeito	Satisfeito	Bastante Satisfeito	Totalmente Satisfeito	NS/NR
4.	Qual é a sua opinião sobre os parceiros?					
		Informática	Saúde	Cultura	Desporto	Outro
4.1	Em que áreas gostaria que fossem celebrados mais protocolos?					
		Águas e Resíduos	Seguros	CTT	Municípios	Outro
4.2	A LCM pretende proceder a uma reestruturação de alguns espaços. Dentro das áreas de manifestação pública, quais considera serem mais relevantes para o projeto LCM?					
4.3	Em que áreas considera útil uma maior intervenção da UG? (no máximo duas)					
		Insatisfeito	Satisfeito	Bastante Satisfeito	Totalmente Satisfeito	NS/NR
4.4	Qual a sua perceção da imagem da organização?					

### 5 Sugestões

1 Sentiu esta alteração no utente?

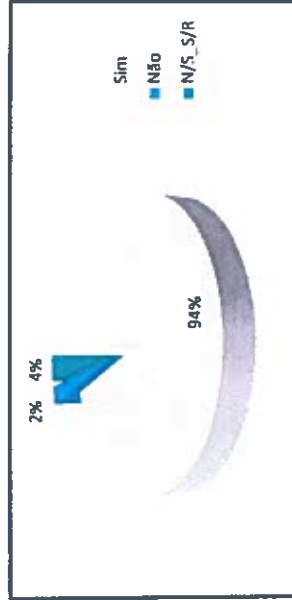


Sentiu	Não Sentiu	Impacto Positivo	Impacto Negativo	S/R
47	37	30	4	62
26%	21%	17%	2%	34%

v. abs. 180  
% 100%

Sentiu	Não Sentiu	Impacto Positivo	Impacto Negativo	S/R
26%	21%	17%	2%	34%

2 Teve conhecimento da entrada em vigor do Regulamento (UE) 2016/679, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016?

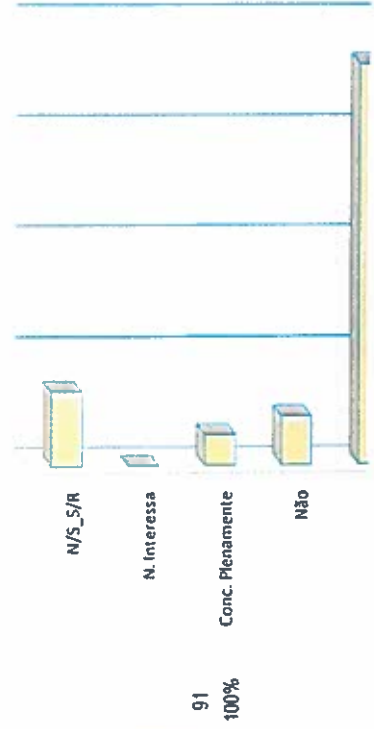


Sim	Não	N/S_S/R
82	2	3
94%	2%	3%

v. abs. 87  
% 100%

Sim	Não	N/S_S/R
94%	2%	3%

2.1 As medidas tomadas pelo GGLC e pela UGLC permitem salvaguardar a segurança e proteção dos dados pessoais de pessoas singulares?



Sim	Não	Conc. Plenamente	N. Interesse	N/S_S/R
66	8	5	0	12
73%	9%	5%	0%	13%

v. abs. 91  
% 100%

Sim	Não	Conc. Plenamente	N. Interesse	N/S_S/R
73%	9%	5%	0%	13%

2.2

Considera que as medidas tomadas são suficientes?

	Sim	Não	Conc. Plenamente	N. Interessada	N/S_S/R
v.abs	54	16	4	0	17
%	59%	18%	4%	0%	19%
	91 100%				

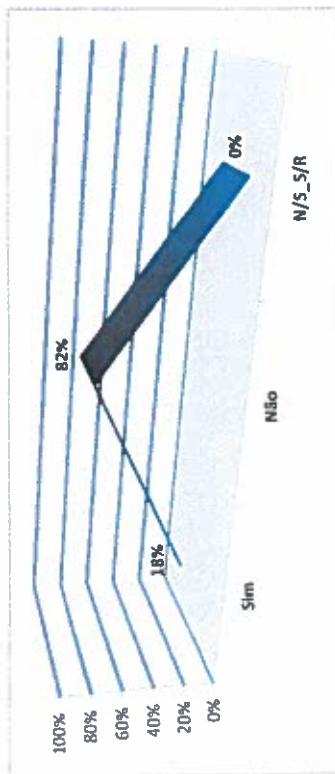
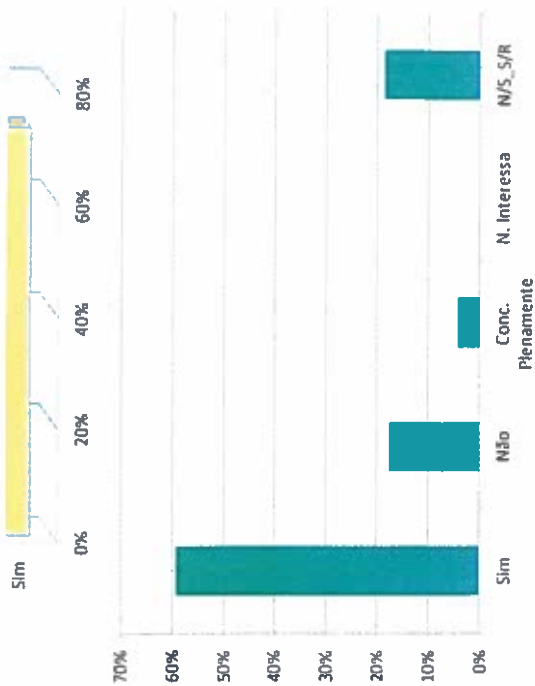
	Sim	Não	Conc. Plenamente	N. Interessada	N/S_S/R
v.abs	54	16	4	0	17
%	59%	18%	4%	0%	19%

2.3

Teve alguma reclamação de clientes referentes à proteção de dados pessoais?

	Sim	Não	N/S_S/R
v.abs	16	75	0
%	18%	82%	0%
	91 100%		

	Sim	Não	N/S_S/R
v.abs	16	75	0
%	18%	82%	0%



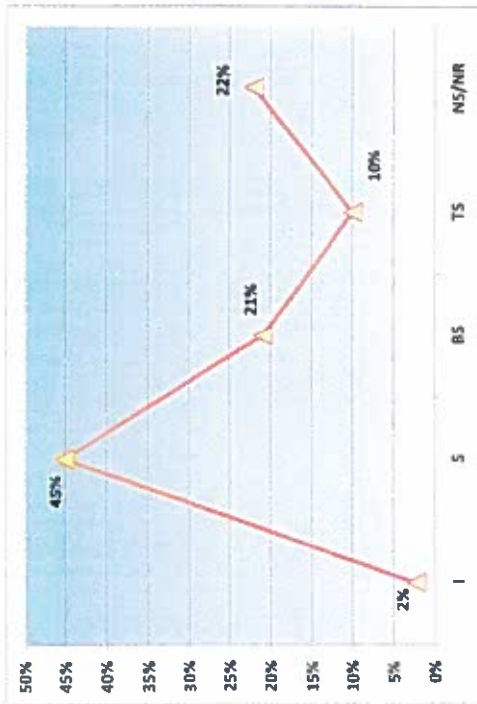
3

Qual a sua percepção sobre os serviços do Espaço do Cidadão e da máquina do IA Saúde?

	I	S	BS	TS	NS/NR
v. abs	2	41	19	9	20
%	2%	45%	21%	10%	22%

91  
100%

	I	S	BS	TS	NS/NR
v. abs	2	45	21	10	22
%	2%	45%	21%	10%	22%



3.1

Considera que a disponibilização do Espaço do Cidadão e da máquina do IA Saúde foi uma mais-valia para a LCM?

	Sim	Não	S/R
v. abs	76	4	11
%	84%	4%	12%

91  
100%

	Sim	Não	S/R
v. abs	76	4	11
%	84%	4%	12%



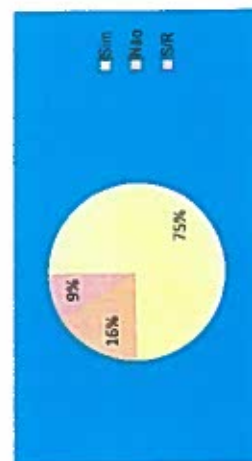
3.2

Tem conhecimento dos serviços que são efetuados no Espaço do Cidadão?

	Sim	Não	S/R
v. abs	68	15	8
%	75%	16%	9%

91  
100%

	Sim	Não	S/R
v. abs	68	15	8
%	75%	16%	9%



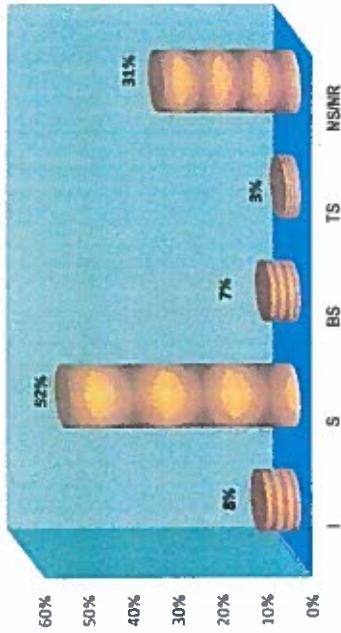
4

Qual é a sua opinião sobre os parceiros?

	I	S	BS	TS	NSINR
v. absol	7	47	6	3	28
%	8%	52%	7%	3%	31%

91  
100%

	I	S	BS	TS	NSINR
v. absol	8	52	7	3	31
%	8%	52%	7%	3%	31%

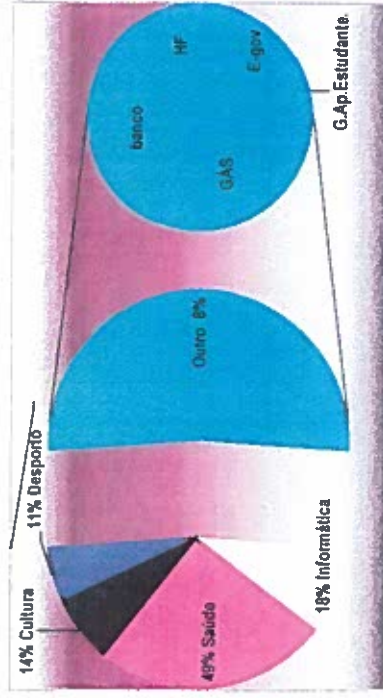


4.1 Em que áreas gostaria que fossem celebrados mais protocolos?

informática	Saúde	Cultura	Desporto	Outro				
				gás	banco	HF	E-gov	G.Ap.Est.
25	69	20	16	3	3	2	1	1
18%	49%	14%	11%	30%	30%	20%	10%	10%

142  
10  
100%  
100%

Informática	Saúde	Cultura	Desporto	Outro 8%				
				gás	banco	HF	E-gov	G.Ap.Est.
18%	49%	14%	11%	30%	30%	20%	10%	10%

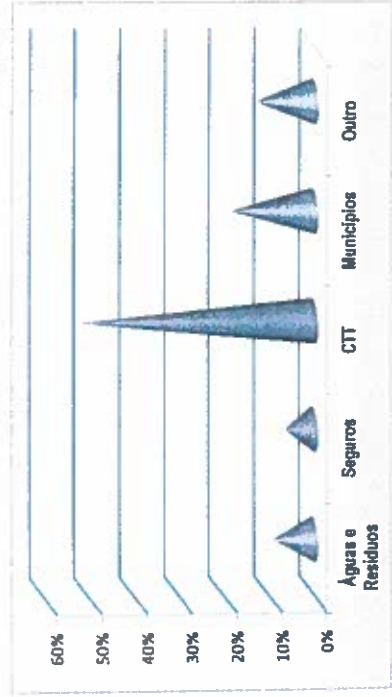


4.2 A LCM pretende proceder a uma reestruturação de alguns espaços. Dentro das áreas de manifestação pública, quais considera serem mais relevantes para o projeto LCM?

Águas e Resíduos	Seguros	CTT	Municipios	Outro
11	8	65	23	16
9%	7%	53%	19%	13%

123  
100%

Águas e Resíduos	Seguros	CTT	Municipios	Outro
9%	7%	53%	19%	13%





2018

## Atendimentos do ano 2018

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Sep	Out	Nov.	Dez	TOTAL	Méd. Mês	Méd. 1º Sem.	Méd. 2º Sem.
UGLC	619	504	446	566	525	560	581	465	429	542	492	345	6074	506	537	476
NOS	5825	4961	5319	5033	5195	5248	5345	4872	5794	5288	5125	4415	62420	5202	5264	5140
EEM	8083	7089	7799	7054	8076	7664	8324	8311	7909	7740	7388	6371	91808	7661	7628	7674
PT/MEO	1981	1612	1577	2035	1932	2214	2175	2084	1950	1996	1892	1607	23066	1921	1892	1951
S.R.E.	307	221	260	261	447	241	247	245	250	228	225	320	3252	271	290	263
IHM	2343	1850	1779	1672	1837	1667	2239	1962	1972	2260	1805	1727	23122	1927	1858	1996
GMF	8511	6051	7029	6763	6862	6392	5975	5589	6091	6190	6200	5359	77012	6418	6935	6901
DRTAI	2457	1826	1575	1399	1318	1440	2018	1457	1962	1717	1748	1268	20185	1682	1669	1695
DRET	1941	1512	1627	1666	1627	1754	1960	1793	1905	1872	1492	1007	20156	1680	1688	1672
DGAJ	1255	979	848	977	1046	1065	1324	992	1641	1383	999	831	13340	1112	1028	1196
SDC	686	473	486	503	504	547	492	378	495	489	439	283	5775	481	533	429
DRAPMA	2114	1421	1540	1437	1923	1964	2781	2852	1817	1438	1191	1194	21672	1806	1733	1879
SEF	1353	1070	912	1177	1181	1339	1683	1160	1390	1320	1221	1163	14969	1247	1172	1323
IEM	2768	2015	1976	2134	2257	2159	2629	2451	2402	2499	1952	1589	26831	2236	2218	2254
HF	823	739	760	762	733	748	814	712	785	725	688	626	8915	743	761	725
DRET BM	241	209	450	647	705	985	890	284	131	722	683	319	6266	522	540	505
CGD	8735	8735	8735	8735	8735	8735	8735	8735	8735	8735	8735	8735	104820	8735	8735	8735
ISSM	7532	6015	6158	5821	7376	7584	7598	6282	6846	6835	6161	5121	79329	6611	13222	6474
AT-RAM	4495	4458	4142	7452	5103	4325	4725	4258	4432	4217	4753	3536	55896	4658	4996	4320
DRAJ-IC	7925	6556	6842	6528	7261	6845	6621	7736	6734	6542	5863	5144	80657	6716	6993	6440
DRAJ-RA	1727	1389	1389	1437	1568	1572	1651	1575	1530	1563	1299	1158	17878	1490	1514	1466
DRAJ-GC	681	546	595	591	629	657	736	695	658	667	496	321	7272	606	617	596
E. C.	90	43	67	56	76	95	139	123	107	158	134	58	1146	96	71	120
IASAUDE	493	585	767	1021	909	853	795	804	912	1040	967	939	10085	840	771	910
CFE	660	392	291	449	505	410	471	335	455	427	395	263	5053	421	451	335
TOTAL	73645	61251	63369	66176	68330	67063	70948	66150	67332	66622	62343	53699	786928	65577	66639	64516