

# Relatório de Atividades

## Loja do Cidadão da Madeira

*Auto Avaliação*

*2017*

## **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**

#### **4.1 – EXPLICAÇÃO SUMÁRIA DA ESTRUTURA**

#### **4.2 – O INQUÉRITO**

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

### **6 - ANÁLISE FINANCEIRA**

#### **ANEXOS:**

- MODELO DO INQUÉRITO EXTERNO 2017

- MAPA ESTATÍSTICO DOS ATENDIMENTOS 2017

## DESEMPENHO EM 2017

A Loja do Cidadão em 2017 continuou a passar por um processo de adaptação ao cada vez maior volume de atendimentos "on-line" que se reflete diretamente na diminuição do número de atendimentos efetuados presencialmente. 2017 decresceu 9% em relação a 2016 (852.213/2016 para 781.846/2017).

Perante este cenário temos vindo a preparar alternativas para colmatar esta ameaça.

No decorrer de 2017 foram abertos mais três balcões, o Balcão da Mobilidade onde é tratado todo o processo burocrático das viagens marítimas para o Porto Santo e os respetivos subsídios, o Balcão do IA- Saúde com uma "máquina" onde os utentes podem consultar todo o seu processo e principalmente os reembolsos da ADSE, e o terceiro balcão; Espaço do Cidadão onde os utentes com mais dificuldade com as novas tecnologias, podem com ajuda das nossas hospedeiras ter acesso e realizar várias operações nos sites públicos.

Ao longo de dois anos temos vindo a preparar um Projeto de Atualização e Modernização Tecnológica do "INLINE" que vai proporcionar um atendimento mais rápido e com mais valências para Utentes e Recursos Humanos. Este Projeto englobado numa candidatura em conjunto com a DRAPMA e PAGESP, tem sofrido várias alterações mas finalmente foi aprovado.

Com o intuito de concluir o Plano de Emergência, elaboramos um processo para a colocação de "Sprinklers" (extintores de fogo) em toda a área da Loja, cujas obras tiveram início em Dezembro de 2017.

Na área dos Recursos Humanos e por circunstâncias de índole privada, tivemos que substituir a Sub-Gerente com o pelouro da área jurídica.

Em 2018 continuaremos com o nosso objetivo principal que é apetrechar a Loja com as ferramentas ideais, para enfrentar os novos desafios do Atendimento Público.

GGLC

João Luis Lomelino de Freitas

(Diretor)

## **1.1 – Monotorização 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.

Pese embora esta realidade, 2017 foi também marcado pela necessidade, forçada, de substituição de um elemento da equipa, com o inerente contratempo causado pelo facto da sua natureza.

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 monotorização é essencial como ferramenta de gestão dos R.H..

## **2 – Avaliação da Entidade**

2.1 – Avaliação – QUAR

2.2 – Monitorização intercalar

2.3 – Análise aos resultados intercalares

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

O QUAR é a ferramenta essencial para procedermos à avaliação do desempenho da Entidade, pois permite uma comparação entre o que foi programado e definido como objetivo e o que realmente fomos capazes de concretizar.

A comparação verificada com base no QUAR é simples, prática e acessível e por isso mesmo permite-nos não só saber se atingimos os objetivos, mas também saber o que realizamos, se ficamos aquém, onde falhamos, se superamos e qual foi o valor superado.

Assim sendo, começamos por apresentar o mapa, QUAR, para de seguida no Quadro II evidenciamos o que realmente ocorreu no desempenho da entidade durante o ano de 2017.

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 2017 no contexto definido para os três anos seguintes que constituem o atual ciclo de gestão.

## Quadro I

**Quadro III**

## **2.2 – Monitorização Intercalar, SIADAP 2 / SIADAP 3**

O objetivo é monitorizar o 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 o nível de verificação dos objetivos individuais e o seu impacto na realização dos objetivos de todo o coletivo. Esta verificação permite intervir atempadamente com medidas corretivas sempre que sejam detetados desvios significativos na realização dos objetivos particulares, desvios esses que possam por em risco a realização do objetivo coletivo da LC.

Em 2017, por razões de natureza distinta, foi necessário alterar um objetivo estratégico ao nível da entidade com reflexos diretos nos objetivos individuais, e, proceder à alteração de um colaborador, também com ajustes diretos nos objetivos individuais da equipa da Unidade de Gestão.

Neste capítulo analisámos através dos quadros IV e V o desempenho de todos os colaboradores, no primeiro quadro, os que estão ao abrigo do SIADAP 2, e no segundo quadro, os que estão abrangidos pelo SIADAP 3.



## QUADRO IV

**Quadro V**



GABINETE DE GESTÃO DA LOJA DO CIDADÃO

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

A análise intercalar referente a 2017 revela um conjunto de acontecimentos, de natureza diversa que geraram necessidades de ajustamento quer ao nível dos objetivos operacionais, quer a nível dos objetivos individuais.

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 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.



GABINETE DE GESTÃO DA LOJA DO CIDADÃO

### **3 – Avaliação do Controlo Interno**

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

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 com 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 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. Em 2017 estas reuniões foram extremamente importantes, pois tivemos que operar à admissão de uma Subgerente, com um perfil de competências diferente, o que naturalmente obrigou a uma redefinição de funções e responsabilidades operacionais. Este reajustamento afetou o SIADAP 2 da maioria dos colaboradores da Unidade de Gestão.

Foi também através da reunião de monitorização de agosto que definimos os objetivos estratégicos estabelecidos inicialmente no QUAR, e que por razões externas e de estratégia por parte da tutela, tivemos de alterar.

#### GABINETE DE GESTÃO DA LOJA DO CIDADÃO

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 por em risco o cumprimento dos compromissos assumidos. Esta medida tem sido importante para o acompanhamento rigoroso dos objetivos.

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.



GABINETE DE GESTÃO DA LOJA DO CIDADÃO



LOJA DO  
CIDADÃO  
DA MADEIRA

Quadro VI

GABINETE DE GESTÃO DA LOJA DO CIDADÃO

## **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 utentes que utilizam os serviços existentes na Loja do Cidadão da Madeira.

Vamos apresentar o relatório final do inquérito realizado a 1000 pessoas, durante o mês de agosto.

O conjunto de perguntas pretende aferir a opinião, em diferentes aspetos, dos utentes que escolhem os serviços oferecidos pela Loja do Cidadão, e permite ao GGLC e à UGLC preparar um conjunto de ações que visem colmatar as insatisfações manifestadas pelos utentes.

Desta forma apresentamos a análise dos dados recolhidos no inquérito externo.

## 4.2 Inquérito

Reconhecendo a importância de avaliar a satisfação dos nossos clientes externos, 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 externo, serve precisamente para aferirmos qual a opinião dos utentes que utilizam os serviços que oferecemos na Loja do Cidadão. Desta forma podemos, e mediante as respostas que foram dadas, melhorar os aspetos menos bons.

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.

## **5 – Comparação com outros serviços;**

É curioso verificar que cada ano que passa a informação disponível sobre atendimentos de outras entidades, ou de Lojas do Cidadão de outras partes do País, é cada vez menor e de difícil obtenção.

Com o nascimento do projeto Loja do Município da CMF julgamos que ia ser possível obter facilmente essa informação, atendendo à mensagem que esta liderança camarária difunde de transparência e abertura, mas também não foi possível encontrar nenhuma informação quanto aos valores de atendimentos registados.

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 menor que a Loja no seu global, o que nos leva a deduzir que o impacto da Loja do Município no volume dos atendimentos da Loja do Cidadão foi inferior ao que inicialmente chegou a ser por nós temido.

A CMF obteve entre 2016 e 2017 uma redução de 6,5% no valor dos seus atendimentos enquanto a Loja teve uma perda global de atendimentos da ordem dos 8%.

Foi um ano onde se verificou uma redução sensível nos nossos atendimentos mas muito desta redução prende-se com fatores diversos, entre eles, e como exemplo, temos os diversos serviços que diversificaram as formas como os utentes podem solicitar os seus serviços, muitos deles por via informática, o lançamento do Espaço de Cidadão etc..

Uma outra razão que se prende com a redução da afluência de utentes aos serviços da LCM foram as diversas alterações legislativas que tiveram como objetivo simplificar as obrigações do cidadão para como Estado. Entre elas está a suspensão da necessidade dos desempregados se apresentarem quinzenalmente nos respetivos balcões do emprego. A modificação do prazo de validade do CC, entre outras medidas que tinham como grande objetivo facilitar a vida ao cidadão.

O conjunto destas medidas tem como efeito imediato a redução dos atendimentos feitos pela Loja do Cidadão.

Esta tendência da simplificação deve manter-se, obrigando as Lojas do Cidadão a agir em contraciclo criando condições para oferecerem novos serviços aos utentes. É esta a linha seguida pela LC da Madeira.



GABINETE DE GESTÃO DA LOJA DO CIDADÃO

## 6 - Análise Financeira

### Receitas e Despesas do Gabinete de Gestão da Loja do Cidadão da Madeira em 2017/2016

#### 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, e as receitas residuais com o serviço de fotocópias.

Conforme se pode ver no quadro abaixo, verificamos que houve uma ligeira redução dos Recebimentos Globais do GGLC em 2017 relativamente ao ano anterior, tendo havido uma diminuição em termos de valores absolutos de 2.318,56 Euros, a que corresponde a um decrescimento de 0,38%.

As Rendas recebidas em 2017 foram de 604.729,91 Euros, ou seja, mais 949,40 Euros, relativamente ao ano anterior.

(Valores em Euros)

Receitas GGLC	2016	2017	Cresc. Val. Absolutos	Taxa de Crescimento
<b>Rendas e Estacionamentos</b>	603.780,51	604.729,91	+949,40	+0,15%
<b>Fotocópias</b>	5.611,05	2.343,09	-3.267,96	-58,24%
<b>TOTAL</b>	<b>609.391,56</b>	<b>607.073,00</b>	<b>-2.318,56</b>	<b>-0,38%</b>

Em relação ao serviço de fotocópias houve uma diminuição relativamente ao ano anterior, na ordem dos 58%.

#### Despesas

(valores em euros)

Despesas GGLC	2016	2017	Cresc. Valores Absolutos	Tx Crescimento
<b>Pessoal</b>	494.185,25	493.172,72	-1.012,53	-0,20%
<b>Correntes</b>	383.406,13	424.980,70	+41.574,57	+10,84%
<b>Capital</b>	32.458,72	4.553,48	-27.905,24	-85,97%
<b>TOTAL</b>	<b>910.050,10</b>	<b>922.706,90</b>	<b>+12.656,80</b>	<b>1,39%</b>

GABINETE DE GESTÃO DA LOJA DO CIDADÃO

Conforme se pode ver no quadro acima, verificamos que houve um aumento das Despesas Globais do GGLC em 2017 relativamente ao ano anterior, tendo havido um aumento em termos de valores absolutos de 12.656,80 Euros, a que corresponde a um crescimento de 1,39% relativamente a 2016.

As Despesas com Pessoal em 2017 foram de 493172,72 Euros, ou seja, menos 1.012,53 Euros, relativamente ao ano anterior, ou seja, houve uma pequena diminuição dos Custos com o Pessoal.

Relativamente as Despesas Correntes do GGLC em 2017, devemos dar grande destaque, pois foi onde se verificou um grande aumento de custos, na ordem dos 10,84%, o que em termos absolutos corresponde a um grande aumentos de Custos de 41.574,57 Euros.

Por outro lado, em relação as Despesas de Capital, houve uma grande diminuição, relativamente ao ano anterior, na ordem dos 85,97%, devido a facto, de o GGLC ter investido menos na aquisição de Equipamento Informático, para a Loja do Cidadão.

**Conclusão:**

Atendendo ao facto de ter ocorrido em 2017 um grande aumento das Despesas Correntes, em cerca de 41.500 euros, em 2018, o GGLC vai ter que implementar um política de Redução drástica de Despesas, caso não ocorra, o GGLC corre o risco de ter grandes dificuldades financeiras em 2018 e nos próximos anos.



## GABINETE DE GESTÃO DA LOJA DO CIDADÃO

### **ANEXOS:**

- MODELO DO INQUÉRITO EXTERNO 2017
- MAPA ESTATÍSTICO DOS ATENDIMENTOS 2016