



JOÃO PEDRO OLIVEIRA CARNEIRO **A GESTÃO DA QUALIDADE NA CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO**



**JOÃO PEDRO
OLIVEIRA CARNEIRO**

**A GESTÃO DA QUALIDADE NA CÂMARA
MUNICIPAL DO PORTO**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica do Mestre José Carlos Baptista da Mota, Assistente do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

*“Só fazemos melhor aquilo que, repetidamente, insistimos em melhorar.
A busca da excelência não deve ser um objetivo, e sim um hábito.”*

Aristóteles

o júri

Presidente

Professora Doutora Maria Luís Rocha Pinto
Professora Associada do DCSPT, Universidade de Aveiro

Vogal

Professor Doutor Rui Armando Gomes Santiago
Professor Associado C/Agregação do DCSPT, Universidade de Aveiro

Vogal

Mestre José Carlos Baptista da Mota
Assistente do DCSPT, Universidade de Aveiro

agradecimentos

O presente relatório visa ser um testemunho daquilo que foi feito e estudado nos 2 anos de mestrado, bem como nos 8 meses de estágio a que me propus na Câmara Municipal do Porto.

Como tal gostaria de prestar agradecimentos:

À Câmara Municipal do Porto, por ter aceite o meu pedido de estágio e me acolheu durante os 8 meses do mesmo.

À Doutora. Sara Magalhães, Chefe da Divisão Municipal de Gestão da Qualidade da CMP pelo acompanhamento e ajuda prestada.

A todos os colegas que integraram a equipa de trabalho, o meu obrigado pela simpatia e ajuda prestada.

Ao Professor José Carlos Mota pela orientação, ajuda, acompanhamento e enorme contribuição para o desenrolar do meu estágio e respetivo relatório, que se mostrou sempre disponível em qualquer situação.

Um muito obrigado igualmente à Professora Maria Cristina Gomes pela coorientação juntamente com o Professor José Carlos Mota, pela sua paciência, ajuda inestimável e disponibilidade no apoio desta minha etapa importante.

Um especial agradecimento à minha namorada Beatriz Farias, pela compreensão, por estar sempre nos bons e maus momentos e por ter dado força para conseguir finalizar mais esta etapa importante na minha vida académica.

A toda a minha família, os meus pais e Sr. Luciano Farias e Sra, Gabriela Farias, por apoiarem, ouvirem e aconselharem no melhor rumo a tomar nesta etapa e por estarem, de forma direta ou indiretamente, presentes em todo o percurso.

Um bem-haja especial à minha Avó e à minha Tia Rosa pelo apoio desde o primeiro dia até à conclusão do mestrado.

palavras-chave

Câmara Municipal do Porto, CMP, Gestão da Qualidade, Certificação, Normas, Administração Pública.

resumo

Este relatório enquadra-se num estágio curricular na Câmara Municipal do Porto, no âmbito do Mestrado em AGP, e tem como objetivo a discussão da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade nas autarquias, enquadrado na análise crítica das atividades por mim realizadas. Das várias definições dadas ao conceito da Qualidade, pode destacar-se a posição que esta ferramenta tem no âmbito da criação de consciência na Qualidade. Das várias características, a Qualidade é uma atitude voltada para o cliente, aumentando a produtividade e conseqüente redução de custos para a organização, melhorando a imagem e satisfação dos colaboradores e clientes. Esta ferramenta tem sido muito utilizada em variadíssimos setores e serviços, mas cada vez mais é utilizada na Administração Pública, notando-se a crescente preocupação pela excelência dos serviços e o impacto que tem nas pessoas e sociedade.

A Câmara Municipal do Porto é o órgão executivo do Município do Porto, que assegura a atividade no que respeita ao planeamento e desenvolvimento municipal e o apoio de atividades de interesse municipal. A CMP também desenvolve atividades consultivas, assegurando o bom funcionamento da organização, com o objetivo de ir ao encontro das necessidades dos clientes/municípios. Neste âmbito, a Qualidade tornou-se muito importante para este Município, o qual podemos notar que desde 2003, com a criação do Gabinete do Município, a CMP estabeleceu um passo importante na aposta da melhoria contínua dos seus serviços prestados ao cidadão, constituindo um estímulo para a implementação de um sistema de Gestão da Qualidade de acordo com as normas ISO 9001 e a norma portuguesa NP 4427:2004.

keywords

Oporto city hall, CMP, Quality Management, Certification Standards, Public Administration.

abstract

This report follows an internship at the Oporto City Hall, under the AGP Master's Degree, and aims to discuss the implementation of the Quality Management system in local authorities, framed in the critical analysis of the activities conducted by me. The various definitions given to the concept of Quality, can highlight the position that this tool has in the context of creating awareness on Quality. According to various characteristics, Quality is an attitude toward the customer, increasing productivity and consequent cost savings for the organization, improving the image and satisfaction of employees and customers. This tool has been widely used in numerous different sectors and services, but increasingly is used in public administration, noting the growing concern for the excellence of services and the impact it has on people and society.

The Oporto City Hall is the executive organ of the municipality of Oporto, which ensures the activity regarding municipal planning and development and the support of municipal interest activities. The CMP also develops advisory activities, ensuring the smooth running of the organization, with the aim of meeting the needs of clients / residents. In this context, Quality has become very important to this city, which we note that since 2003, with the creation of the "Gabinete do Município", the CMP established an important step in the commitment of continuous improvement of its services provided to citizens, constituting a driver for the implementation of a Quality Management system according to ISO 9001 standards and the Portuguese standard NP 4427:2004

Índice

1. Introdução	13
Enquadramento do estágio	16
2. Enquadramento teórico	19
2.1. A Gestão da Qualidade	19
2.2. A Qualidade em Portugal	25
2.3. Certificações na Gestão da Qualidade	33
2.3.1. A Norma ISO 9001	35
2.3.2. A Norma portuguesa 4427:2004	43
2.3.3. O Modelo de Excelência da EFQM	48
2.3.4. A Lógica do RADAR	54
3. Enquadramento prático	56
3.1. A Gestão da Qualidade na Câmara Municipal do Porto	56
3.2. Instrumentos de Gestão da Qualidade na CMP	61
3.2.1. A Política de Gestão	61
3.2.2. Âmbito da certificação da CMP	64
3.2.3. O Manual SER	68
4. Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular na CMP	73
5. Discussão crítica sobre o estágio na CMP	81
6. Conclusão	85
Referências Bibliográficas	87
Anexos	92

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução do conceito de Qualidade	20
Figura 2 - Modelo de análise – Gestão da Qualidade vs. Modernização Administrativa	30
Figura 3 - Conceitos fundamentais da Excelência	49
Figura 4 - Percurso das organizações com vista à Excelência	53
Figura 5 - Modelo da Lógica do RADAR	55
Figura 6 - Esquema representativo da rede de Processos – Gestão, Cliente e Suporte	57
Figura 7 - Modelo de Melhoria Continua da CMP	60
Figura 8 - Rede de Macroprocessos da Câmara Municipal do Porto	62
Figura 9 - Fases da Política de Gestão na CMP	63
Figura 10 - Logotipo da CMP	64
Figura 11 - Logotipo da “CMP ao Espelho”	64
Figura 12 - Papel dos clientes no âmbito do sistema de Gestão da Qualidade	67
Figura 13 - Tipos de Processos no universo da CMP	68
Figura 14 - Ilustração dos processos do SER	69
Figura 15 - Print da Sessão de Índole Formativa sobre a Gestão da Qualidade	78
Figura 16 - “Ilustração” do vídeo realizado sobre a Gestão da Qualidade na CMP	79
Figura 17 - Fluxo da gestão de Recursos Humanos	81
Figura 18 - Ilustração do Portal da Qualidade da CMP	83

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução da ISO 9001 na União Europeia	41
Gráfico 2 - Valores do E9S em países da União Europeia	42
Gráfico 3 - Meios e Resultados do Modelo EFQM	52
Gráfico 4 - Plano de atividades da DMGQ para o referente ano	61

Índice de Quadros

Quadro 1 - Caracterização das três eras principais no âmbito da Evolução da Qualidade	20
Quadro 2 - Certificados emitidos por região em Portugal	33
Quadro 3 - Quadro-síntese dos Procedimentos, Comportamentos e Práticas de acordo com o Manual SER	72
Quadro 4 - Calendarização da implementação dos Questionários de Colaboradores na CMP	76

Lista de siglas

APCER – Associação Portuguesa de Certificação
APQ – Associação Portuguesa da Qualidade
CAF – Common Assessment Framework
CMM – Câmara Municipal de Mora
CMP – Câmara Municipal do Porto
DM – Direção Municipal
DMGQ – Divisão Municipal de Gestão da Qualidade
DMRH – Direção Municipal de Recursos Humanos
DocinPorto – Sistema de Gestão Documental da Câmara Municipal do Porto
EFQM – European Foundation for Quality Management
EMM – Equipamentos de Monitorização e Medição
E9S – European Quality Scoreboard
GQT – Gestão da Qualidade Total
IES – Institutos de Ensino Superior
ISO – International Standards Organization
IPQ – Instituto Português da Qualidade
NP – Norma Portuguesa
NUD – Registo de comunicação da sugestão/elogio/reclamação
PAI – Programa de Acolhimento e Integração
PDCA – Plan, Do, Check, Act
PGQ – Portal de Gestão da Qualidade
RADAR – Results (Resultados), Approaches (Abordagens), Deploy (Desdobrar), Access and Refine (Avaliar e Refinar)
RH – Recursos Humanos
SER – Sugestões, Elogios e Reclamações
SGRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos
SG – Sistema de Gestão Integrado
SGS – Société Générale de Surveillance
SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública
SPQ – Sistema Português da Qualidade
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
QFD – Quality Function Deployment (Desdobramento da Função Qualidade)
TQM – Total Quality Management
UE – União Europeia
UO – Unidade Orgânica

1. Introdução

Este modelo de tese em formato relatório de estágio representa a etapa final a ser ultrapassada no decorrer da minha formação académica no Mestrado em Administração e Gestão Pública na Universidade de Aveiro. O tema escolhido para a realização de um estágio curricular foi a Gestão da Qualidade tendo ocorrido na Câmara Municipal do Porto entre o período de 1 de outubro de 2012 a 17 de maio de 2013. Por ser um conceito em que é dada muita importância ao desenvolvimento de produtos/serviços e à satisfação dos indivíduos, irá procurar analisar-se e discutir a pertinência do conceito e sua implementação pela autarquia do Porto.

O tema da Qualidade foi escolhido devido ao valor que representa para todas as empresas e instituições públicas, mantendo a chamada fidelização da satisfação dos seus clientes, fator primordial para o sucesso de todas as empresas e organizações. Estas podem justificar o seu empenho através de padrões de qualidade reconhecidos, como a ISO 9001:2008, norma portuguesa NP 4427:2004 e Modelo de Excelência da EFQM.

Feigenbaum (1991:3) descreve a Gestão da Qualidade Total (TQM) como “a característica de um produto ou serviço referente ao marketing, engenharia e clientes”. A noção de Gestão da Qualidade não tem um surgimento concreto, visto que evoluiu ao longo dos tempos, adaptando-se às diferentes realidades que foram aparecendo ao longo do seu percurso, tornando-se difícil caracterizar este conceito (Carapeto e Fonseca, 2005:37). Após a 2ª Guerra Mundial, a Gestão da Qualidade surgiu no Japão no âmbito da “ascensão” da economia japonesa, através da conceção de processos de alta qualidade na criação de bens e serviços das indústrias deste país, tornando-se um contágio para o resto do mundo, visto que as restantes organizações tinham a obrigação de melhorarem os seus processos para poderem competir no mundo globalizado. Este conceito veio a ser desenvolvido por autores como Feigenbaum e Juran a partir da década de 50, do século XX, tomando como referencia os conceitos que o Japão desenvolveu.

Cerqueira Neto (1991:3) acredita que as grandes empresas e demais organizações empenham-se na implementação de programas de gestão da Qualidade Total porque “os resultados não só garantem a plena satisfação dos clientes, como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos e otimizando a utilização dos recursos existentes”.

Quando se fala de empresa ou organização, refere-se a uma entidade caracterizada por um “sistema complexo, em que todas as partes devem atingir bons padrões, incluindo a exigência pela qualidade

nos produtos/serviços da organização, sem descuidar os clientes” (Amazonas et al. 2008:4). Atualmente, a Gestão da Qualidade designa-se por um conjunto de boas práticas de gestão, desenvolvidas a partir das teorias que irão ser explanadas ao longo deste trabalho, destacando o papel de Deming no percurso da Gestão da Qualidade, desde a sua fundação até aos nossos dias. Considerado o pai da Gestão da Qualidade, este autor mostrou que as organizações devem reger-se por um conjunto de princípios, através da “importância dos seus recursos humanos, da capacidade de liderança dentro de uma organização bem como a comunicação e trabalho em equipa, apoio na gestão de topo, mostrando aqui que não existe atalhos na Qualidade” Saraiva (2012:2).

A escolha do local de realização do estágio deveu-se ao facto da Câmara Municipal do Porto ser uma organização que contava com uma divisão formal ligada à questão da qualidade, sendo por isso o modelo “ideal” para desenvolver, aprofundar e testar os conhecimentos na disciplina de Administração Pública, área esta que me suscita muito interesse, pelos seus processos e estrutura organizacional, como também pelo contacto com as pessoas (nível interno e externo).

Tive oportunidade de desenvolver atividade acompanhando de perto o grupo liderado pela Dr.^a Sara Magalhães que teve a oportunidade de explicar o propósito do estágio, como se iria desenrolar e quais seriam os objetivos/tarefas ao longo do período que estaria na instituição. Foi particularmente importante, perceber que estaria integrado na Divisão Municipal de Recursos Humanos e que teria de cumprir o mesmo horário de todos os funcionários.

O relatório de estágio tem como principais objetivos desenvolver uma análise dos conceitos e pertinência da Qualidade na Administração Pública, identificar os procedimentos e práticas da autarquia do Porto neste domínio, descrever e desenvolver uma análise crítica do trabalho de estágio aí realizado.

O trabalho de estágio teve dois objetivos. Como objetivo geral, este passou pelo acompanhamento e ajuda, no desenvolvimento de métodos e técnicas, no âmbito da Gestão da Qualidade na CMP.

Como objetivos específicos, destacou-se a colaboração nas atividades concernentes à implementação da gestão da Qualidade, bem como uma retrospectiva, no que respeita a todas as atividades desempenhadas pela CMP, desde a criação do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) até à certificação total de todos os serviços desta organização. Colaborei ainda nos projetos de desenvolvimento de um painel de indicadores de suporte à decisão, avaliação de performance e de avaliação da satisfação das partes interessadas (Clientes Internos, Externos e Colaboradores), através da elaboração e desenvolvimento de questionários e, acompanhar do projeto designado por SER (Sugestões, Elogios e Reclamações), no âmbito da Gestão da Qualidade no município.

No que respeita ao cronograma do estágio, este calendarizou-se da seguinte forma. Até janeiro de 2013, foi feita uma análise crítica às atividades até então desenvolvidas pela CMP no que respeita à Gestão da Qualidade, desde a sua implementação até à sua certificação. No período a partir de dezembro de 2012 até maio de 2013, o papel desenvolvido foi mais ativo e dirigiu-se ao apoio a atividades no âmbito da Gestão da Qualidade, nomeadamente a gestão de processo de Sugestões, Elogios e Reclamações (SER), a gestão documental, bem como o acompanhamento no processamento de questionários de satisfação (Clientes Internos, Externos e Colaboradores) e a implementação do “Recognized for Excellence”, segundo nível de excelência da EFQM.

Enquadramento do Estágio

O Município do Porto caracteriza-se por ser uma entidade pública local com responsabilidade. Antes de caracterizar esta organização, há que ter em conta que, a “prossecução das atribuições e o exercício das competências das autarquias locais e das entidades intermunicipais devem respeitar os princípios da descentralização administrativa, da subsidiariedade, da complementaridade, da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos e a intangibilidade das atribuições do Estado” (Diário da República, 1.ª série — N.º 176 — 12 de setembro de 2013:5689).

Uma câmara municipal tem várias competências, realçando “a elaboração e submissão à aprovação da assembleia municipal dos planos necessários à realização das atribuições municipais, bem como opções do plano e a proposta do orçamento, assim como as respetivas revisões; a câmara municipal participa, com outras entidades, no planeamento que diretamente se relacione com as atribuições do município, emitindo pareceres, submetendo à apreciação e deliberação da assembleia municipal; compete a este órgão também o apoio de atividades de natureza social, cultural, educativa, desportiva, recreativa ou outra de interesse para o município, incluindo aquelas que contribuam para a promoção da saúde e prevenção das doenças, entre outras” (Diário da República, 1.ª série — N.º 176 — 12 de setembro de 2013:5697/5698).

Os municípios dispõem de atribuições, designadamente, nos seguintes domínios (Diário da República, 1.ª série — N.º 176 — 12 de setembro de 2013:5695):

- a) Equipamento rural e urbano;
- b) Energia;
- c) Transportes e comunicações;
- d) Educação;
- e) Património, cultura e ciência;
- f) Tempos livres e desporto;
- g) Saúde;
- h) Ação social;
- i) Habitação;
- j) Proteção civil;
- k) Ambiente e saneamento básico;
- l) Defesa do consumidor;
- m) Promoção do desenvolvimento;
- n) Ordenamento do território e urbanismo;
- o) Polícia municipal;

p) Cooperação externa.

A Câmara Municipal do Porto é o “órgão executivo colegial do município a quem cabe definir as linhas políticas de organização sociocultural e urbanística da Cidade, bem como assegurar a satisfação regular de necessidades coletivas pela implementação de serviços de apoio à comunidade, procedendo para estes fins à gestão racional dos recursos financeiros existentes” (Caderno da Qualidade da CMP, 2006:2).

Esta instituição organiza-se por várias Direções Municipais, que desenvolvem as suas atividades em diversas áreas de atuação da sua competência. Os principais clientes da CMP dividem-se em Clientes Externos, que passam pelos cidadãos de uma forma genérica, munícipes, entidades públicas e privadas, e os Clientes Internos, caracterizados pelos seus colaboradores nas diferentes Direções Municipais.

Esta Câmara tem como Missão, “definir e executar política tendo em vista a defesa dos interesses e satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos. Neste sentido, a Câmara desenvolve todas as áreas que abrangem o seu município, promovendo e atuando em áreas estratégicas como o ambiente e a juventude, mas também a habitação, turismo, inovação e lazer. Outras áreas dizem respeito à proteção civil, fiscalização, conhecimento e coesão social, urbanismo e mobilidade”.

A CMP tem como objetivo “ser reconhecida como um município socialmente coeso, competitivo, inovador, atrativo e transparente, sendo esta a Visão importante deste órgão autárquico. Para além da inovação, a CMP tem o forte empenho em agilizar a Administração Pública, tendo vindo a desenvolver métodos e técnicas internamente, de modo a melhorar significativamente os serviços prestados ao cidadão”. (Manual de Gestão da CMP, 2012:9). Para além disso, tem como Valores o “rigor, a equidade, transparência, uma orientação virada para o cidadão através de uma melhoria contínua dos serviços prestados, bem como a responsabilidade e competência”. (Manual de Gestão da CMP, 2012:9). Como Objetivos Estratégicos a autarquia assume a coesão social, a competitividade, regeneração urbana e o relacionamento com o Município e funcionamento interno.

Por norma, na CMP, cada Unidade Orgânica define a sua própria visão, missão e valores, aprovados pelo respetivo dirigente (Diretor Municipal) e que é disponibilizada na sua respetiva página no Portal do Colaborador.

As funções e responsabilidades na CMP estão descritas na Estrutura Nuclear e na Estrutura Flexível do Município do Porto do Manual de Gestão da CMP (2012:7), ambas publicadas no Diário da

República, 2ª Série, - Nº 196 – 10 de Outubro de 2012 - no Despacho nº 13315/2012 e na Deliberação nº 1409/2012, respetivamente, apresentada em anexo 8.

A Gestão de Recursos Humanos da CMP está centralizada na Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH). A DMRH tem como *Missão* a garantia do desenvolvimento integral dos Recursos Humanos, numa ótica de inovação e excelência, através de políticas eficientes e otimização dos seus recursos, focalizando a sua orientação nas partes interessadas. (Portal do Colaborador da CMP)

Como *Visão*, “a DMRH deverá ser um exemplo de referência na Administração Pública, no que respeita à eficiência, eficácia, inovação e capacidade organizacional”. (Portal do Colaborador da CMP)

De acordo com o Portal do Colaborador da CMP, os Objetivos Estratégicos da DMRH passam pelo reforço o papel da DMRH enquanto facilitadora da função RH, desenvolvendo práticas de excelência, bem como a promoção e desenvolvimento de uma cultura de inovação, dando mais valor à Câmara Municipal do Porto e por último, a otimização de recursos de acordo com a estratégia de gestão e a política orçamental.

A estrutura da DMRH compreende um Departamento Municipal de Recursos Humanos, que por sua vez se subdivide em cinco divisões municipais, entre as quais de destaca a Divisão Municipal de Gestão da Qualidade (DMGQ), que tem como atividades principais (Diário da República, 2º série – nº 196 – 10 de outubro de 2012):

- Desenvolvimento em estrita articulação com os diferentes serviços, um painel de indicadores de suporte à decisão, a avaliação da performance e de avaliação do grau de satisfação das partes interessadas;
- Monitorização e acompanhamento do projeto de reclamações do município;
- Proposta e implementação da estratégia de Melhoria Continua dos serviços, numa logica orientada para o cliente interno e externo;
- Coordenação do Sistema de Qualidade do Município.

O objetivo principal da DMGQ passa por consolidar o Sistema de Gestão da Qualidade e promover uma cultura de qualidade, através do apoio às UO's na implementação e consolidação do Sistema de Gestão, preparando auditorias, de modo a garantir a capacitação dos auditores internos. Garantir a sensibilização de todos os colaboradores para uma cultura de qualidade e acompanhar o desempenho da CMP, bem como promover a revisão pela gestão e o inquérito aos colaboradores. Por último a DMGQ foca-se em promover o Portal de Gestão da Qualidade, como uma ferramenta para mais fácil adesão e utilização do sistema.

A CMP ao apostar fortemente na Gestão da Qualidade, ao ponto de criarem uma Divisão especializada somente para desempenhar essas tarefas, mostra a preocupação e importância que esta organização dá a estas ferramentas e o modo como a Câmara mostra para fora e, igualmente à aceitação do meu estágio neste campo, ressaltando novamente a sua importância que será desenvolvido mais adiante noutro capítulo.

2. Enquadramento teórico

2.1. A Gestão da Qualidade

2.1.1. Origens da Gestão da Qualidade Total

Segundo Sá e Sintra (2008:59), a Gestão da Qualidade ou “Total Quality Management (TQM) teve a sua origem no Japão, que consiste numa estratégia de orientação e criação da consciência da qualidade em todos os setores organizacionais”. Já havia traços e uma preocupação pela Qualidade no que respeita à comercialização de produtos, ainda na época do feudalismo, impondo valores em cada produto, mediante o valor e qualidade de cada produto. Este momento da história é identificado por Longo como a “era da inspeção” (1996:6). Atualmente, na nossa sociedade altamente globalizada existe uma enorme competitividade entre as organizações com o objetivo de satisfazer os seus clientes através da melhor qualidade dos seus produtos/serviços, podendo causar quer efeitos positivos, quer negativos. Os efeitos positivos que normalmente advém deste tipo de competitividade pela qualidade passa pelo aumento da qualidade dos produtos/serviços ao melhor preço possível. Mas, a competitividade e a procura da qualidade pode gerar efeitos nocivos à organização, tais como a perda da qualidade do produto/serviço devido às sucessivas tentativas de redução de custos (devido à competitividade entre as organizações), podendo assim criar uma má imagem à organização e consequentemente a um mau desfecho por parte desta.

“A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente e os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca, dando início à chamada era da inspeção, que se voltava para o produto acabado, não produzindo assim qualidade mas apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção” (Lima e Santiago, 2011).

Figura 1: Evolução do conceito de Qualidade

Feudalismo	30 e 40	50 e 60	70	80	90 ate hoje
Voltava-se apenas para encontrar os produtos defeituosos que possuíam menor poder de troca	Introdução de técnicas de amostragem. Elaboração de sistemas de qualidade	Nova filosofia gerencial. A Qualidade deixa de ser um problema do produto e passa a ser da empresa.	Variáveis informacionais, políticas e socioculturais, influenciam e determinam mudanças no estilo de gerenciar	Interesse do impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado	Competitividade acirrada entre as organizações. A qualidade é o diferencial estratégico necessário à sobrevivência.
Inspeção	Controle Estatístico	Surgimento - GQT	DSI	Planej. Estrat.	Globalização

Fonte: Lima e Santiago (2011:3) em “Os Primeiros Conceitos da Gestão da Qualidade Total”

Para Vianna, em “A Evolução da Qualidade e o Surgimento das Normas ISO”, “o homem tradicionalmente procurou o que mais se adequasse às suas necessidades, tanto de ordem material, como intelectual, espiritual ou até mesmo social, existindo uma conexão muito falada hoje em dia, por exemplo entre o cliente e o fornecedor, que na verdade sempre existiu no âmbito familiar, entre amigos, nas organizações de trabalho, na escola e na sociedade em geral” (ibidem). Mas, para Veras (2009:2), a evolução da qualidade para a Administração Moderna “é uma história que tem três períodos ou «eras» principais”.

Quadro 1: Caracterização das três eras principais no âmbito da Evolução da Qualidade

ERAS	CARACTERÍSTICAS
Era da Inspeção	Nesta era, os produtos são verificados um a um, tentando encontrar os seus defeitos, mas não produzindo qualidade. Nesta era, o cliente participa da inspeção.
Era do Controlo Estatístico	Os produtos são verificados por amostragem, dando ênfase na localização dos seus defeitos. Aqui há a criação de um departamento especializado de controlo da qualidade.
Era da Qualidade Total	Nesta última era, o processo produtivo é controlado, responsabilizando toda a organização e dando ênfase no que toca à prevenção de defeitos. Aqui a qualidade está assegurada.

Fonte: Adaptado a partir da informação retirada de Veras (2009)

A Inspeção “dá sua contribuição no processo de desenvolvimento da Gestão da Qualidade, visto que apoia um sistema de medidas, utilizando várias categorias e outros acessórios, bem como um padrão de referência” (Lima e Santiago, 2011:3). Contudo, a qualidade deveria ser vigiada, o que veio despoletar o conceito de Controlo Estratégico da Qualidade, “onde avalia-se a qualidade de um

produto através da percentagem de defeitos de um determinado lote de produto, não obtendo uma avaliação satisfatória e precisa.” (ibidem) Na respetiva continuação do desenvolvimento da GQT, “surge o conceito da Garantia da Qualidade com o objetivo de prevenir problemas e defeitos”, o que para Lima e Santiago (2011:4) compreende-se quatro aspetos principais, sendo os custos da qualidade, o controlo total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e zero defeito.

Com estes conceitos dos autores Lima e Santiago (2011:5), a evolução da eficiência da Qualidade, veio trazer “sistemas de medidas, ferramentas de controlo estatístico e normas específicas para determinadas áreas”, observando-se um maior controlo na elaboração e chegada do produto/serviço às mãos do cliente, tornando isto o cerne principal da verdadeira eficácia da Gestão da Qualidade. Para que haja uma melhoria da Qualidade ao mais alto nível, há que haver um esforço e sobretudo um enorme comprometimento por parte da empresa e da sua gestão de topo.

No caso dos Estados Unidos, Almeida (2007:12) afirmam que a Gestão da Qualidade teve a sua consolidação por volta de 1945, com o surgimento de uma classe de associações na área da Qualidade, designada por “Society of Quality Engineers”, destacando-se Juran, membro fundador e importante nome no campo da Gestão da Qualidade. Posteriormente, no ano seguinte surge a American Society for Quality Control, que mais tarde veio a designar-se por American Society for Quality (ibidem).

Para Desidério (2008), a Gestão da Qualidade tem sido largamente aplicada hoje em dia, tanto por organizações públicas como privadas, no campo dos processos, bens e serviços. “A consciencialização e o reconhecimento da Qualidade impulsionaram a certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), apresentando objetivos, maioritariamente direcionados para o cliente que é o que “mantém” a empresa a produzir através da compra de produtos/serviços por parte deste, imagem e produtividade/custos da organização” (ibidem). Por outras palavras, torna-se, já hoje em dia, crucial a satisfação e confiança destes clientes (internos e externos), a redução nos custos de produção mas a sua maximização, o que pode melhorar a imagem da organização facilitando um acesso fácil e privilegiado a novos mercados, mantendo a confiança dos já existentes.

Quando os cidadãos verificam que o desempenho dos serviços prestados são bons, não significa necessariamente que tenham confiança na sua gestão. Na teoria de Bovaird e Löffler (2003:315), o papel dos cidadãos, tal como criada na NPM, classifica-se como muito “consumista e ténue”. Mas os cidadãos são aqueles que têm a última palavra sobre aquilo que a governação deve ou não fazer, expresso nos processos políticos vigentes e descontentamento por parte dos cidadãos é sinónimo de pouca eficácia na procura da melhoria dos serviços por parte da gestão de topo (Alford, 2002:339).

No processo de Gestão da Qualidade, Peixoto e Carpinetti (1998:222) afirmam que foi Yoji Akao a pessoa-chave no campo do alinhamento estratégico da Qualidade, fundando aquilo que chamamos de “Quality Function Deployment” ou QFD. Em português designa-se por “Desdobramento da Função Qualidade”. O QFD vem a dividir-se por “QFD-Estendido” e o “QFD das Quatro Ênfases” (ibidem).

Os mesmos autores caracterizam o “QFD-Estendido” através de 4 fases distintas, ou seja, o planeamento do produto; projeto; o planeamento do processo e finalmente o planeamento da produção. Por outro lado, o QFD das Quatro Ênfases tem uma envolvimento com outros fatores, que para os autores, são a qualidade, os seus custos, credibilidade e tecnologia.

Tanto o QFD-Estendido, como o QFD das Quatro Ênfases distinguem-se pela forma como se desenvolvem nos processos e na condução, de forma prioritária na execução de cada “desdobramento”, identificando possíveis relações que possam existir.

De acordo com Joyce e Lucas (2012:4), o mais atual modelo de gestão de qualidade foi trazido pela Motorola, por volta do séc. XXI, o chamado “Seis Sigma” ou “Sigma-Six”. “Este modelo apresenta semelhanças dos programas passados, porém no *Seis Sigma* existe a preocupação com o uso sistemático das ferramentas estatísticas, que representa as etapas de definir, medir, analisar, melhorar e controlar” (ibidem). “Pode-se constatar claramente o uso do Ciclo PDCA, criado por Deming, contudo, “o método vai além do pensamento estatístico pois promove um alinhamento estratégico da qualidade, desdobrada em projetos prioritários, além da relação custo-benefício destes projetos” (Carvalho et al. 2005:6).

O “Sigma-Six” quando foi criado para melhorar todos os processos desenvolvidos na Motorola, ao mesmo tempo tentou eliminar todos os defeitos existentes, como por exemplo uma não-conformidade de um produto/serviço. De uma forma mais simples, o “Sigma-Six” elimina defeitos e está 100% direcionado para as metas a atingir e que não reúnem valor para os clientes. Este rege-se por 5 etapas:

- 1) Definir;
- 2) Medir;
- 3) Analisar;
- 4) Implementar (a melhoria);
- 5) Controlar.

Hoje em dia, a Qualidade já não é vista como uma ferramenta “isolada” que somente existe dentro das organizações, mas sim uma ferramenta de “sobrevivência”. Isto deve-se a um fator extremamente importante e vital para as organizações: os clientes e a consequente exigência e perspicácia na sua satisfação.

2.1.2. O conceito de Gestão da Qualidade

A Qualidade “é hoje uma palavra-chave muito difundida nas empresas, mas apesar de ser mais fácil falar em Qualidade do que concretizá-la, não existe muito conhecimento do que é este conceito e para que serve” (Carlos Veras, 2009:5).

Para podermos definir este conceito de Gestão de Qualidade Total, há que caracterizar este conceito palavra a palavra. Para a autora Wada (2007), a gestão da Qualidade “define-se por ser uma estratégia de administração orientada a criar consciência de qualidade, tendo sido amplamente utilizada na indústria, educação, governo e serviços, mas cada vez mais na Administração Pública”. Define-se por “Total” porque o seu objetivo é a “implicação não só da empresa no seu todo, mas também a fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios” (ibidem). Wada (2007) admite que a Qualidade compõe-se por diversas fases, passando pela análise do processo, pelo planeamento, a organização e controlo, análise de indicadores e, por último mas não menos importante, a formação contínua, essencial para a melhoria da excelência dos produtos/serviços da organização.

Quer queiramos, quer não, a Qualidade também presente no nosso dia-a-dia, até mesmo nas coisas mais insignificantes, como a elaboração de uma lista de tarefas, planeamento das atividades, concluindo que a Qualidade é introduzida na nossa vida pela forma do “educar”.

A Gestão da Qualidade “tornou-se uma preocupação constante para todas as organizações, tanto a nível de produtos, como ao nível da prestação de serviços”. Através deste prisma, a Qualidade tem como objetivos:

- O aumento da satisfação e confiança dos clientes;
- A redução de custos;
- O aumento significativo da produtividade;
- O aperfeiçoamento da imagem da organização.

Existem diferentes conceitos de Qualidade. Como refere Veras (2009:5) a definição da qualidade possui “uma extrema diversidade de interpretação, dada por diversos autores, que procuram dar uma definição simples para que seja assimilável a todos os níveis das organizações.”

Para Juran (1992:5), “a Qualidade é ausência de deficiências ou seja, quanto menos defeitos, melhor é a qualidade”. Por outro lado, Feigenbaum (1994:5) caracteriza a Qualidade como “a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos,

engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário”. Ambos autores acentuam uma perspectiva procedimental da Qualidade.

Kanji (2002:21) propõe uma visão filosófica da Qualidade enquadrando-a “como uma filosofia de gestão que promove uma cultura organizacional, através de uma melhoria contínua, com vista à satisfação do cliente” (Rodrigues, 2007:21).

Sarrico et al. (2014:17) no livro “Qualidade em Ação” definem a qualidade como “a chave de qualquer organização. (A Qualidade) fornece vantagem competitiva, permitindo reduzir custos associados ao desperdício, reprocessamento, queixas, perdas de clientes, e, mais importante, induz a satisfação dos clientes (...) e stakeholders da organização”.

Em síntese, a Qualidade, de uma forma geral, compreende uma atitude voltada para o cliente, estabelecendo estratégias orientadas para criar consciência de qualidade e, estabelece uma comunicação organizacional a todos os níveis, tornando-se uma peça fundamental dentro da organização.

Note-se também que, num mundo totalmente globalizado e competitivo nos meios empresariais, a qualidade é a ferramenta com um leque de proveitos/benefícios de carácter vantajoso, que oferece à organização pública/privada o poder de:

- Aumentar a produtividade e reduzir os seus custos;
- Melhorar e facilitar o acesso da organização a novos mercados;
- Melhorar a imagem da organização;
- Aumentar a satisfação e confiança dos clientes.

A evolução da qualidade enfatiza diferentes aspetos da Gestão da Qualidade, mas ao mesmo tempo abrange diversas ferramentas e abordagens de gestão, apostando no cliente como foco central e em todas as partes envolvidas da organização e isso demonstra-se através da melhoria da qualidade impondo boas práticas de gestão (Sarrico et al., 2014:18/19).

2.2. A Qualidade em Portugal

Em Portugal tem-se a percepção de que o nível de Qualidade é extremamente baixo e aquilo que é “apregoadado” na teoria, nem sempre é seguido/cumprido na prática. Quem nos diz é Ricardo Reis, no seu livro “Portugal e o Futuro: Homenagem a Hernâni Lopes”, que devemos melhorar a qualidade de Gestão em Portugal para que as pessoas possam ver o esforço das organizações na sociedade no que toca aos resultados.

Deve-se sobretudo à dominante da gestão ser essencialmente política e não técnica, ou seja, segue-se muito pouco pelo caminho dos instrumentos técnicos, de modo a atingir uma maior eficiência organizacional. O conceito qualidade tende a perder-se um pouco visto que os processos de seleção (e recrutamento) de dirigentes e gestores, são feitos através de processos pouco transparentes, ou porque são da mesma família, ou até amigos, tornando as organizações como uma espécie de federações de favores e compadrios. Como resultado destes modelos de gestão vigentes na nossa sociedade, vem-se a verificar que a formação académica e a competência profissional são fatores secundários. Miguel Pina e Cunha (2012) afirma que as “boas práticas de gestão das organizações/empresas portuguesas estão longe de serem perfeitas, imperando o conhecimento acumulado pela experiência adquirida, bem como um «nepotismo» presente na nossa sociedade.”

Para se perceber o percurso que a Qualidade já percorreu no nosso país, primeiro temos que ter a noção que, para descrever a Administração Pública Portuguesa, há que ter em atenção três períodos distintos. Nolasco (2004:35) identifica o primeiro período, que decorreu entre a década de 74 e 85, pelas preocupações com a “descentralização e desconcentração de competências, bem como a situação profissional, social e económica dos colaboradores”. Foi nesta época que surgiu a “Lei de Bases da Reforma Administrativa”, inserido no Programa XIII Governo Constitucional, destacando as ideias do “desburocratizar, racionalizar e simplificar.”

Numa segunda fase, que corresponde ao período entre 85 e 95, vigoraram as ideias e conceitos da Nova Gestão Pública (New Public Management). Nolasco afirma que a NGP “reflete a promoção de uma nova cultura organizacional, centrada nas necessidades dos clientes da Administração Pública” (2004:36). No caso português, “a implementação da Gestão da Qualidade inicia-se de uma forma mais determinada no âmbito da execução da Reforma Administrativa, colocando o cidadão como um impulsionador da mudança através da necessidade de exigir mais e melhor dos serviços públicos” (Nolasco, 2004:37). Nota-se que existe mais consciência e uma maior exigência por parte dos cidadãos, tornando maior, o desafio para os gestores de proporcionar um serviço de excelência e, no mesmo prisma fazendo com que a tarefa da prestação de serviços seja “oferecida” da melhor maneira

possível. Já o ex-Ministro da Reforma Administrativa e Orçamento francês Jean-François Copé dizia que “Cabe ao governo ajustar-se ao ritmo de vida do povo”.

Recentemente, numa última fase na Administração Pública, tem vindo a ser reforçada “a cultura da medição da performance organizacional orientada para os resultados” (Nolasco, 2004:37). Para exemplificar, temos a criação do SIADAP, ou seja, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública, que avalia, por um lado as pessoas (dirigentes e outros trabalhadores) e por outro, os serviços, através da autoavaliação, auditorias (internas e externas) (ibidem).

“Em regra, as multinacionais são melhor geridas que as empresas nacionais” diz-nos Miguel Pina e Cunha (2012). Nas empresas nacionais há sérios problemas no que toca ao recrutamento de gestores, ou seja, segundo o diretor da Boyden Portugal, os empresários portugueses “não estão dispostos a contratar gestores pela simples razão de ser muito dispendioso” (Fernando Neves de Almeida, 2013). Em contrapartida, as multinacionais ganham terreno e grande parte destas são geridas por portugueses, sendo classificadas como “as melhores do mundo, apresentando rácios e níveis de eficácia comparáveis com qualquer outro país no mundo” (ibidem).

Através de uma outra perspetiva do conceito de Qualidade, para Figueira (2009:39), esta ferramenta limitava-se mais aos “processos industriais”, mas com o seu crescente sucesso e importância, “foi importada” para outras atividades, como a Administração Pública, sendo a peça fulcral nos seus serviços. É identificada por ser “transversal e universal”, ou seja, pode ser aplicada a qualquer tipo de atividade, setor, produto e/ou serviço (ibidem).

Como já foi referido em pontos anteriores, uma das principais características da Qualidade é a satisfação do cliente. No caso da Qualidade nas autarquias, a satisfação dos clientes é a satisfação dos municípios, visto que são eles os “clientes” das autarquias. Portanto, é este o papel essencial da Qualidade no âmbito da melhoria contínua dos serviços e da excelência. Figueira (2009:39), “a Qualidade, tal como hoje a entendemos, pretende integrar a qualidade intrínseca das atividades e processos da organização com a qualidade das relações com os seus diversos stakeholders, isto é, clientes, fornecedores e sociedade em geral”. Aquando o meu estágio curricular na Câmara Municipal do Porto constatei que esta organização não só dá extrema importância aos municípios (através de várias ferramentas criadas para o propósito), como também dá a merecida importância aos seus colaboradores e a sua respetiva satisfação, porque são estas pessoas que transmitem a imagem da Câmara. Algumas das ferramentas de satisfação utilizadas por esta organização são os Questionários de Satisfação, que serão desenvolvidos mais à frente.

E para uma melhor qualidade e maior satisfação dos clientes de uma organização, “o alargamento progressivo da adesão aos princípios da Qualidade, numa área tão decisiva como é a da Administração Pública, permite antever uma melhoria global das atividades de interação das organizações com os cidadãos” (Manuel Duarte Figueira, 2009:41).

Para atingir o aperfeiçoamento da sua imagem e melhorar os seus serviços, diversas organizações estão cada vez mais a optar pelo sistema de “one-stop-shopping”, que passa por centralizar todos os seus serviços num só ponto (Carvalho, 2008:3), algo que já se começa a sentir e implementar cá em Portugal, como por exemplo a Câmara de Águeda que constatou a existência de uma certa descentralização e desnecessária ramificação dos seus serviços, não aproveitando os seus recursos ao máximo, optou por centralizar os serviços, otimizando os seus recursos e facilitando o tratamento de assuntos dos cidadãos, nomeadamente tratando de todos os seus assunto num local só e não ter que se deslocar para vários sítios para tratar de mais que um assunto.

Ainda sobre “a génese da Gestão da Qualidade e a sua evolução histórica”, constata-se que o tecido empresarial português é composto maioritariamente por micro e pequenas empresas, representando 99,4% do total das empresas portuguesas, e as médias e grandes empresas apenas representam 0,7% do total, resultados estes que pode ser considerados preocupantes (Pinto, 2011:60). Como apenas 0,7% representa grandes empresas, este não tende a ser prioritária a criação de ferramentas e estratégias focadas na Qualidade, vindo a implicar custos e tais não devem ser suportáveis no contexto atual. Como experiência pessoal na Câmara Municipal do Porto durante o estágio, esta instituição (como todas as demais) tem que canalizar e escrutinar os seus recursos da maneira mais eficaz e eficiente possível. Entre os vários projetos pendentes que “em cima da mesa”, estavam uma possível candidatura ao Primeiro Nível de Excelência da EFQM, para o qual estabeleci contacto com a Associação Portuguesa da Qualidade (APQ) a fim de recolher todas as informações pertinentes no que concerne a este processo. Após apreciação superior, este processo teve que ser suspenso simplesmente pelo facto de ser um pouco dispendioso e de haver outras prioridades na altura. Em anexo consta toda a informação recolhida junto da entidade APQ relativamente ao processo de excelência da EFQM.

2.2.1. A importância da Qualidade nas Autarquias locais

Em toda a Europa, as Administrações Públicas caracterizavam-se por ser de cariz antigo, mas que ultimamente constatou-se uma “crescente adaptação às condições modernas impostas pela União Europeia, verificando-se uma certa convergência entre as Administrações nacionais, que Portugal começa a seguir e a implementar” (Carvalho, 2008). No âmbito da melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, “encorajou-se essa prestação de uma forma eficiente, bem como a

necessidade de melhorar a distribuição desses serviços de acordo com a orientação de mercado, encorajando a concorrência e dando maior e melhor poder de escolha ao cidadão” por forma a combater as décadas de desequilíbrios registados no setor público, aumentando a sua eficiência (ibidem).

Na perspetiva de Herculano, “a própria fundação do município em Portugal, é um conceito mais antigo que a própria formação do nosso país, que possivelmente chegam até à Idade Média, sendo um “produto das circunstâncias próprias da reconquista, como forma de auto-organização das comunidades” (Bilhim, 2004:8).

Antes de entrar no tema da Qualidade em autarquias portuguesas propriamente dita, há que ter atenção que a Administração Pública apresenta três modelos distintos (Bilhim, 2004:8):

- O tradicional ou burocrático;
- O liberal ou de Estado-menor;
- E o do novo serviço público ou do Estado-parceiro do cidadão.

“O modelo tradicional contrapõe leis e procedimentos administrativos a valores e a indivíduos em concreto, separa políticos e administradores públicos, afirma-se pela racionalidade do «homem administrativo» ” Bilhim (2004:8). “O modelo liberal define-se como desregulador, centrado numa Administração Pública mínima, submetida ao rigoroso controlo político, afirma-se pela racionalidade do «homem económico» ” (ibidem). “O modelo do novo serviço público parte do modelo tradicional e fá-lo evoluir integrando aspetos positivos posteriores; na dicotomia entre boa gestão pública ou boa democracia opta pela boa democracia, não descuidando a boa gestão” (ibidem).

Uma autarquia local é então, o órgão de poder que desempenha um papel de proximidade com as pessoas, prestando o melhor serviço aos seus clientes, que são os seus cidadãos/municípios. Silveira e Saraiva (2011:2) afirmam que foi devido a uma maior atenção e da tomada de consciência dos cidadãos através do peso do voto e o que podem mudar, fez com que a Qualidade ganhasse uma elevada importância para a gestão de topo (neste caso, os dirigentes das autarquias). Foi a partir dos anos 90 que houve uma crescente preocupação nas autarquias locais com a Gestão da Qualidade, de modo a proporcionar um serviço de excelência aos cidadãos. Constata-se que a Administração Central tenta “atirar” determinadas responsabilidades que são suas para as autarquias locais, de variadíssimos campos, desde a educação, desporto até à ação social, o que para as autoras torna mais difícil a tarefa e implementação da Qualidade em vários processos, tornando “mais difícil uniformizar práticas e criar procedimentos adaptáveis a serviços com características tão diferentes”.

Apesar das mais diversas instituições e infraestruturas administrativas que foram criadas e extintas ao longo do tempo, a “instituição municipal foi a única que conseguiu perdurar até aos nossos dias, apresentando-se sempre como um sinal de autonomia face ao poder central, ou seja, o município foi então o local de cruzamento da Administração Autárquica com a administração periférica do Estado, corporizado no presidente de Câmara, em que o centro impunha as suas conceções” (Bilhim, 2004). No caso português, segundo Bilhim (2004) “a Administração local foi, é e será sempre marcada por fases cíclicas, desde os serviços centrais do Estado, até à chamada periferia, que é nada mais nada menos que as autarquias locais (câmaras e juntas de freguesia), em que o chamado “centro” impõe a sua predominância e imposição para com as entidades locais, havendo “alguma descentralização, pois foi assim que a Administração Central assim o decidiu”.

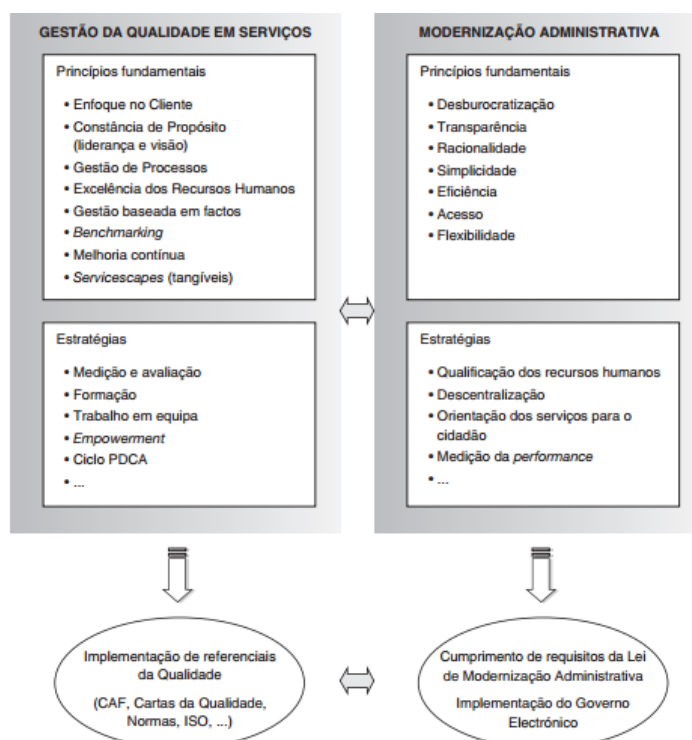
Para Sá e Sintra (2008:66) é possível afirmar que “ao enfatizar os princípios de descentralização, autonomia, simplificação e desenvolvimento de parcerias, pelo menos no plano teórico, a Modernização Administrativa pode contribuir para a introdução e difusão de alguns princípios da Gestão da Qualidade Total na Administração Pública, sobretudo ao nível da gestão de processos e enfoque no cliente.” Como foi referido anteriormente, a tal perceção que os cidadãos (clientes) começam a ter, é uma preocupação crescente das autarquias e isto “combate-se” através da criação de processos e ferramentas por forma a corresponder às tais expectativas dos clientes. Qualquer município que implemente a Gestão da Qualidade está “mais avançado no processo de Modernização Administrativa, em relação àqueles que não adotam os referenciais da Qualidade” Sá e Sintra (2008:57).

De acordo com os Cadernos Municipais de Boas Práticas nas Autarquias Locais (2009), são relevantes os mais diversos exemplos de sucesso, no que respeita ao campo da Gestão da Qualidade, em que as autarquias trabalham árdua e firmemente com o objetivo de proporcionar o melhor serviço possível ao cidadão. “Implementar, monitorizar, avaliar, divulgar e comparar boas práticas, são processos que estão no centro da melhoria contínua” (ibidem).

A Administração Pública deve ter uma “mente aberta ao cidadão, coesa e solidaria, atuando segundo os princípios da Qualidade, provocando o aumento da confiança dos seus utentes” (Carapeto, 2009:7). No contexto administrativo, a simplificação “pode e deve ser utilizada como um fator de racionalização de tarefas e de melhoria das condições de trabalho e no relacionamento com os cidadãos a simplificação tem o objetivo de facilitar o acesso e naturalmente, melhorar o serviço público prestado, promovendo a adoção de práticas e procedimentos centrados na resposta pronta e eficaz às necessidades dos utentes” (Carapeto, 2009:7).

E para o desempenho das boas práticas, outro fator são as tecnologias de informação e da comunicação, que têm um papel importante, “facilitando a criação de pontos de acesso único de relacionamento com os cidadãos para solicitar e receber serviços e, para Carapeto (2009:7) até mesmo interagir com a administração no sentido de sugerir melhorias na qualidade dos serviços prestados”. Um exemplo disso é a criação do SER – Sugestões, Elogios e Reclamações, pela Câmara Municipal do Porto, que será desenvolvido mais adiante.

Figura 2: Modelo de análise – Gestão da Qualidade vs. Modernização Administrativa



Fonte: “Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico dos municípios portugueses” (2008)

De seguida, são descritos várias experiências de sucesso no campo da Qualidade nas autarquias locais portuguesas, destacando-se o trabalho e dedicação do município de Águeda, que para Marques (Cadernos Municipais de Boas Práticas nas Autarquias locais, 2009), “de entre diversos projetos, destaca-se o projeto AGUEDA TV, que desenvolve-se em duas fases. Uma primeira fase, as sessões da assembleia municipal são transmitidas em direto e, na segunda fase, os cidadãos poderão participar diretamente nas sessões (no período destinado ao público), através da Net, em sistema de videoconferência ou mesmo através de correio eletrónico. Para completar este processo, está também prevista a transmissão das sessões do executivo, com recursos semelhantes àqueles que se pretende implementar nas assembleias municipais”.

Segundo Andrês (Cadernos Municipais de Boas Práticas nas Autarquias Locais, 2009), o serviço autárquico, sentiu a necessidade de adaptar as suas práticas tradicionais aos princípios culturais, sociais e económicos atuais. Hoje em dia há uma exigência maior por parte dos cidadãos e agentes, exigindo-se uma administração autárquica mais moderna, desburocratizada e atuante no poder local. Neste prisma, através de mais um exemplo de sucesso no âmbito da Qualidade, a junta de freguesia de Montelavar, no concelho de Sintra, implementou um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), de modo a ir de encontro às expectativas dos seus cidadãos. O SGQ em Montelavar foi implementado em diversas fases, em que os tópicos principais seriam a “Procuradoria do Freguês”, ou seja, o “Atendimento Direto ao Freguês” e a “Intervenção Local”.

Outro excelente exemplo de sucesso no campo da Gestão da Qualidade foi a criação de um Sistema de Gestão Integrado por parte da Câmara Municipal de Mora, de modo a criar um “conjunto indissociável” da Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social, através das normas NP EN ISO 9001 (que será referida mais à frente no âmbito das certificações da Gestão da Qualidade), NP EN ISO 14001, NP 4397/OHSAS 18001 e SA8000/NP 4469. Como o SGI interliga as normas mencionadas, este sistema tende a ser vantajoso porque “melhora o desempenho ambiental, lançando para o exterior uma imagem «ecológica» da autarquia.” (Site institucional da Câmara Municipal de Mora, 2014) A melhoria interna da instituição e o objetivo de alcançar a satisfação e colaboração das pessoas (colaboradores, munícipes e visitantes) e outras entidades é efetivamente o grande objetivo da criação deste Sistema.

O Balcão Virtual da Câmara Municipal de Lagos é um exemplo inovador, porque assume-se como um projeto evolutivo e em permanente desenvolvimento e aperfeiçoamento. O Balcão Virtual foi desenvolvido face à escassez de ferramentas disponíveis na autarquia, que facilitassem as relações administrativas entre o município e o cidadão. Após a sua implementação, constatou-se que as relações entre a autarquia e os munícipes melhoraram consideravelmente, não só porque foi promovida a interatividade, permitindo aos munícipes intervir comodamente a partir da sua residência ou local de trabalho, sem estar sujeitos a filas, mas também inovou-se processos-chave e introduziu-se novas práticas com melhorias significativas (Célia Correia e Lino Bernardo – Cadernos Municipais de Boas Práticas nas Autarquias Locais, 2009).

A Câmara Municipal do Porto, após ter sido “retirada” a certificação do Primeiro Nível de Excelência da EFQM através do programa “CMP ao Espelho” em 2006, em 2012 obtém a total certificação do Sistema de Gestão Integrado da Qualidade e de Recursos Humanos de todos os serviços desta organização. Esta certificação foi obtida através das normas NP EN ISO 9001:2008 e a Norma Portuguesa NP 4427, por parte da APCER, reconhecendo o envolvimento dos serviços e

colaboradores no desenvolvimento em consonância com a satisfação dos seus clientes internos e externos.

Para Heras-Saizarbitória et al. (2011:197/198), existem duas razões para estes sucessos, sendo “a primeira que se relaciona com o sucesso associado à implementação de sistemas de gestão da qualidade suportados pelos referenciais normativos ISO 9000, e por outro lado o sucesso também associado à difusão e aplicação dos modelos de gestão da qualidade total, mais propriamente o Modelo de Excelência da EFQM, que será referido mais adiante, numa vertente sobretudo de autoavaliação” (Rosa et al, 2012:8).

O Instituto Português da Qualidade (IPQ), enquanto coordenador do Sistema Português da Qualidade (SPQ), “tem acompanhado com entusiasmo a adesão dos serviços públicos à implementação destes sistemas e respetivas certificações” (Figueira, 2009:39). O quadro representado em anexo 1 mostra um repositório resumido de autarquias onde já estão implementados Sistemas de Gestão em áreas importantes da sua atividade e que se encontram devidamente explicitadas.

Na perspetiva de Figueira (2009:41), o principal objetivo do IPQ foca-se na “necessidade de desenvolvimento do atual Sistema Português da Qualidade, numa perspetiva do fomento de novas parcerias e de uma maior abertura em geral, que corresponda aos novos desafios.” No desenvolvimento da sua Missão, “o IPQ, enquanto organismo coordenador e gestor do SPQ, continuará a assumir-se como o pólo de desenvolvimento de todo o processo de divulgação e implementação da Qualidade em Portugal e dos conceitos que lhe estão associados, promovendo-a em todas as suas vertentes, nos mais diversos sectores, nomeadamente na Administração Pública, de uma forma geral e abrangendo a Administração local” (ibidem).

O alargamento progressivo da adesão aos princípios da Qualidade, numa área tão decisiva como é a da Administração Pública, permite, segundo Figueira (2009:41), “antever uma melhoria global das atividades de interação das autoridades com os cidadãos, potenciando, dessa maneira, as condições para uma melhor qualidade de vida e uma maior satisfação dos seus clientes, que são, afinal, esses mesmos cidadãos”.

2.3. Certificações na Gestão da Qualidade

Após este enquadramento, iremos proceder a uma breve revisão dos principais referenciais normativos relativamente à implementação e avaliação da qualidade na Administração Pública.

É de notar que somente em Portugal existe cerca de 3.000 organizações certificadas, sendo 35 a 40 entidades públicas com a respetiva certificação, enquanto no mundo inteiro são aproximadamente 400.000 organizações. Através de dados mais precisos de Sampaio e Saraiva (2010:3), no caso específico de Portugal, existem cerca de 5100 organizações certificadas pela ISO 9001 e 534 certificadas com a norma 14001 (Norma de Gestão Ambiental), que é o caso da Câmara Municipal de Ponta Delgada – São Miguel, Açores. É de notar que os autores retiraram as informações de acordo com as entidades do Instituto Nacional de Estatística e ISO Survey referente ao ano de 2008.

Quadro 2: Certificados emitidos por região em Portugal

REFERENCIAL	VALORES ABSOLUTOS						
	NORTE	CENTRO	LVT	ALENTEJO	ALGARVE	RAA	RAM
ISO 9001	2.357	1.781	2.204	329	160	129	150
ISO 14001	202	177	258	38	18	11	11
OHSAS 18001/NP 4397	138	108	183	26	6	10	1
ISO 9001 + ISO 14001	31	75	107	11	13	7	8
ISO 9001 + OHSAS 18001/NP 4397	48	26	56	9	2	8	1
ISO 9001 + ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	78	65	108	15	3	2	0
ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	5	9	12	1	0	0	0
REFERENCIAL	VALORES POR 1000 HABITANTES						
	NORTE	CENTRO	LVT	ALENTEJO	ALGARVE	RAA	RAM
ISO 9001	0,63	0,75	0,78	0,43	0,38	0,53	0,61
ISO 14001	0,05	0,07	0,09	0,04	0,04	0,05	0,04
OHSAS 18001/NP 4397	0,04	0,05	0,07	0,03	0,01	0,04	0,00
ISO 9001 + ISO 14001	0,02	0,03	0,04	0,01	0,03	0,03	0,03
ISO 9001 + OHSAS 18001/NP 4397	0,01	0,01	0,02	0,01	0,00	0,03	0,00
ISO 9001 + ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	0,02	0,03	0,04	0,02	0,01	0,01	0,00
ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
REFERENCIAL	VALORES PERCENTUAIS						
	NORTE	CENTRO	LVT	ALENTEJO	ALGARVE	RAA	RAM
ISO 9001	14,33	17,09	14,77	10,54	7,63	16,58	11,25
ISO 14001	1,23	1,70	1,73	1,06	0,86	1,41	0,83
OHSAS 18001/NP 4397	0,84	1,04	1,23	0,83	0,29	1,29	0,08
ISO 9001 + ISO 14001	0,55	0,72	0,72	0,35	0,62	0,90	0,60
ISO 9001 + OHSAS 18001/NP 4397	0,29	0,25	0,38	0,29	0,10	1,03	0,08
ISO 9001 + ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	0,47	0,62	0,72	0,48	0,14	0,26	0,00
ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	0,03	0,09	0,08	0,03	0,00	0,00	0,00

Fonte: Barómetro de Certificação: Guia de Empresas Certificadas – 2010 (Sampaio e Saraiva)

Da análise do Quadro 1 destaca-se a “integração de sistemas de gestão da qualidade e ambiente, com o maior número de organizações certificadas” (Sampaio e Saraiva, 2010:6). Constata-se claramente a diferença que existe entre a certificação com a norma de gestão (ISO 9001) e as restantes, demonstrando a importância que esta norma trás para as organizações. Segundo Sampaio e Saraiva (2010:6), é de notar que os Açores apresentam cerca de 0,53 certificações pela ISO 9001 em cada

1000 habitantes, superando a média nacional, ocupando um confortável segundo lugar no ranking no âmbito das certificações.

Em 1987, numa época em que cresce a globalização, é criado um modelo normativo no âmbito da Gestão da Qualidade, designado por ISO, ou seja “*International Organization for Standardization*” (Maria Caires, Rodrigues, Fernandes e João Caires, 2008). Sendo de cariz voluntário, a ISO pode ser utilizada como uma barreira técnica às exportações, facilitando a relação entre o cliente e o fornecedor ao longo da cadeia produtiva (Carvalho et al. 2005:5).

Segundo Maria Caires, Rodrigues, Fernandes e João Caires (2008), “a globalização dos mercados torna as questões da qualidade cada vez mais evidentes e nota-se que a maioria dos nossos parceiros económicos «não admitem não ter qualidade»”. Num outro prisma, a Qualidade começa a tornar-se um sinónimo de acesso das empresas aos mercados mais exigentes, visto que a Qualidade “exige” que a empresa recorra a mecanismos que a torne competitiva, eficaz, moderna e voltada para os clientes (Maria Caires, Rodrigues, Fernandes e João Caires, 2008).

Esta “Organização Internacional de Estandardização” ou ISO foi fundada em 1946 e tem a sua sede em Genebra na Suíça, cuja função passa por elaborar e promover a Qualidade através de técnicas e ferramentas no que respeita aos produtos/serviços das organizações, exigindo os melhores resultados nestes campos. A adoção destas normas acarreta inúmeras vantagens para as organizações, porque confere-lhes mais credibilidade, mais produtividade e melhoria contínua (Site Institucional do Grupo Destra, 2010).

A ISO direta ou indiretamente entrou e tem impacto na vida das pessoas, quer pessoal quer profissional, através das mais inúmeras medidas e ferramentas que surgiram até aos nossos dias. A ISO reúne ferramentas para a qualidade em variadas áreas e setores desde a tecnologia e negócios, até a própria segurança na alimentação, agricultura e cuidados de saúde (Site institucional da ISO).

A série de ISO’s são baseadas no ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act). Segundo informações retiradas do Site do Grupo Destra, a ISO constitui-se por três normas que se destinam à Gestão da Qualidade e à Qualidade Assegurada, complementando os “requisitos dos produtos/serviços para as organizações que pretendam a implementação dos parâmetros da Qualidade ao mais alto nível, no mercado interno como o externo” (Grupo Destra, 2010). Normalmente, a designação das normas é composta por um prefixo alfabético seguido por um código numérico. No caso das normas portuguesas, estas têm o prefixo NP, mas quando se trata de normas portuguesas que adotaram uma norma europeia designam-se por NP EN, resultantes da adoção de uma norma europeia, que por sua vez resultou da adoção de uma norma internacional.

A Qualidade define-se como um sistema de gestão que preza pela melhoria contínua da qualidade dos produtos, dos serviços e do funcionamento da empresa como um todo. Definições estas, originadas da filosofia da Qualidade Total japonesa, que nos seus primórdios considerava a qualidade pelo atendimento a requisitos e especificações e, conseqüentemente detetando oportunidades de melhoria, onde se pode fazer mais e melhor, mediante os recursos disponíveis (Rosa et al, 2014:19).

Na filosofia de Lima e Santiago (2011:9), percebe-se “o surgimento de dois principais processos de melhorias que podem ser classificados e definidos como Kaizen, o termo japonês cujo significado principal é a melhoria. Este processo de melhoria “representa um esforço contínuo (daí melhoria contínua), comprometendo e envolvendo todos os departamentos e as funções de todos os níveis da organização” (ibidem).

De acordo com Lima e Santiago (2011:10), no modelo o Kairyo “investe-se muito em tecnologia, mobilizando uma grande quantidade de esforço dos funcionários e a curto prazo obtém-se um retorno de crescimento e inovação satisfatório, porém a médio e longo prazo este sistema tende a decair, ou seja, ao invés de estar em crescimento contínuo, a organização pode passar por um retrocesso, correndo o risco de ter um enorme prejuízo ou até mesmo ir à falência, havendo a necessidade de mobilizar recursos financeiros e humanos para ultrapassar estas dificuldades”.

A necessidade de cumprir os objetivos através do aumento da satisfação e confiança dos clientes, aumento da produtividade da organização, bem como o melhoramento da respetiva imagem, tornou-se decisiva a certificação dos sistemas de Gestão da Qualidade. Na opinião de Wada (2007), esta certificação pela Qualidade numa organização é feita através dos “requisitos específicos da norma EN ISO 9001, que garante a melhoria dos sistemas de gestão.” No que concerne à CMP (Câmara Municipal do Porto), esta organização obteve a certificação total de todos os seus serviços através das normas NP EN ISO 9001:2008 e também pela norma portuguesa de Recursos Humanos 4427:2004, tornando-se um exemplo a seguir no campo da melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos.

2.3.1. A Norma ISO 9001: responsabilidade e revisão pela gestão, melhoria, monitorização e impactos desta norma

Como já foi referido anteriormente, “a família das normas ISO foi criada pela International Standard Organization, conhecida por ISO, sendo este o principal organismo internacional de normalização” (Rosa, Sá e Sampaio, 2012:8). “As primeiras normas surgiram em 1987 e foram seguidas de várias revisões periódicas em 1994, 2000 e mais recentemente em 2008, com o atual referencial, a norma

ISO 9001:2008 que define os requisitos para implementação de sistemas de gestão da qualidade” (ibidem).

Esta norma internacional promove a “adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos” (Cianfrani et al., 2009:5). A ISO 9001 particulariza os requisitos específicos do Sistema de Gestão da Qualidade para serem usados numa determinada organização, centrando-se na sua eficácia e atendendo aos requisitos dos clientes/utentes (ibidem).

Cianfrani et al. (2009,3/4) refere que para liderar e gerir com sucesso uma organização, é necessário “direcioná-la e controlá-la de forma transparente e sistemática, visto que o sucesso das organizações passam pela implementação e manutenção de um sistema de gestão que é projetado para melhorar o desempenho e atender às necessidades de todas as partes envolvidas”. Foram identificados oito princípios de gestão da qualidade que podem ser usados pela gestão de topo das organizações, de modo a projetá-las com o melhor desempenho (Cianfrani, 2009:4):

- 1) Focalização nos Clientes, aqui “as organizações dependem dos seus clientes e, portanto, devem compreender as necessidades dos atuais e futuros clientes, atendendo aos seus requisitos e superando as suas expectativas” (ibidem);
- 2) Liderança: O líder estabelece a “união e o rumo da organização, bem como a manutenção de um bom ambiente organizacional, envolvendo todas as pessoas nos processos” (ibidem);
- 3) No envolvimento das Pessoas, estas são a “essência” da organização e o seu envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício desta (ibidem);
- 4) Abordagem por Processos: um resultado desejado é “alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são geridos como um processo num todo” (ibidem);
- 5) A Abordagem à Gestão através de um Sistema (SGQ) deve-se “identificar, entender e gerir os processos interrelacionados” contribuindo para a eficácia e eficiência da organização (ibidem);
- 6) A Melhoria Contínua da organização deve ser um “objetivo permanente” da mesma (ibidem);
- 7) Abordagem à Tomada de Decisões Baseada em Factos: este princípio explana que as “decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações” (ibidem);
- 8) As Relações com Fornecedores com Benefícios Mútuos são “interdependentes com a organização e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos para criar valor” (ibidem).

Com estes oito princípios, que formam a base para as normas do Sistema de Gestão da Qualidade na família das ISO's, a imagem da organização é reforçada, bem como o seu percurso de sucesso no mercado.

Num estudo realizado por Heras-Saizarbitoria et al. (2011: 200), sobre a “difusão dos referenciais ISO 9000 nos principais blocos económicos”, os autores concluíram que no período de 1997 a 2003, nos países da União Europeia, o setor dos serviços foi aquele que “mais cresceu na aplicação destes referenciais, e dentro deste, o da educação foi o que mostrou um maior aumento, cerca de 63.4%, embora esta percentagem não se reflita necessariamente nos certificados emitidos, uma vez que, e segundo este autor, o número continua a ser limitado nesta área”.

Portanto, a ISO 9001 “pode ser utilizada tanto pela própria organização como por organismos certificados, para avaliar a aptidão de uma organização, indo ao encontro dos requisitos dos clientes, e da própria organização, fomentando a adoção de uma abordagem por processos quando se desenvolve, implementando e melhorando a eficácia de um sistema de gestão da qualidade” (Documento Norma ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade, 2008:7).

De acordo com o Documento da Norma ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade (2008), note-se que “a saída de um processo predetermina a entrada de um outro processo e a vantagem da abordagem por processos é o controlo passo-a-passo que proporciona a interligação de todos os processos individuais, dentro do sistema de processos, enfatizando a sua combinação e interação” (ibidem). Quando é utilizada dentro de um sistema de gestão da qualidade, há que ter em atenção a “importância de ir ao encontro dos requisitos predefinidos, de obter resultados de desempenho e da eficácia do processo, bem como da melhoria contínua dos processos, de acordo com os objetivos traçados pela organização” (ibidem).

De forma resumida e com base no estudo apresentado por Heras-Saizarbitoria et al. (2011:10), “as organizações quando recorrem à implementação do padrão internacional ISO, umas apresentam-se como internas e outras como externas”. As internas, o autor afirma que “é a motivação interna que resulta do aumento de eficiência pela sistematização e controlo interno na organização” (ibidem). Relativamente aos principais obstáculos, este estudo aponta como principais fatores “a carga burocrática associada à implementação do referencial e a baixa motivação e envolvimento sobretudo dos responsáveis pela gestão, principalmente numa fase inicial” (ibidem).

Relativamente às consequências e vantagens que advêm da implementação da norma ISO 9001, Heras-Saizarbitoria et al. (2011:10) aponta duas principais conclusões:

- 1) Por um lado a existência de melhorias no controlo e aumento da eficiência da organização com consequências diretas ao nível da tomada de decisão;
- 2) E por outro lado, a melhoria da confiança do cliente com vantagens comerciais e competitivas que daí possam advir.

De fato, “as organizações do setor industrial inclinaram-se para a primeira das conclusões apresentadas, enquanto as do setor dos serviços, apontaram as vantagens comerciais, como sendo a principal vantagem deste modelo” (Heras-Saizarbitoria et al., 2011:11).

De acordo com o Documento da Norma ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade (2008:12), a gestão de topo deve “assegurar que as responsabilidades são definidas e comunicadas dentro da organização, bem como proporcionar evidências do seu comprometimento no desenvolvimento e implementação do sistema de gestão da qualidade e na melhoria contínua da sua eficácia ao comunicar à organização a importância de se ir ao encontro dos requisitos dos clientes, estabelecendo uma política de qualidade e assegurando que os objetivos da qualidade são estabelecidos”.

Neste prisma, a gestão de topo deve também “assegurar que a política de qualidade é apropriada ao propósito da organização, que inclui um compromisso ao cumprir os requisitos e de melhorar de forma progressiva, a eficácia do sistema de gestão da qualidade” (Documento da Norma ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade, 2008:13). A gestão de topo deve “rever o sistema de gestão da qualidade da organização, a fim de se assegurar que se encontra apropriado, adequado e eficaz, incluindo a avaliação de oportunidades de melhoria e as necessidades de alterações ao sistema de gestão da qualidade”, tendo em conta a política e objetivos da organização (ibidem).

Baseado nas informações retiradas do Documento da Norma ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade (2008:14), os registos das revisões pela gestão têm que ser “mantidos e controlados, de modo a proporcionar clareza na conformidade com os requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade”. A respetiva organização deve “estabelecer um procedimento documentado para definir os controlos necessários para identificação, armazenagem, proteção e recuperação, os quais devem manter-se legíveis, bem como identificáveis e recuperáveis” (ibidem).

Qualquer saída da revisão pela gestão deve incluir as decisões e ações referentes à melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e dos seus processos, bem como a melhoria do produto baseado nos requisitos do cliente e às necessidades de recursos (ibidem).

A organização deve “planejar e implementar os processos de monitorização, medição, análise e melhoria necessários para demonstrar a conformidade com os requisitos do produto, bem como melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade, igualmente como a sua conformidade, incluindo a determinação de métodos aplicáveis e a extensão da sua utilização (Documento da Norma ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade, 2008:14).

De acordo com Gonzalez e Martins (2007:594), a melhoria contínua pode ser definida como “um processo de inovação que envolva toda a organização e cada fator, tendo pequenos passos ou até mesmo pequenos ciclos de mudanças podem originar pequenos impactos, mas tudo junto pode trazer uma contribuição significativa para o desempenho da organização”.

Shiba et al. (1997) em Gonzalez e Martins (2007:594) complementam esta classificação acerca dos tipos de melhoria contínua, considerando que os níveis de desempenho dentro da organização podem ir além das expectativas do cliente, através da busca pela excelência apresentando “um modelo evolutivo composto de cinco níveis de maturidade na prática da melhoria contínua.” Os autores argumentam que as organizações que avançam para este tipo de modelo, apresentam “um objetivo comum, um modelo de gestão adequado e o hábito em praticar melhoria contínua, bem como níveis de comunicação e desenvolvimento de um ambiente que favoreça a aprendizagem contínua” (ibidem).

No Documento da Norma ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade (2008) é afirmado que a organização deve “melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade através da utilização da política da qualidade, objetivos e a revisão pela gestão”.

Observa-se que a ISO 9001 simplesmente apresenta as ferramentas para a organização trabalhar em prol da Qualidade e excelência, não descrevendo o “como fazer”. Cabe assim às organizações, desenvolverem métodos internos e criação de critérios que propiciem a prática e seguimento da norma e das suas exigências (Gonzalez e Martinez, 2007:601).

Um certificado ISO 9001 proporciona o máximo benefício para a organização que se aproxima da implementação da ISO 9001 de uma forma prática e eficaz (Documento da Norma ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade, 2008). Esta norma assegura que os sistemas de gestão da qualidade que são adotados não são apenas um conjunto de procedimentos que os seus colaboradores reconheçam que seja complexo de gerir (ibidem).

Adotando uma abordagem que se foca na implementação de práticas de trabalho mais eficientes e na concentração dos objetivos de negócios das organizações, “o gestor consegue um sistema que ajuda e apoia a sua equipa, melhorando a satisfação do cliente” (Site institucional da ISO 9001). A

Certificação ISO 9001 caracteriza-se por ser universal e serve para todas as organizações. Toda e qualquer organização beneficia da “adoção de sistemas de gestão da qualidade eficientes, economizando custos, melhorando a eficiência e o relacionamento com os clientes” (ibidem).

Alguns dos benefícios para a organização que implemente um sistema de gestão ISO 9001, passa, nomeadamente por fornecer a gestão “sénior” como um processo de gestão eficiente e definir as áreas de responsabilidade de toda a organização. Comunicar uma mensagem positiva para os colaboradores e clientes é um marco importante para a organização, bem como proporcionar a avaliação a avaliação e melhoria contínua. Outros benefícios passam por identificar e incentivar os processos mais eficientes e de poupança de tempo e a redução de custos.

Existem ainda benefícios da implementação desta norma, não só para a organização, mas também para os clientes, no que respeita à melhoria da qualidade dos serviços, estipulação de prazos de entrega. Isto mostra que a empresa compromete-se com a qualidade, originando uma diminuição das reclamações dos seus produtos/serviços. Será referido mais adiante um tema relativo às auditorias à Câmara Municipal do Porto.

No campo dos obstáculos desta norma, é frequentemente referido na bibliografia que existe uma “falta de compromisso e/ou envolvimento por parte da gestão de topo” no que concerne aos processos de Qualidade, envolvimento esse que é considerado “um fator crítico de sucesso da certificação ISO 9001” (Brown et al., 1998; Lipovatz et al., 1999, Gustafsson et al., 2001, Stevenson e Barnes, 2001; Torre et al., 2001; Douglas et al., 2003). Outros obstáculos à certificação ISO 900, segundo os autores são os seguintes:

- Custos de implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade significativamente elevados;
- Falta de conhecimento específico por parte dos auditores relativamente aos sectores de atividade das empresas auditadas;
- Excessivo suporte na documentação por parte de algumas equipas auditoras;
- Interpretações diferentes por parte dos auditores, relativamente aos mesmos aspetos da norma;
- Falta de ética das entidades certificadoras;
- Restrições de recursos humanos, financeiros e materiais, principalmente a nível das pequenas e médias empresas;
- Mudança de mentalidade e cultural dos colaboradores das próprias empresas.
- Investimento inicial necessário.

Apesar dos obstáculos mencionados, a ISO 9001 é a ferramenta no campo da Qualidade que projeta a organização no mundo globalizado, compensando claramente os custos da implementação desta

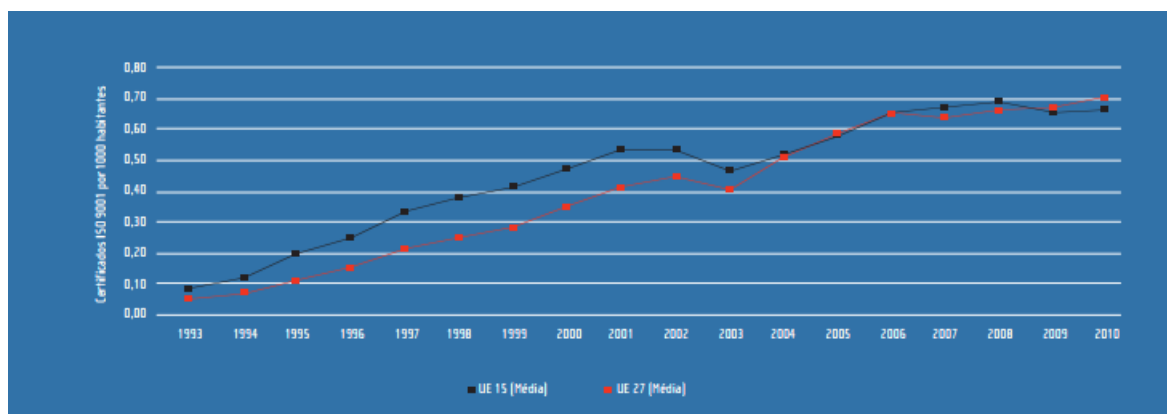
ferramenta, pois os resultados serão motivadores e enriquecedores para a organização, colaboradores e clientes.

A ISO 9001 na Europa

De acordo com o último levantamento disponível, “o número de certificações pela ISO 9001 na Europa representa 48% do número de certificações emitidas em todo o mundo” (Sampaio, Saraiva e Gomes, 2012).

Olhando mais em pormenor para a realidade da União Europeia transcrito na figura abaixo, segundo Sampaio, Saraiva e Gomes (2012:18), “a diferença entre o número de certificações da ISO 9001 emitidos por 1000 habitantes, desde a Europa dos 15 e a Europa dos 27 é decrescente e foi quase inexistente nos últimos anos”.

Gráfico 1: Evolução da ISO 9001 na União Europeia



Fonte: “ISO 9001 Scoreboard” (2012)

Mas no geral constata-se claramente o aumento gradual de certificações da ISO 9001 durante o período selecionado no gráfico. De entre vários fatores, esta subida gradual é sinónimo da crescente preocupação das organizações para atingir a excelência na qualidade e os seus benefícios para a organização e pessoas envolvidas.

“É importante assinalar que o primeiro alargamento da União Europeia teve lugar em 2004, catalisando a difusão e o aumento do número de sistemas de gestão da qualidade certificados nesses países” (Sampaio, Saraiva e Gomes, 2012:18). “Desde 2008 que a pontuação da Europa dos 27 apresenta uma tendência de crescimento, refletindo, assim, o aumento do número de certificados emitidos na Europa, fator principal, que deve-se ao alargamento da União Europeia com os países de Leste” (ibidem).

Na figura abaixo é evidenciado a relação entre os indicadores entre a ISO 9001 e a E9S (European Quality Scoreboard) para os países da Europa.

Gráfico 2: Valores do E9S em países da União Europeia



Fonte: “ISO 9001 Scoreboard” (2012)

De acordo com o gráfico anterior, podemos considerar que este grupo de países é composto, na sua maioria, por países do Leste europeu. Tendo por base uma primeira análise de Sampaio, Saraiva e Gomes (2012:19), “podemos concluir que a maioria dos países apresenta valores numa base per capita inferiores a 1,00 e valores de E9S inferiores a 20%.” Verifica-se ainda que “a Itália é o país que apresenta o maior valor de número de certificados ISO 9001 por 1000 habitantes (2,30), mas um E9S inferior a 10% e, a República Checa apresenta um valor de ISO 9001pc de 1,54 acompanhado por um E9S de 19%, enquanto a Letônia apresenta um maior valor do indicador E9S (29%), acompanhado de um número reduzido de certificados ISO 9001 por 1000 habitantes (0,36). A Espanha, apesar de apresentar um valor elevado do indicador ISO 9001pc (1,30), apresenta um índice de crescimento (E9S) negativo de 2,7%.” (ibidem)

Através destes indicadores, foi possível identificar países europeus com níveis de evolução da Qualidade diferentes, ou seja, em alguns a “implementação dos sistemas de gestão está a decrescer, outros onde estabiliza e/ou estagna e há países onde estas ferramentas estão em larga fase de crescimento.” Com este novo indicador, os autores Sampaio, Saraiva e Gomes (2012:20), pretendem que este sirva para dar um contributo no que respeita às análises comparativas de adoção de práticas e abordagens da Qualidade na Europa.

2.3.2. A Norma portuguesa 4427:2004

Para Fernandes (2008:1), “a satisfação e o desempenho dos recursos humanos em qualquer organização estão diretamente relacionados entre si e com a forma como é feita a gestão dos mesmos”. No mesmo pensamento, Teles Fernandes (2008:1) advoga que as organizações têm manifestado uma maior atenção às suas equipas de colaboradores, na tentativa de criar motivação, visto que pessoas que manifestam pouca ou nenhuma motivação, claramente apresentam um desempenho fraco na empresa, tornando a gestão dos Recursos Humanos uma tarefa complexa, implicando uma “ginástica” de ideias e decisões por parte dos gestores.

Esta norma de Recursos Humanos foi criada com o intuito de responder às necessidades dos colaboradores, por forma a poderem ser avaliados de forma conveniente e para atender a essas necessidades, as organizações tiveram a preocupação de criar as condições necessárias para que este processo fosse desenvolvido. É de notar que esta norma foi desenvolvida a partir da ISO 9001, no âmbito dos Sistemas de Gestão da Qualidade e a norma 14001, referente aos Sistemas de Gestão Ambiental.

“A necessidade de bem gerir os recursos humanos de qualquer organização levou a que surgisse na Inglaterra um referencial que define as linhas mestras de uma boa gestão dos recursos humanos, designado por «Investors in People» que estabelece um estilo comportamental e de gestão dos recursos humanos que conduz a uma maior participação e responsabilidade voluntária das pessoas na gestão da organização, trazendo mais satisfação interna, mais produtividade e melhor desempenho por parte dos envolvidos, contribuindo assim para o desenvolvimento de uma forte cultura organizacional” (Fernandes, 2008:1). Para isso, é urgente que se crie um Sistema de Gestão de Recursos Humanos como um todo, integrado na organização, através da missão, visão e objetivos estratégicos, para ter como metas, a obtenção dos melhores resultados possíveis.

E para atingir os resultados de satisfação desejados, uma boa gestão é o que garante o propósito de “atrair, manter e desenvolver” as pessoas. Um dos fatores chave é a criação de bom ambiente dentro da organização com vista a uma base sólida na gestão das pessoas.

No caso de Portugal, e como resultado dessa necessidade, “foi criada uma comissão técnica que desenvolveu um referencial para a gestão dos recursos humanos” (Fernandes, 2008:1). Designada por NP 4427 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos, esta norma foi desenvolvida para servir como um “guia para as empresas na criação de processos e no estabelecimento de âmbitos de atuação que conduzam a uma gestão de recursos humanos adequada aos propósitos e objetivos das mesmas” (ibidem).

Caracterização da norma portuguesa 4427:2004

Em poucas palavras, a Norma Portuguesa 4427, “estabelece os requisitos para Sistemas de Gestão de Recursos Humanos (SGRH), respondendo a duas necessidades centrais das Organizações” (Site da SGS – Portugal, 2011):

- Internamente, desenvolvendo os Recursos Humanos de forma a satisfazerem, de forma contínua, todas as necessidades das Organizações decorrentes da sua atividade e do meio envolvente;
- Externamente, reconhecendo as Boas Práticas no âmbito dos Recursos Humanos exercidas pelos mais variados tipos de Organizações (empresas públicas e privadas, indústrias transformadoras, prestadores de serviços, etc.)

Os Benefícios desta Norma Portuguesa

De acordo com a SGS – Portugal (www.sgs.pt, 2011), ao certificar o seu Sistema de Gestão de Recursos Humanos de acordo com a NP 4427, as Organizações estão a “assegurar o cumprimento da legislação aplicável neste âmbito, ao mesmo tempo que se associam ao prestígio das Marcas de Certificação da SGS reconhecidas globalmente.” De acordo ainda com as informações retiradas do mesmo site, fatores como a “transparência e a igualdade estão associados a métodos um tanto controversos, como por exemplo a atribuição de compensações, sanções, benefícios no próprio recrutamento de Recursos Humanos e outros benefícios”. No caso da CMP, esta dispõe de vários benefícios e compensações, através da prossecução de uma “política de vantagens aos seus colaboradores”.

A NP 4427 assegura que “é estabelecida uma comunicação interna efetiva entre todos os níveis da Organização, gerando ambientes de trabalho mais integrados e maior satisfação interna” (SGS – Portugal, 2011 – www.sgs.pt). No campo da comunicação dentro das organizações, durante o desenvolvimento do meu estágio curricular na CMP e após contactos diários com diversos colaboradores no desenvolvimento do trabalho ao longo do estágio, notei que existem graves problemas na comunicação, tópico este que será desenvolvido mais adiante.

Para reforçar e/ou dar continuidade à Qualidade, há sempre a necessidade de induzir uma “renovada dose de criatividade e inovação” no espírito de equipa da organização, fomentando as capacidades de cada colaborador (ou equipa) para os desafios e resolução de problemas que lidam no dia-a-dia. A simples razão de conseguir captar Recursos Humanos qualificados “é reforçada pela Certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos pela SGS, que foi dos primeiros Organismos a atribuir Certificados de Sistemas de Gestão de Recursos Humanos de acordo com a NP 4427, apoiando o pioneirismo dos seus clientes e impulsionando o mercado para esta nova área de Certificação” (SGS – Portugal, 2011 – www.sgs.pt).

A Câmara Municipal do Porto, no campo dos Recursos Humanos, adotou medidas de racionalização e otimização no âmbito da mobilidade, formação dos seus colaboradores, controlo das regras de assiduidade (normas internas de horário de trabalho), controlo e acompanhamento do absentismo, regras de admissão de trabalhadores (uma entrada por cada duas saídas) e um estudo de dimensionamento humano pioneiro no setor público.

De uma forma resumida, a SGS em 1998, “foi o primeiro organismo de Certificação a obter a acreditação para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade” (SGS – Portugal, 2011 – www.sgs.pt).

A Certificação de Sistemas de Gestão “é uma ferramenta que auxilia as Organizações, a médio e a longo prazo, de modo a atingir a liderança no seu segmento de mercado”, significando (SGS – Portugal, 2011 – www.sgs.pt):

- O reconhecimento mundial das Marcas de Certificação;
- A partilha de *Know-how* internacional;
- Uma bolsa de Auditores altamente qualificados;
- A seleção de Auditores adequada à realidade e atividade de cada Organização;
- Um atendimento personalizado e soluções idealizadas à medida da sua Organização;
- E procedimentos rápidos e eficientes, assegurando processos expeditos.

Esta norma portuguesa foi desenvolvida para responder à necessidade sentida pelos interessados na existência de uma norma aplicável aos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos, relativamente à qual possam ser avaliados e ter os seus sistemas certificados. Foi desenvolvida de modo a ser compatível com a norma NP EN ISO 9001:2000 (Sistemas de Gestão da Qualidade), bem como as normas NP EN ISO 14001:1999 (Sistemas de Gestão Ambiental) e a norma NP 4397, que foca os Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (Documento da Norma portuguesa NP 4427:2004, 2004).

Esta norma veio assim facilitar a integração destes sistemas caso as organizações o pretendem fazer (ibidem), definindo as linhas mestras de uma boa gestão de Recursos Humanos, possibilitando o desenvolvimento de uma perspectiva integrada dessa mesma gestão.

As organizações sentem que a gestão dos seus Recursos Humanos assume uma importância primordial para o seu sucesso, pelo que se torna crucial que exista uma definição clara da metodologia a aplicar na gestão destes recursos (Documento da Norma portuguesa NP 4427:2004, 2004). A metodologia referida, define-se por um princípio base de que a gestão dos Recursos Humanos deve tratar de atrair, manter e desenvolver as pessoas que desempenham atividades para a organização, representado no esquema acima mencionado (Documento da Norma portuguesa NP 4427:2004, 2004).

A norma portuguesa NP 4427:2004 especifica os requisitos necessários que abrangem todas as áreas de atividade e níveis hierárquicos de uma organização, como veículo de melhoria, sendo um sinónimo de eficácia e eficiência. Para além dos requisitos relatados anteriormente, Fernandes (2008) afirma que a instituição deve conceber um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, por forma a:

- “Atrair, manter e desenvolver continuamente os seus recursos humanos” (ibidem);
- “Desenvolver os Recursos Humanos por forma a agradar continuamente todas as necessidades implícitas e explícitas da organização” (ibidem);
- “Assegurar o cumprimento da legislação aplicável sobre a Gestão de Recursos Humanos” (ibidem).

Estes requisitos gerais, no âmbito da aplicação desta norma, dependem de fatores, tais como, a política de recursos humanos da organização, a complexidade da sua estrutura, bem como a atividade da mesma (ibidem).

No âmbito do comprometimento pela gestão, a gestão de topo deve proporcionar provas do seu comprometimento no que toca ao desenvolvimento e implementação do sistema de Gestão de Recursos Humanos, igualmente na melhoria contínua da sua eficácia e eficiência (ibidem):

- Estabelece e divulga necessidades e expectativas da organização para com os seus Recursos Humanos;
- Estabelece a política de Recursos Humanos;
- Estrutura e motiva a organização para a implementação e cumprimento do sistema de Gestão de Recursos Humanos;
- Estabelece os objetivos para o sistema de Gestão de Recursos Humanos;
- Implementa e mantém registos de todos os requisitos legais aplicáveis à GRH, assegurando a sua revisão e alterações que possam ocorrer;
- Conduz todas as revisões do sistema de gestão de Recursos Humanos.

Política de Recursos Humanos no âmbito da norma 4427:2004

No Documento da Norma portuguesa NP 4427:2004 (2004) é expressado que “a gestão de topo deve assegurar e estabelecer uma política de Recursos Humanos apropriada ao propósito da organização, “incluindo um comprometimento para cumprir os requisitos de melhorar, de forma contínua, a eficácia do sistema de Gestão de Recursos Humanos”. A gestão de topo na organização deve proporcionar um enquadramento para o estabelecimento e revisão dos objetivos, divulgada e compreendida em todos os níveis da organização (ibidem).

Esta norma estrutura a metodologia que as organizações podem seguir para gerir as suas pessoas, assente no princípio de que a gestão dos recursos humanos deve “atrair, manter e desenvolver” todos os seus colaboradores. A empresa de consultadoria denominada por “C4G – consulting and training network”, foca pontos com elevada relevância relativamente à norma de Recursos Humanos:

- Denominado como “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos” aí são “considerados os requisitos gerais e de documentação do sistema” (Site - C4G – consulting and training network);
- Denominado de “Responsabilidade da Gestão”, além do comprometimento da gestão, esta terá de “estabelecer a política dos recursos humanos, a responsabilidade, a autoridade e comunicação para assegurar o sistema e por último terá de promover a revisão” (ibidem);
- Denominado de “Planeamento”, o planeamento dos Recursos Humanos terá de “ser parte integrante do planeamento estratégico da organização, com a caracterização da estrutura organizacional, em função dos planos de atividades deverão ser considerados os objetivos face aos requisitos legais, estabelecendo os tipos e critérios de compensação e as sanções para comportamentos indesejáveis ou não conformes” (ibidem);
- Denominado de “Gestão dos Recursos Humanos”, considera que, além da gestão administrativa deverão “ser considerados os processos de recrutamento e seleção, admissão,

acolhimento e integração, os comportamentos em termos de padrões e códigos de conduta, o desenvolvimento das competências pessoais, a formação, o reconhecimento de competências, as carreiras, aquisição de bens e serviços” (ibidem);

- Denominado “Medição, Análise e Melhoria”, considera que “além da avaliação de desempenho que a organização deve fazer, esta deverá medir o nível de satisfação interno, estabelecendo a metodologia e os instrumentos a adotar.” (ibidem).

De acordo com o Documento da Norma portuguesa NP 4427:2004 (2004), a organização deve rever o seu sistema de Gestão de Recursos Humanos, em intervalos planeados, para garantir que se mantém adequado, eficaz e eficiente. Deve também incluir a avaliação das necessidades da organização, oportunidades de melhoria e necessidades de alteração ao sistema de Gestão de Recursos Humanos, incluindo a sua política e objetivos.

A revisão pela gestão deve incluir os resultados das auditorias e do tratamento das reclamações dos clientes, bem como a avaliação de desempenho dos indivíduos e a avaliação da satisfação interna. Portanto, a norma de Gestão de Recursos Humanos não deve ser vista como uma metodologia de gestão, mas sim como o “enunciado de um conjunto de princípios” que poderão ajudar as empresas, principalmente aquelas que não possuem elevadas competências na gestão de recursos humanos, para atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais, referido anteriormente e, com isso tornarem-se mais competitivas (Documento da Norma portuguesa NP 4427:2004, 2004).

Ao contrário da forma regular de “investir nas Pessoas”, que denuncia claramente a implementação de um determinado estilo de gestão, mais participativo e envolvente a todas as pessoas da organização, a norma portuguesa NP4427:2004, de acordo com informações retiradas do Documento oficial da Norma, esta pretende estabelecer os requisitos mínimos para uma gestão dos recursos humanos que possa ser classificada de boa e adequada aos outros sistemas de gestão certificáveis. Empresas certificadas pelas NP EN ISO 9001 poderão, com um esforço reduzido, alargar o âmbito da sua certificação à NP 4427, e assim criar uma base sustentada para a manutenção dos sistemas. São as pessoas que são essa base, e como tal, devem ser geridas em conformidade (ibidem).

2.3.3. O Modelo de Excelência da EFQM

O Modelo de Excelência EFMQ, ou European Foundation for Quality Management, “foi criado em 1992, de acordo com Dias & Melão (2009:204) citado por Sá, Sampaio e Rosa (2012:11) com o objetivo de auxiliar as organizações da Europa, na altura muito direcionado para empresas, por forma a estabelecer um sistema de gestão que permitisse melhorar continuamente o seu desempenho, e

posteriormente que permitisse a avaliação das organizações visando a atribuição do Prémio Europeu da Qualidade” (European Quality Award).

Figura 3: Conceitos fundamentais da Excelência



Fonte: Imagem retirada dos apontamentos do Professor Hugo Figueiredo

Um grande número de organizações europeias utilizam o Modelo de Excelência como meio para a implementação de sistemas de gestão da qualidade (Sá, Sampaio e Rosa, 2012:11). “O Modelo de Excelência da EFQM baseia-se em abordagens que permitem a avaliação e melhoria contínua, fazendo com que as organizações foquem-se no desenvolvimento eficaz e na implementação de uma estratégia resultando numa perceção da sua posição no mercado bem como a criação de valor acrescentado, em que cada organização é avaliada, tendo como base num mesmo conjunto de critérios aos quais é atribuída uma pontuação” (ibidem).

Sá, Sampaio e Rosa (2012:11) afirmam que ao contrário da norma da ISO 9001, o Modelo EFQM tem-se mostrado mais dinâmico, relativamente às alterações que tem sofrido, a última da qual em 2010 (ibidem).

Este modelo é suportado em “oito princípios ou conceitos fundamentais que permitem a qualquer organização alcançar a excelência, descrevendo os atributos de uma cultura de excelência organizacional”. Esses princípios são (Sá, Sampaio e Rosa, 2012):

- O alcance de resultados equilibrados;
- A agregação de valor aos Clientes;

- A liderança com Visão, Inspiração e Integridade;
- A gestão por Processos;
- O sucesso através das Pessoas;
- O cultivo da Criatividade e Inovação, bem como Parcerias;
- A adoção de uma Responsabilidade por um Futuro Sustentável.

Com base nestes princípios, e de acordo com Hugo Figueiredo (2012, referido em aula), “o Modelo de Excelência da EFQM propõe às organizações a utilização de nove critérios, que permitem compreender e analisar as relações de causa e efeito entre o que a organização faz e os resultados que obtém”. Dos nove critérios, cinco estão associados com os meios, isto é, com o que a organização faz e como faz, os outros quatro critérios têm a ver com os resultados que a mesma consegue. O Modelo EFQM apresenta 5 Meios, ou “Enablers” e 4 Resultados (“Results”), bem como 9 Critérios, 32 Subcritérios, 8 Princípios e a lógica do RADAR. (ibidem)

Assentando em vários pressupostos, nomeadamente as necessidades e expectativas dos clientes, colaboradores e stakeholders, há que ter em conta os processos de liderança, estratégia e planeamento, a gestão das pessoas e dos recursos, melhoria e orientação para os resultados (Louro, 2009:9). Os nove critérios são os seguintes (Hugo Figueiredo - 2012, referido em aula):

- 1) Liderança;
- 2) Estratégia;
- 3) Pessoas;
- 4) Parcerias e Recursos;
- 5) Processos, Produtos e Serviços;
- 6) Resultados (Pessoas);
- 7) Resultados (Clientes);
- 8) Resultados (Sociedade);
- 9) Resultados Chave.

Relativamente aos Meios, A Liderança numa organização assegura a melhoria, eficácia e mudança. Um bom líder significa que pensa no futuro da organização e implementa as ferramentas necessárias para acontecer da melhor forma, inspirando confiança e permitindo à organização antecipar e reagir ao sucesso continuado desta. Os líderes mantêm contacto estreito com os seus stakeholders, reforçando uma cultura de excelência perante os clientes internos, externos e colaboradores e como principal função devem desenvolver a missão, visão e valores, bem com a monitorização e revisão da gestão e do desempenho da organização.

Na estratégia, como já foi referido anteriormente, os bons líderes implementam e executam a missão e valores e esses dois pontos são desenvolvidos através de uma estratégia focada nos stakeholders e nas suas necessidades e expectativas, desenvolvendo políticas, objetivos e processos.

As Pessoas devem ser valorizadas na organização, levando ao fomento de uma cultura benéfica, tanto para os colaboradores, como para os líderes, stakeholders e clientes, desenvolvendo as suas capacidades e promovendo mais equidade e igualdade. Para estimular o desempenho e satisfação, as Pessoas devem ser reconhecidas, recompensadas e incentivadas nas suas capacidades e conhecimentos para benefício da organização.

As Organizações excelentes delineiam e gerem as Parcerias externas, os fornecedores e os Recursos internos de forma a apoiar a estratégia, as políticas e uma eficaz operacionalização dos processos. Asseguram que gerem eficazmente o seu impacto ambiental e social e são as parcerias que têm em vista benefícios sustentáveis e asseguram o sucesso sustentado. Na parte dos Recursos, as instalações, equipamentos e qualquer tipo de material deve ser gerido de maneira sustentável, suportando os recursos humanos nas suas tarefas e execução da estratégia da organização.

Nos Processos, Produtos e Serviços, estes são criados e melhorados, por forma a otimizar e a criar valor acrescentado para os clientes e stakeholders, sendo comercializados de uma forma eficaz. Com estes métodos, é valorizado a relação entre a organização, clientes e stakeholders.

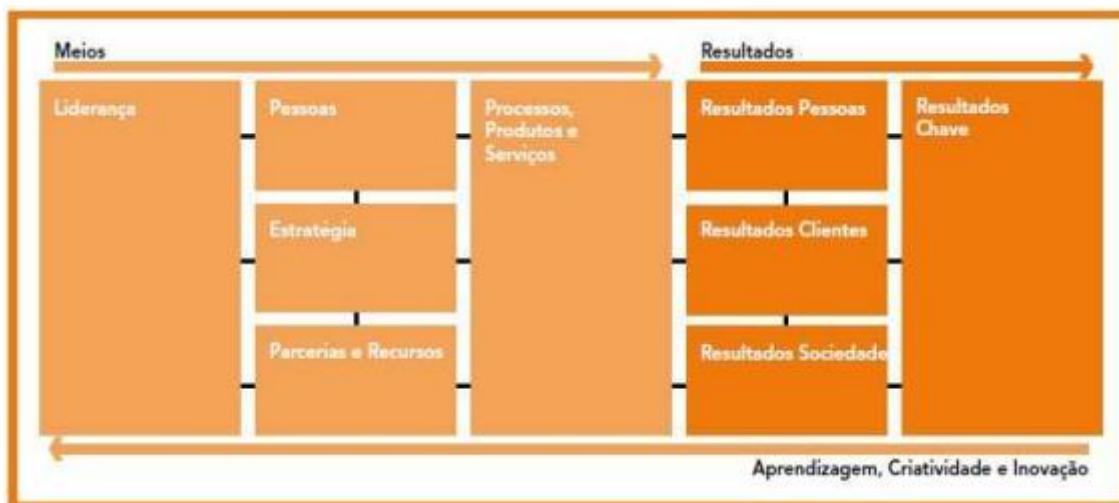
No campo dos Resultados, mais propriamente nos Clientes, as organizações devem determinar estratégias e políticas com base nas expectativas e necessidades dos seus clientes estabelecendo metas claras para os resultados chave.

No que se refere aos Resultados (Pessoas), aqui são desenvolvidas estratégias e políticas, através de um conjunto de indicadores, baseados nas necessidades e expectativas das pessoas, estabelecendo metas claras para os resultados chave, alinhadas com a estratégia definida pela organização.

Ainda no que se refere aos Resultados, mas no campo da Sociedade, a organização deve desenvolver estratégias, através de um conjunto de indicadores, neste caso baseadas nas necessidades dos seus stakeholders, demonstrando bons resultados, no que se refere à sociedade.

Finalmente, o último indicador foca-se nos Resultados – Chave, em que é aprovada um conjunto de resultados-chave para determinar o sucesso das estratégias e políticas empregues pela organização baseadas nas necessidades e expectativas dos seus stakeholders chave.

Gráfico 3: Meios e Resultados do Modelo EFQM



Fonte: Retirado de brochura informativa sobre a EFQM gentilmente cedida pela APQ

Da análise à figura acima apresentada, podemos constatar que tanto o Modelo EFQM como a ISO 9001 se baseiam nos mesmos princípios, apresentando uma certa interligação entre os requisitos e os dados apresentados, podendo as organizações, já com a certificação pela ISO 9001, ter a capacidade para implementar o Modelo de Excelência EFQM. Apesar dos elevados custos para a candidatura a este modelo de excelência, há um retorno financeiro, bem como uma estabilidade organizacional. No que concerne à Câmara do Porto, esta em 2004 e 2005 candidatou-se ao Primeiro Nível de Excelência da EFQM (“Committed to Excellence”), através dos princípios da CAF, através da transposição da CAF para toda a câmara, reforçando as competências dos seus colaboradores ao nível do trabalho de equipa, liderança e comunicação, tendo o processo sido profundamente enriquecedor, quer do ponto de vista pessoal, profissional e organizacional. Definiu-se objetivos de modo a poderem ser implementadas ações de melhoria, tanto a nível de critério de meios, como critérios de resultados. No que respeita a objetivos a médio-prazo, promoveu-se o reconhecimento dos serviços públicos prestados por esta instituição no âmbito do Modelo de Excelência da EFQM, nomeadamente o Primeiro Nível de Excelência. Ao contrário daquilo que é imposto pelo Modelo de Excelência que a organização deve continuar a melhoria contínua dos seus serviços, a Câmara Municipal do Porto, após o galardão deixado cair de parte este processo, acabando por perder todo o trabalho e resultados alcançados.

Um percurso para a Excelência das Organizações

A APQ, ou Associação Portuguesa para a Qualidade, representando a excelência das organizações através da EFQM em Portugal, é responsável pela “promoção, formação e qualificação de

profissionais no âmbito deste Modelo, assim como pela tradução e comercialização dos seus materiais, sendo igualmente responsável pela gestão do esquema de reconhecimento Níveis de Excelência” (Site institucional da APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade). É responsável por inúmeras certificações em Portugal, estabelecendo um caminho de confiança e suporte entre os seus clientes (ibidem).

Enquanto ferramenta de gestão, “esta permite estimular as organizações a desenvolverem-se, recorrendo à autoavaliação como um processo de aprendizagem, de modo a levar a cabo a implementação das opções estratégicas” (Louro, 2009:9).

Para Louro (2009:9), a necessidade de ter em conta que a inovação e a aprendizagem são a alavanca do processo de melhoria da organização, estes devem ser continuamente trabalhadas e melhoradas. Como tal, a EFQM criou um modelo com três categorias de excelência, em que as organizações possam reconhecer o seu nível de maturidade, progredindo da forma mais conveniente com vista à excelência organizacional.

Figura 4: Percurso das organizações com vista à Excelência



Fonte: Brochura sobre o Modelo de Excelência EFQM, cordialmente cedida pela APQ

O Primeiro Nível de Excelência designado por “Committed to Excellence” ou “Criar a paixão e o compromisso” é o primeiro nível e destina-se às organizações que estão no início do seu percurso de excelência, proporcionando uma “abordagem simples e prática para estas organizações, permitindo adquirir conhecimentos e experiência no Modelo de Excelência da EFQM e também na lógica do RADAR” (Site institucional da APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade).

O Nível “Recognised for Excellence” ou em português “Comprovar o progresso” direciona-se para organizações, ou unidades organizacionais, com experiência em autoavaliação segundo o Modelo de Excelência da EFQM e é baseado no Modelo, incluindo todas as 32 partes de critério” (Site institucional da APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade). A organização compromete-se a receber uma equipa composta por 3 avaliadores que têm como objetivo a identificação dos pontos fortes e as áreas de melhoria da organização.

O Terceiro Nível ou o Prémio de Excelência da EFQM designado por “Excellence Award – Comparar-se com os melhores” é organizado uma vez por ano e foi criado para reconhecer as organizações com o melhor desempenho na Europa, tanto privadas, como públicas ou até sem fins lucrativos”.

Este Prémio tem como objetivo o reconhecimento de líderes com um currículo incontestável de sucesso, de modo a transformar a estratégia em ação e melhorar continuamente o desempenho da sua organização. O candidato deve ser capaz de demonstrar que o seu desempenho não só excede o das outras organizações, mas também mas mostrar que quer manter essa vantagem para o futuro.

Visto a importância do Modelo EFQM e os seus variados benefícios para a organização e a sua melhoria contínua dos seus serviços e Recursos Humanos, seguidamente irá ser debatido o tema da Lógica do RADAR, conceito este que não poderia ser posto de parte devido à sua estreita cumplicidade com o Modelo de Excelência.

2.3.4. A Lógica do RADAR

Implícito ao Modelo de Excelência da EFQM, encontra-se a lógica do RADAR, ou seja, “Results, Approaches, Deploy, Access and Refine”. Considerada uma ferramenta de gestão com muito impacto, é sobretudo um “instrumento dinâmico de avaliação que permite às organizações, através de uma abordagem estruturada questionar o seu desempenho” (Site institucional da APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade).

Figura 5: Modelo da Lógica do RADAR



Fonte: Site institucional da APQ

A lógica RADAR pode ser usada pela organização de diversos modos, mas uma dela consiste na “avaliação utilizando a Matriz de Pontuação RADAR” (Monteiro – Gestão da Qualidade nas Organizações – online). Outro exemplo é a utilização dos elementos da lógica do RADAR para a criação de ideias, de maneira a desencadear conceitos e ideias para as abordagens a adotar no processo (ibidem). A utilização do RADAR “como metodologia para análise estruturada de problemas”, é outra caracterização daquilo que a lógica RADAR é, fornecendo pilares fundamentais no âmbito dos processos, projetos e abordagens (ibidem).

Tal como referido anteriormente, os quatro elementos do RADAR são os Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão. Na Gestão da Qualidade nas Organizações – online e segundo a perspetiva de Ana Monteiro, “estes elementos devem ser aplicados a cada parte de critério do Modelo, seguindo-se a descrição dos elementos específicos do conceito do RADAR que devem ser considerados”.

Resumindo, “o RADAR é uma estrutura de avaliação dinâmica e uma poderosa ferramenta de gestão que proporciona uma abordagem estruturada para questionar o desempenho de uma organização”. A um nível mais global, a lógica do RADAR estabelece que, uma organização necessita (Monteiro – Gestão da Qualidade nas Organizações – online):

- ✚ Determinar os Resultados que espera alcançar como parte da sua estratégia;
- ✚ Planear e desenvolver um conjunto integrado de Abordagens sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro;
- ✚ Desdobrar as abordagens de uma forma planeada garantindo a sua implementação e avaliar as abordagens implementadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas.

Ao analisar e avaliar a instituição segundo os critérios que enquadram o modelo da lógica do RADAR, consegue-se obter uma abordagem clara e precisa desta e, daquilo que deve ser feito para que melhore. Este modelo tem também vindo a ser aplicado nas instituições de ensino, com vários casos de sucesso, no que respeita à avaliação, gestão e melhoria da Qualidade.

Em jeito de resumo, a lógica do RADAR é um processo rigoroso e exigente para poder ter o alcance dos resultados desejados e uma contínua aprendizagem (Ana Monteiro em Jackson, 2001).

3. A Gestão da Qualidade na Câmara Municipal do Porto

3.1. Enquadramento

Durante a passagem pela Divisão Municipal de Gestão da Qualidade da Câmara Municipal do Porto, desempenhei inúmeras tarefas, com o foco na alteração e atualização dos Questionários dos Colaboradores, elaboração de apresentações em PowerPoint para os novos colaboradores que entraram para a Divisão, bem como para ações de sensibilização da Qualidade e a criação de um vídeo interativo sobre a Gestão da Qualidade na CMP. Estas e outras funções que serão descritas mais adiante enriqueceram-me pessoal e profissionalmente, dando-me uma visão de como funciona o mundo de trabalho.

De modo a uniformizar o Sistema de Gestão Integrado da CMP, foi criada uma nova Divisão Municipal de Gestão da Qualidade, na DMRH. A DMRH ou Direção Municipal de Recursos Humanos tem como Missão, garantir o desenvolvimento integral dos Recursos Humanos, numa ótica de inovação e excelência, através de políticas eficientes e otimização dos seus recursos, focalizando a sua orientação nas partes interessadas. Como Visão, a DMRH deverá ser um exemplo de referência na Administração Pública, no que respeita à eficiência, eficácia, inovação e capacidade organizacional.

Cada Unidade Orgânica define a sua própria missão, visão e valores, aprovados pelo respetivo dirigente e que é disponibilizada na sua respetiva página no Portal do Colaborador. A DMRH compreende um Departamento de Recursos Humanos, que por sua vez divide-se em 5 Divisões Municipais, entre as quais se destaca a Divisão Municipal de Gestão da Qualidade, liderada pela Dr.^a Sara Magalhães, que conta com uma equipa de 4 colaboradores.

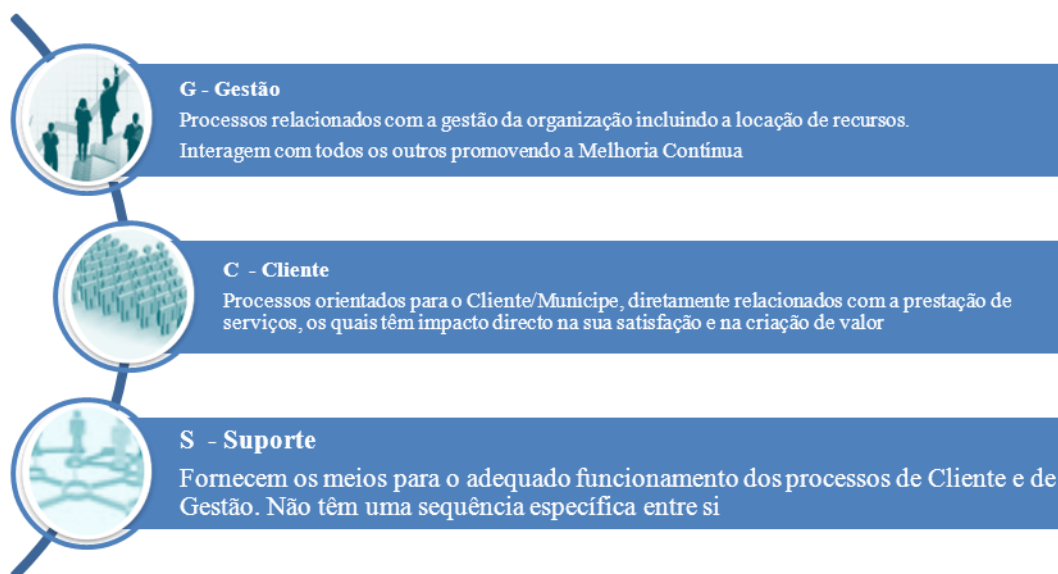
A DMGQ desenvolve em estrita articulação com os diferentes serviços um painel de indicadores de suporte à direção, nomeadamente indicadores de avaliação da performance e da avaliação do grau de satisfação das partes interessadas. Monitoriza e acompanha o projeto de reclamações do Município

(projeto SER) e propõe e implementa a estratégia de melhoria contínua dos serviços, numa lógica orientada para o cliente interno e externo.

Os objetivos primordiais desta Divisão passa, em primeiro lugar, pela consolidação e coordenação do Sistema de Gestão da Qualidade e, em segundo lugar, promover uma cultura de qualidade. Esta cultura promove-se através do apoio às UO's na implementação e consolidação do Sistema de Gestão, preparando auditorias. Por outro lado, a DMGQ deve garantir a sensibilização de todos os colaboradores para uma cultura de qualidade e acompanhar o desempenho da CMP, bem como a promoção da revisão pela gestão e o inquérito aos colaboradores.

Por último a DMGQ também tem como objetivo, o foco na progressão do Portal de Gestão da Qualidade, como uma ferramenta de mais fácil adesão e utilização do sistema, que será aprofundado mais adiante.

Figura 6: Esquema representativo da rede de Processos – Gestão, Cliente e Suporte



Fonte: Figura retirada de documentação da DMRH

No âmbito da DMGQ, o Macroprocesso G04 – Sistema de Gestão e Melhoria, aplica-se a todos os serviços municipais da Câmara Municipal do Porto no âmbito dos referenciais normativos ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade e NP 4427 - Sistemas de Gestão de Recursos Humanos. Este macroprocesso interliga-se, tanto a montante como a jusante com todos os outros macroprocessos e tem como objetivo estabelecer, implementar e manter o Sistema de Gestão Integrado (SG), garantindo que o mesmo se encontra adequado à realidade da CMP e responde às necessidades e expectativas dos colaboradores, clientes/municípios e restantes partes interessadas.

O Macroprocesso G04 subdivide-se em nove processos, que se passam a descrever:

G04-01 – Responsabilidade da Gestão: Proporciona evidências do compromisso da gestão de topo no desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGI, através do seu envolvimento pessoal ativo, assente num diálogo permanente entre os serviços da câmara.

O Processo G04-02 – Gestão de Documentos e Registos, estabelece a estrutura documental do Sistema de Gestão, documentando e controlando todos os documentos, processos, procedimentos, instruções de trabalho, registos e dados, requeridos pelo Sistema de Gestão, de acordo com as regras estabelecidas. Define também, os Templates para a elaboração de documentos e registos do SG, bem como os requisitos mínimos e as responsabilidades pelo ciclo de vida do registo. Independentemente do tipo de registo, estes devem ser mantidos legíveis, prontamente identificáveis e facilmente recuperáveis.

Relativamente ao Processo G04-03 – Não Conformidades, Ações Corretivas/Preventivas/Melhoria, este tem como objetivos, identificar e registar as ocorrências, as quais podem ser identificadas por qualquer colaborador. As reclamações de Cliente são tratadas de acordo com o SER, as quais deve-se determinar as causas de origem do problema, devendo definir e implementar as ações corretivas apropriadas aos efeitos das não conformidades detetadas, a fim de resolver e prevenir a sua recorrência. No fim deve-se fazer uma avaliação e implementar as ações preventivas apropriadas, por forma a prevenir a potencial ocorrência de não conformidades.

No Processo G04-04 – Auditoria ao Sistema de Gestão, as auditorias seguem as regras da norma NP EN ISO 19011 e estão classificadas em duas categorias que são as Auditorias ao Sistema de Gestão e as Auditorias a Processos. As equipas auditoras devem ser constituídas no mínimo por 2 auditores treinados e/ou qualificados com a competência necessária para atingir os objetivos da auditoria. Para se proceder às referidas auditorias, deve-se monitorizar e rever a execução do programa de acordo com o calendário estabelecido e reportar os resultados aos dirigentes de topo. Seguidamente há a necessidade de se elaborar um Plano de Auditoria e notificar o dirigente da unidade orgânica auditada bem como a DMGQ, que tem responsabilidade nestes processos. Por fim, é norma o fecho da auditoria no prazo máximo de 90 dias a contar da data de realização da auditoria e informar a DMGQ, implicando que as ações corretivas e preventivas estejam implementadas como estabelecido.

No que concerne ao Processo G04-05 – Avaliação da Perceção do Cliente, aqui deve-se determinar os objetivos a alcançar com o processo de avaliação da satisfação de Clientes, estabelecendo as metodologias de avaliação e os instrumentos a adotar. Planear, elaborar e rever os inquéritos/questionários de avaliação com as UO's é fundamental com o objetivo de analisar os

resultados, definir e implementar as ações de melhoria, monitorizar a implementação do plano de ações. Este Processo sugere que se divulgue aos clientes/municípios, as ações de melhoria da qualidade dos serviços prestados e, por fim é necessário arquivar toda a informação relacionada com os diversos processos de avaliação.

O Processo G04-06 – Gestão de Sugestões/Elogios/Reclamações – SER classifica-se por: Rececionar e desmaterializar a comunicação no caso da mesma se submetida em suporte físico; verificar se o cidadão/Município consta da base de dados de gestão centralizada de entidades do Município e se existem antecedentes, para se poder classificar o tipo de comunicação. A Comunicação deve ser registada no Sistema de Gestão Documental (DocinPorto), identificando o serviço principal e outros serviços visados, de modo a criar o controlo de prazos de acordo com o definido no Manual Operacional do SER. Seguidamente a comunicação deve ser encaminhada para os serviços respetivos e é lá que a comunicação será analisada em que, posteriormente deve-se enviar a resposta ao cliente /município.

G04-07 – Manutenção e Gestão de Equipamentos de Monitorização e Medição: Define o sistema de manutenção e calibração dos EMM's necessário para proporcionar evidência da conformidade do produto/serviço/processos, com os requisitos determinados. A identificação dos equipamentos de inspeção, medição, ensaio e teste que requerem calibração para garantir que cada item é calibrado de acordo com os procedimentos especificados aplicáveis. Portanto, neste prisma, os EMM's devem ser calibrados e/ou verificados para garantir a salvaguarda de ajustes que possam invalidar o resultado da medição. Deve-se assegurar a proteção e deterioração dos EMM's, durante o seu manuseamento, manutenção e armazenagem e sobretudo o registo da validade dos resultados das medições e a manutenção dos registos de calibração e verificação.

A Conceção e Desenvolvimento ou o Processo G04-08 assenta:

- Ideia;
- Necessidade;
- Sugestão individual.

O último Processo inserido no Macroprocesso G04 é o Processo G04-09 que pertence à Melhoria Contínua. A melhoria Contínua da CMP assenta nos pilares do Modelo indicado, promovendo a modernização dos serviços para desencadear a inovação, e as oportunidades de melhoria contínua que tragam valor acrescentado. Neste processo insere-se a utilização dos resultados de desempenho como catalisador da inovação e criatividade, tomando decisões para gerir a melhoria contínua através do universo CMP. Este Processo privilegia também a criatividade e inovação dos colaboradores e sobretudo o trabalho de equipa.

Ainda no que respeita a este Processo G04-09, outros fatores passam por usar a inovação no desenvolvimento de produtos/serviços, melhorando o conhecimento e competência das pessoas, de modo a proporcionar oportunidades para a partilha de ideias e conhecimento e, implementar de forma contínua as melhorias no sistema de gestão, através da utilização da Política de Gestão, dos objetivos estratégicos e operacionais, dos resultados do desempenho dos processos, das auditorias internas e externas, da análise de dados, das ações corretivas e preventivas, da revisão pela gestão e da opinião/auscultação das partes interessadas.

Concluindo, este Processo também dá ênfase à avaliação e revisão da eficácia das melhorias e do sistema de gestão, garantindo que se alcançam os resultados previstos, definindo novos planos de ação e atualizando os objetivos e o Sistema de Gestão.

Figura 7: Modelo de Melhoria Continua da CMP



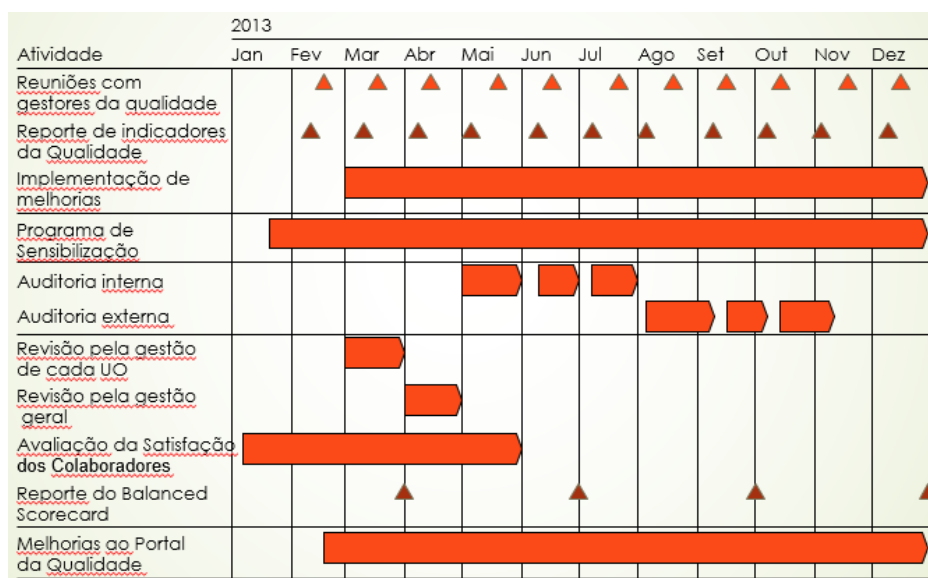
Fonte: PowerPoint da DMRH referente às auditorias

Ao longo deste ano, a DMGQ focou-se (e ainda se foca) em consolidar o sistema de gestão através de cinco objetivos instrumentais principais:

- Apoiar as Unidades Orgânicas na implementação e consolidação do sistema de gestão
- Garantir a sensibilização de todos os colaboradores para uma cultura de qualidade
- Preparar as auditorias e garantir a capacitação dos auditores internos
- Acompanhar o desempenho da CMP, promover a revisão pela gestão e o inquérito aos colaboradores
- Promover o Portal da Gestão da Qualidade como ferramenta para mais fácil adesão e utilização do sistema

Conforme exposto abaixo, foi proposto um plano que assegura a realização das atividades obrigatórias a par de uma maior coordenação com as várias UO's da autarquia. Este plano foi proposto e criado pela Chefe da DMGQ e os seus colaboradores e levada a aprovação pela Diretora Municipal.

Gráfico 4: Plano de atividades da DMGQ para o referente ano



Fonte: PowerPoint da DMGQ

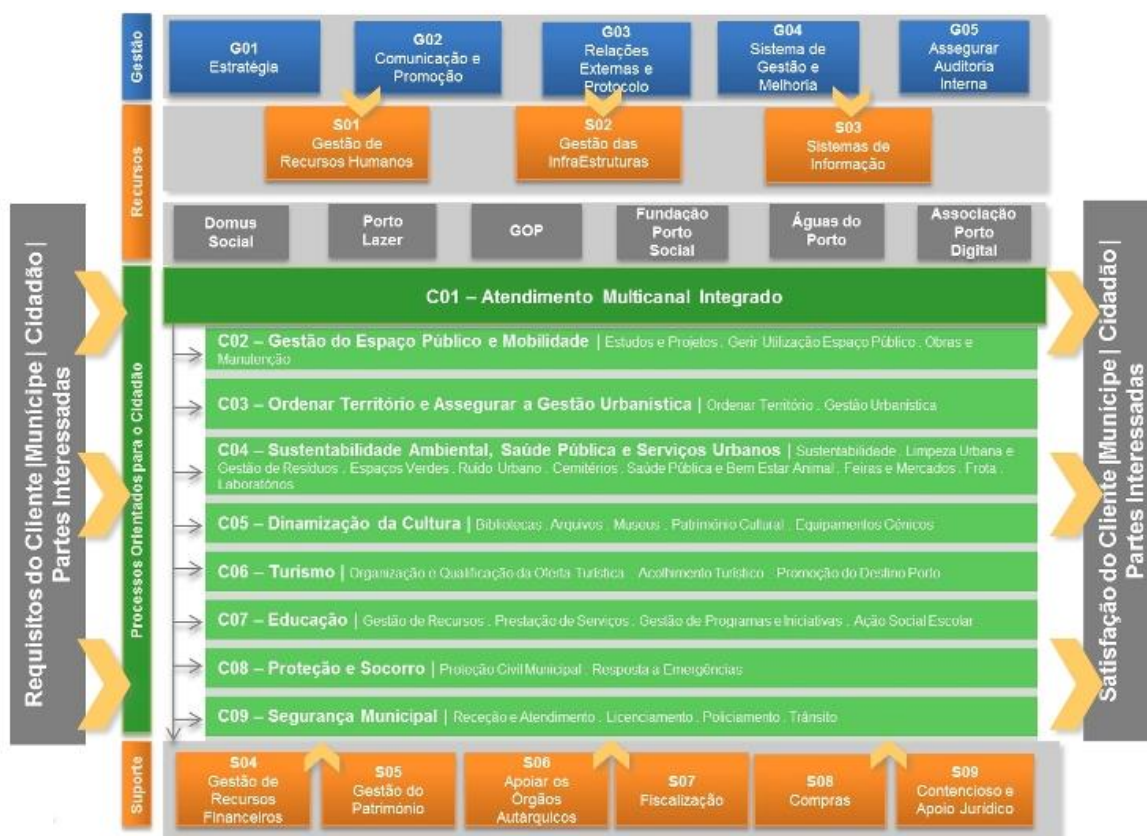
3.2. Instrumentos de Gestão da Qualidade na CMP

3.2.1. A Política de Gestão

A Câmara Municipal do Porto, através de uma política de gestão rigorosa e contínua, preocupa-se em proporcionar um serviço de elevada qualidade e assegura o seu bom desempenho procurando:

- Satisfazer as expectativas dos Clientes Internos e Externos;
- Garantir o cumprimento integral da legislação aplicável;
- Investir no desenvolvimento dos colaboradores, reforçando as suas competências;
- Fomentar o espírito de equipa;
- Fazer uma focalização na Qualidade e no Cliente/Munícipe;
- Inovar e modernizar, de modo a melhorar os serviços prestados;
- Aperfeiçoar de forma contínua a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade da Câmara.

Figura 8: Rede de Macroprocessos da Câmara Municipal do Porto



Fonte: Disponibilizado pela Câmara Municipal do Porto

Na ilustração acima encontra-se definida a rede de macroprocessos da CMP ilustrada no Manual de Gestão da Câmara Municipal do Porto (2012:16), a qual decorre das competências legais bem como dos critérios acima referidos. Este esquema pretende espelhar a dinâmica organizacional do município, privilegiando o alinhamento e a orientação para as necessidades e expectativas do Cliente/Munícipe.

A certificação total do Sistema de Gestão Integrado da Qualidade e de Recursos Humanos de um modo transversal e partilhado de todos os serviços da Câmara, por parte da Associação Portuguesa de Certificação – APCER, de acordo com as normas NP EN ISO 9001:2008, que tem como requisitos a demonstração da aptidão da organização para oferecer um produto/serviço que vá ao encontro do cliente, visando uma melhoria contínua do sistema e a Norma portuguesa NP 4427:2004, que abrange todos os níveis e áreas de atividade da organização, atuando como um veículo de melhoria contínua.

O certificado atribuído associa-se à continuação de um objetivo primordial da Câmara, através do envolvimento dos serviços e dos colaboradores no desenvolvimento da organização e, de acordo com o Manual de Gestão desta organização (2012:10), há a “preocupação em proporcionar um serviço de elevada qualidade e de assegurar um desempenho junto dos Munícipes e de outras Partes Interessadas, assumindo um compromisso de excelência baseado na Orientação para o Cliente, na Melhoria

Contínua, e no Envolvimento e Desenvolvimento dos colaboradores, evidenciado através da sua Política de Gestão:”

- Assegurar, de uma forma planeada, a resposta às exigências e expectativas dos clientes e partes interessadas;
- Assegurar e otimizar os recursos necessários à efetiva implementação e melhoria do SG;
- Medir e desenvolver a performance do Município nos vários domínios das suas atividades;
- Melhorar continuamente a eficácia do SG;
- Investir no desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos;
 - ATRAIR os talentos que melhor se adequam aos perfis definidos para cada posto de trabalho, através de uma estratégia de recrutamento baseada num modelo sólido de descrição e análise de funções;
 - MANTER o capital humano, criando condições de igualdade de oportunidades e melhoria do desempenho social, suportado num conjunto de apoios e benefícios na área da saúde, social, cultural e desportiva;
 - ESTIMULAR o crescimento e DESENVOLVER os colaboradores através de uma estratégia de gestão do desempenho e de formação profissional contínua, visando o reforço das suas competências;
 - Encorajar o envolvimento e a participação ativa dos colaboradores numa dinâmica de trabalho em equipa, que despolette a criatividade e a inovação.

Figura 9: Fases da Política de Gestão na CMP

Fases	Descrição
Elaboração da Política de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - A Política de Gestão fornece a estrutura para o estabelecimento e revisão dos Objetivos do SG. - Foi definida pelo Presidente da CMP, com base na natureza, propósito da atividade e serviços prestados.
Divulgação da Política de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - A Política de Gestão é do conhecimento de todos os colaboradores e foi comunicada, divulgada e disponibilizada através das seguintes formas: <ul style="list-style-type: none"> - MG disponível a todos os Colaboradores - Afixação nas UO's - Portal de Gestão da Qualidade (plataforma SharePoint)
Revisão da Política de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - A Política de Gestão é revista anualmente aquando da Revisão do Sistema, para avaliar a eventual necessidade de alterações e garantir a sua adequação à estratégia e objetivos da CMP. - A sua revisão é evidenciada no próprio documento, de acordo com o requisito do Sistema onde está inserida.
Implementação da Política de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Compete a todos os colaboradores participar na implementação destes princípios e contribuir para a prossecução dos objetivos. - O Presidente da CMP garante o seu apoio na aplicação desta política.

Fonte: Documentação da CMP

No Manual de Gestão da CMP (2012:11), refere que a Política de Gestão tenta proporcionar meios materiais adequados e desenvolver parcerias entre os serviços e as partes interessadas relevantes, procurando medir e desenvolver a sua performance nos vários domínios da sua atividade.

3.2.2. Âmbito da certificação da CMP

a. A CMP ao Espelho no âmbito da CAF

Com vista a alcançar os seus objetivos estratégicos, bem como uma melhoria constante dos serviços prestados, face às novas exigências dos cidadãos/municípios, a Câmara Municipal do Porto criou o projeto "A CMP ao Espelho" que, segundo o *site* da Câmara Municipal do Porto (2012), “visou a «deslocação» da CAF (Common Assessment Framework) para a CMP. Foi o primeiro procedimento de Autoavaliação realizado de uma “forma global e transversal em toda a Autarquia, com o objetivo de melhorarem o respetivo desempenho, à luz do modelo da EFQM (European Foundation for Quality Management)” (ibidem).



Figura 10: Logotipo da CMP



Figura 11: Logotipo da “CMP ao Espelho”

Relativamente à informação obtida junto da Associação Portuguesa da Qualidade (2006), a CAF foi um instrumento desenvolvido particularmente para as Administrações Públicas dos Estados membros da União Europeia. No caso da CMP, foi aplicada a toda a estrutura, envolvendo as 12 Direções Municipais e mais de 3.000 colaboradores. Para os colaboradores que estiveram envolvidos neste projeto, estes viram as suas aptidões/capacidades enriquecendo-os através do ponto de vista pessoal, profissional e organizacional (Site da CMP).

Através da informação disponibilizada no Site da Câmara Municipal do Porto (2012), constata-se que, “apesar de estarem implementadas boas práticas na instituição, denota-se que não existe a prática de uma avaliação regular, impossibilitando o seu controlo com vista à introdução de melhorias”. O grande argumento para avançar com a certificação da qualidade, teve a ver com a estratégia orientada para a gestão por objetivos. Desde a criação do Gabinete do Município, veio trazer uma mais-valia ao nível do funcionamento e gestão, bem como um aumento da motivação dos colaboradores, que desencadeou uma adesão enorme, cultivando uma melhoria continua na instituição que prevalece até hoje.

Esta empresa de certificação define-se por ser um organismo português privado dedicando-se à “certificação de Sistemas de Gestão, Serviços, Produtos e Pessoas, por forma a garantir a qualidade” (Site da APCER, 2013). Como missão, a APCER “presta serviços de certificação que promovam melhorias de desempenho marcantes e duradouras” (ibidem). Ainda como principal visão, esta “aspira a ser a primeira escolha dos seus Clientes, no mercado da certificação” (ibidem).

Foi através da APCER que a CMP implementou na totalidade o seu sistema de Gestão de Qualidade em toda a sua organização, processo que teve um forte impulso aquando a criação de uma Divisão Municipal de Gestão da Qualidade em 2010, juntando todos os sistemas avulsos e autónomos, num só. Numa primeira fase, desenvolveu-se um Modelo Integrado de Gestão, que veio sistematizar os objetivos estratégicos definidos pelo Executivo, através da definição de um Mapa Estratégico e de um Balanced Scorecard. Posteriormente, numa segunda fase, identificou-se a rede de macroprocessos (já ilustrada na página 16 do Manual de Gestão da Câmara), na sequência das atividades dos vários serviços.

Devido à preocupação por parte desta organização na procura da Qualidade e melhoria dos seus serviços, seguidamente é apresentado um Historial de certificação da Câmara Municipal do Porto desde 2005, data da primeira certificação até à atualidade, informações estas elaboradas por mim e disponíveis no site da Câmara, na área da “Qualidade na CMP”:

2005:

- DM Jurídico e Contencioso (DMJC);
- Gabinete de Auditoria e Controlo Interno (GACI);
- Gabinete do Município (GM).

2006:

- DM de Arquivos.

2007:

- DM de Limpeza Urbana;
- Parque da Cidade.

2008:

- DM de Relações Internacionais;
- DM de Protocolo e Relações Públicas;
- DM de Secretariado e Apoio Administrativo;
- DM do Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP);

- DM de Recursos Humanos (DMRH).

2009:

- DM de Sistemas de Informação (DMSI);
- DM de Finanças e Património (DMFP);
- DM de Urbanismo (DMU);
- DM de Feiras, Mercados e Inspeção Sanitária (DMFMIS).

2010:

- DM da Via Pública (DMVP);
- Polícia Municipal.

2012:

- Certificação pela Qualidade do Sistema Integrado de todos os serviços da CMP.

b. As Normas ISO 9001:2008 e a NP 4427:2004 no âmbito do Modelo de Gestão da CMP

A certificação da CMP tem como referência os princípios e requisitos da norma mundial de Sistemas de Gestão da Qualidade - **ISO 9001**, igualmente a norma portuguesa **NP 4427**, que determina as condições para um “Sistema de Gestão de Recursos Humanos”, abrangendo todas as áreas e atividades operacionais e de valor para o Cliente/Munícipe, colaboradores e outras partes interessadas, designadamente:

- Atendimento Multicanal Integrado;
- Gestão do Espaço Público e Mobilidade;
- Ordenamento do Território e Gestão Urbanística;
- Sustentabilidade Ambiental, Saúde Pública e Serviços Urbanos;
- Dinamização da Cultura;
- Turismo;
- Educação;
- Proteção e Socorro;
- Segurança Municipal.

Abrange ainda as atividades e serviços de gestão e suporte, nomeadamente a Estratégia, Comunicação e Promoção, Relações Externas e Protocolo, Auditoria Interna e Recursos Humanos, Finanças e

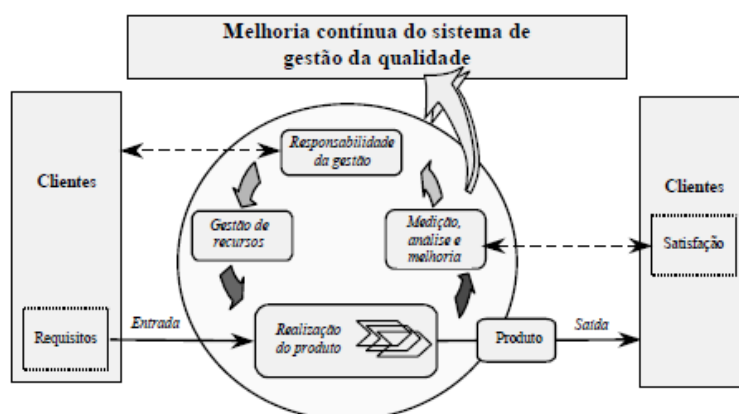
Património, as suas Infraestruturas, Apoio aos Órgãos Autárquicos, Fiscalização, Compras e Apoio Jurídico e Contencioso, bem como os Sistemas de Informação.

A norma portuguesa **NP 4427:2004** especifica os requisitos necessários que abrangem todas as áreas de atividade e níveis hierárquicos de uma organização, como veículo de melhoria, sendo um sinónimo de eficácia e eficiência. Para além dos requisitos relatados anteriormente, M. Teles Fernandes (2008) afirma que a instituição deve conceber um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, por forma a:

- “Atrair, manter e desenvolver continuamente os seus recursos humanos” (ibidem);
- “Desenvolver os Recursos Humanos por forma a agradar continuamente todas as necessidades implícitas e explícitas da organização” (ibidem);
- “Assegurar o cumprimento da legislação aplicável sobre a Gestão de Recursos Humanos” (ibidem).

A figura abaixo, descrita no Manual da ISO 9001:2008 (2008:8), mostra que “os clientes têm um papel considerável na definição dos requisitos como entradas”. De entre os vários requisitos de documentação exigidos por esta norma, um deles foca-se na criação e manutenção de um Manual da Qualidade para cada organização, que envolva o campo de aplicação do sistema de Gestão da Qualidade, incluindo todos os detalhes pertinentes, bem como os procedimentos estabelecidos para o sistema de Gestão, e por fim deve conter a descrição da interação entre os processos (ibidem).

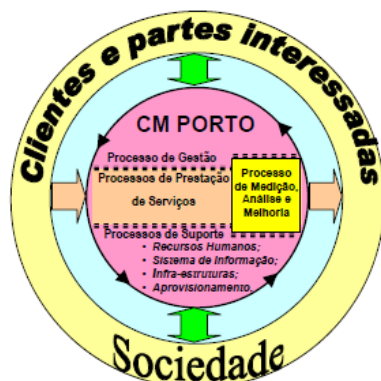
Figura 12: Papel dos clientes no âmbito do sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: Manual da ISO 9001:2008

Os Processos do Sistema de Gestão da Qualidade interagem entre si e com os clientes, com as partes interessadas e com a Sociedade, como podemos verificar na figura abaixo, transcrita no Manual de Qualidade da CMP (2011:15).

Figura 13: Tipos de Processos no universo da CMP



Fonte: Manual da Qualidade da CMP (2011)

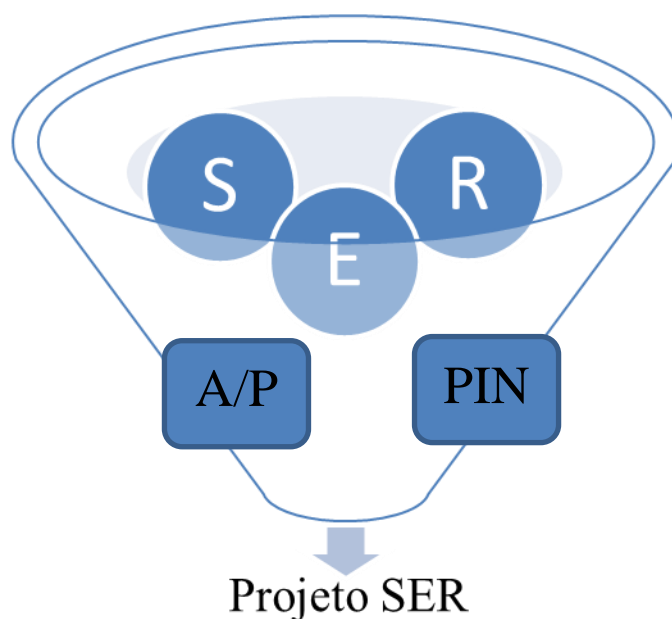
Na abordagem por processos e seguindo as orientações da norma ISO9001:2008, segundo o Manual de Qualidade da CMP (2011), foram considerados quatro tipos de “Processos”, sendo eles:

- Um Processo de Gestão,
- Quatro Processos de Suporte (provisão de recursos),
- Vários Processos de Prestação de Serviços;
- Um Processo de Medição, Análise e Melhoria.

3.2.3. O Manual SER

No âmbito da reengenharia das Sugestões (S), Elogios (E) e Reclamações (R) endereçados ao município, foi associado a análise da interação comunicacional, decorrente da prestação de serviços por parte da autarquia aos seus clientes. Posteriormente este conjunto de processos denominado SER acabou por estender-se a duas outras categorias, sendo eles os Alertas/Pedidos de Intervenção e Pedidos de Informação.

Figura 14: Ilustração dos processos do SER



Fonte: Manual SER pertencente à CMP

Neste manual vigora segundo alguns objetivos primordiais o foco na melhoria da qualidade da comunicação entre a autarquia e os seus clientes, como também a sua imagem da autarquia junto dos seus clientes; a uniformização e coerência de procedimentos de comunicação nos referidos processos, independentemente do canal de entrada, sendo ele por via *online*, telefónico ou até mesmo presencial e do tipo suporte em papel ou digital; salienta igualmente a melhoria da integração com alguns elementos principais dos sistemas de informação, nas componentes vocacionadas para o apoio ao CRM, ou seja, “Citizen Relationship Management” (segundo Anderson Wenningkamp (2009), é “um termo usado para a gestão do relacionamento com o cliente ou ainda um sistema integrado de gestão que foca o cliente e reúne vários processos de uma forma organizada e integrada. O que por outras palavras, é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades e potenciais de uma empresa”.

O Manual SER disponibiliza um conjunto de indicadores de gestão e de apoio à decisão; melhoria da acessibilidade e da transparência de informação; possibilitando uma melhor monitorização da tramitação processual e; o planeamento sistemático e respetiva monitorização de ações corretivas, preventivas e/ou de melhoria, identificadas no âmbito dos processos em consideração.

Relativamente à receção da comunicação, o colaborador da UO recetora recebe a comunicação apresentada pelo cidadão. Quando há contacto direto entre o técnico de atendimento e o cidadão, aquele deve solicitar-lhe os dados completos (nome, morada, NIF, e-mail, contacto telefónico, ...). No Livro de Reclamações, este é entregue previamente ao cidadão e são-lhe dadas instruções relativamente ao seu preenchimento;

Nas comunicações realizadas por Atendimento Presencial, o cidadão pode optar em proceder à entrega da comunicação através de um requerimento ou solicitar que o atendedor proceda a um registo verbal, o qual é preenchido e assinado pelo técnico de atendimento, que também recolhe a assinatura do cidadão;

Relativamente a comunicações efetuadas por Via Telefónica, compete ao técnico de atendimento transcrever a comunicação para um formulário de registo verbal.

Nas comunicações por Via e-mail, o colaborador deve direcionar o cidadão para o menu Fale Connosco do BAV (Balcão de Atendimento Virtual), através do envio da mensagem cujo modelo consta no Anexo 3.

“O Fale Connosco”

O menu “Fale Connosco”, apresentado na página do Balcão Virtual, no *site* da Câmara Municipal do Porto, destina-se a facilitar a comunicação do cidadão/municípe com a autarquia. Esta ferramenta apresenta como “cartão de boas-vindas” a frase: *“Queremos desenvolver políticas e serviços orientados para as suas necessidades.”*

Mediante as opções abaixo indicadas, o cidadão pode enviar uma mensagem à autarquia:

- Sugestão;
- Elogio;
- Reclamação;
- Alerta/Pedido de Intervenção;
- Pedido de Informação.

Toda a informação pode ser consultada em <http://balcaovirtual.cm-porto.pt/PT/faleconnosco/Paginas/Participa%C3%A7%C3%A3o.aspx>, informação esta que consta em anexo 3.

O registo sistemático no DocinPorto (sistema de gestão documental da Câmara Municipal do Porto) é um procedimento fundamental e obrigatório para todos os processos SER, destinado a reunir evidências de tramitação e de resposta. Portanto, o colaborador da UO recetora regista a comunicação no sistema de gestão documental, denominado por DocinPorto, acompanhado pela criação de controlos de prazo para o envio de respostas, recolha de informação e confirmação de receção ao cidadão e encaminhamento para os serviços competentes.

Esquematizando:

- Nas reclamações e sugestões:
 - a. Prazo máximo para envio de resposta são de 15 dias úteis a contar do dia útil seguinte ao da submissão ou receção da comunicação;
 - b. Prazo máximo para a recolha de informação e elaboração de proposta de resposta é de 7 dias úteis.
- No caso dos elogios, o prazo máximo de envio de resposta centra-se nos 15 dias úteis.
- Os alertas/pedidos de informação:
 - a. Para confirmação de receção ao cidadão e encaminhamento para os serviços competentes tem um prazo de 48 horas
 - b. Sobre diligências realizadas, o prazo máximo de resposta/informação é de 15 dias úteis.
- No que concerne aos pedidos de informação, estes têm um prazo máximo para encaminhamento para os serviços competentes de 48 horas e um prazo máximo de 10 dias úteis para o envio de resposta.

Resposta ao Cidadão

O colaborador para preparar a resposta a enviar ao cidadão, deve respeitar segundo alguns requisitos presentes no Manual Operacional – SER (2012), tais como o modelo de resposta que identifica-se o NUD, ou seja, o registo da comunicação, o canal e a data de entrada, elaborando-se de seguida as informações obtidas, bem como as conclusões no que respeita à questão da resposta. No que refere à linguagem, esta deve ser acessível ao cidadão, com recurso a termos claros e evitando o uso de expressões técnicas, a não ser que seja imprescindível o uso de qualquer uma delas. Deve também verificar o grande rigor gramatical e vocabular.

As informações prestadas devem ser suficientes, sintéticas e imprescindíveis à compreensão dos factos explanados, devendo ser estruturadas de uma forma lógica e adequada (ibidem). A exposição dos factos deve referir-se à autarquia, sempre que possível e deve-se garantir a objetividade na análise das situações e na transmissão das informações, evitando-se assim a formulação de juízos de valor. Sobretudo, deve-se privilegiar os princípios de cordialidade e urbanidade, mesmo que tal não se verifique na comunicação do cidadão.

Portanto, de acordo com o Manual Operacional – SER (2012), o colaborador da UO visada recebe o processo através do DocinPorto e quando a receção/validação não for efetuada pelo colaborador responsável pelos processos SER, o documento deve ser imediatamente encaminhado (através do

DocinPorto) para o colaborador a quem tenha sido atribuída a gestão dos processos SER, de acordo com o circuito interno estabelecido. Aquando a receção/validação do processo, o serviço visado deve iniciar o preenchimento dos itens contidos no quadro em Excel (modelo em Anexo 3), mantendo o processo atualizado durante a tramitação do mesmo, por forma a obterem-se indicadores e a assegurar-se a monitorização do processo (ibidem).

Quadro 3: Quadro-síntese dos Procedimentos, Comportamentos e Práticas de acordo com o Manual SER

Âmbito	Procedimentos a adotar	Comportamentos a evitar	Boas Práticas
<p>Validação de documento digital</p> <p>Requisitos da desmaterialização</p>	<p>O serviço recebe no DocinPorto a comunicação de tipo SER encaminhada apenas digitalmente e prossegue com a sua tramitação nessa mesma via.</p>	<p>O serviço visado recusa-se a validar um documento digital no DocinPorto, por não receber o protocolo com a parte física do mesmo.</p>	<p>Encaminhar, de forma célere e segundo o procedimento interno definido, a comunicação de tipo SER validada, cuja tramitação segue apenas pela via digital</p>

Fonte: Adaptação mediante informação retirada do Manual SER

4. Estágio curricular na Câmara Municipal do Porto

a. Identificação das atividades

Durante cerca de oito meses de estágio realizados na Divisão Municipal de Gestão da Qualidade, desenvolvi um conjunto de atividades enquadradas em três grandes grupos:

Elaboração

- 1) Elaboração de uma Check-List de Ações de Manutenção de Edifícios da Câmara;
- 2) Elaboração de apresentações em PowerPoint para acolhimento de novos colaboradores na DMGQ;
- 3) Elaboração do PowerPoint relativamente à Sessão de Índole Formativa sobre a Gestão da Qualidade;
- 4) Criação, realização e compilação de um vídeo interativo sucinto e esclarecedor sobre a DMGQ e a Gestão da Qualidade;
- 5) Elaboração de um texto informativo sobre o 1º Nível de Excelência da EFQM a apresentar à Diretora da DMRH;
- 6) Elaboração de um texto sobre a Qualidade na Câmara Municipal do Porto que consta no Separador “Qualidade” no site do mesmo.

Alterações

- 1) Alteração e atualização dos Questionários de Colaboradores, Clientes Internos e Clientes Externos;
- 2) Verificação e atualização de todos os templates existentes no Portal da Qualidade relativos ao Macroprocesso G04, bem como a atualização de todo o site da CMP (www.cm-porto.pt) para o novo acordo ortográfico;

Acompanhamento

- 1) Acompanhamento de reuniões com Gestores da Qualidade de todas as Direções Municipais, a fim de me inteirar de todos os processos envolventes;

b. Descrição das atividades realizadas

Foi no mês de janeiro, após a certificação total de todo o Sistema de Gestão da Câmara, que a DMGQ arrancou com as suas tarefas em pleno, tendo como base um plano de atividades, que passava pelos seguintes objetivos estratégicos:

- Assegurar a análise e reformulação do SGQ em articulação com as restantes UO's, garantindo a sua uniformização, consistência e melhoria continua;
- Promover a avaliação do grau de satisfação dos colaboradores;
- Monitorizar o projeto de reclamações do município;
- Promover as auditorias necessárias à manutenção das certificações em curso;
- Garantir a revisão do Sistema de Gestão e a definição e cumprimento dos planos de ações resultantes das auditorias;
- Gestão e otimização do Portal da Qualidade e promoção da articulação do mesmo com o Portal do Colaborador.

No início do estágio, foi-me solicitado a elaboração e aperfeiçoamento de um documento em formato Excel de uma Check-List (como se pode verificar em anexo 2) de ações de manutenção de todos os edifícios pertencentes à câmara com as respetivas conformidades e não-conformidades. Através da supervisão de uma consultora, o objetivo desta check-list é o desenvolvimento de um projeto de gestão técnica eficiente da manutenção de todo o material existente em cada edifício da Câmara Municipal, com o intuito de oferecer um melhor desempenho no decorrer das suas atividades.

No tempo que estagiei nesta instituição, foi o ano da elaboração e implementação de questionários aos colaboradores da mesma. Na CMP, estes questionários são dirigidos aos colaboradores, clientes externos e clientes internos, dividindo-se da seguinte forma:

- ✚ Questionários de Colaboradores;
- ✚ Questionários de Clientes Internos;
- ✚ Questionários de Clientes Externos.

Os Questionários dos Colaboradores são efetuados bianualmente, por forma a verificar o nível de satisfação dos mesmos e apostar na melhoria dos serviços através do resultado que advém dos questionários. Estes questionários destinam-se a aferir o grau de satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal do Porto (CMP), no que diz respeito ao funcionamento e gestão da CMP, bem como no que concerne ao ambiente de trabalho e à motivação. Apesar de serem para todos os colaboradores, somente conseguem abranger uma determinada percentagem, o suficiente para se obter estatísticas consideradas credíveis.

No que concerne aos Questionários dos Clientes Internos, estes são direcionados aos Colaboradores que não trabalham diretamente para determinada Direção Municipal. Destinam-se a aferir o grau de satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal do Porto (CMP), no que diz respeito ao funcionamento e gestão da CMP, bem como no que concerne ao ambiente de trabalho e à motivação. Pretende, ainda, aferir-se o nível de satisfação dos colaboradores da CMP relativamente à prestação de

serviço por parte da Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH). Por exemplo: A Direção Municipal de Recursos Humanos, aquando lança estes questionários, são direcionados a todos aqueles que não trabalham diretamente para a DMRH, mas sim noutras Direções, daí serem considerados “Clientes Externos”.

Por último, os Questionários direcionados aos Clientes Externos são direcionados às empresas que trabalham para a Câmara Municipal do Porto (regime outsourcing).

Em anexo, é disponibilizado um exemplar do Questionário de Satisfação de Colaboradores, que vigorou no presente ano.

No que respeita aos Questionários dos Colaboradores, achei que estes deveriam ter questões que incidissem nos seguintes pontos:

- ✚ Desempenho da organização
- ✚ Papel da organização na sociedade
- ✚ Missão e envolvimento dos colaboradores na organização
- ✚ Autonomia e tomada de decisão
- ✚ Comunicação top-down e bottom-up
- ✚ Sistema de avaliação de desempenho da organização
- ✚ Objetivos individuais e partilhados
- ✚ Satisfação com as condições de trabalho
- ✚ Ambiente da organização (entre colaboradores, clientes internos e externos e unidades orgânicas)
- ✚ Realização de ações de formação de forma a adquirir novas competências
- ✚ Stress no trabalho
- ✚ Sugestões de melhorias (pergunta aberta)

O intuito aqui foi de tentar dar uma nova faceta aos questionários da Câmara, mas no final, os questionários realizados foram baseados nos anteriores não existindo qualquer novo acrescento aos mesmos. Foi-me solicitado a tarefa de alterá-los para formato Word e também proceder à alteração dos cabeçalhos e rodapés para os novos “Templates” aprovados pela gestão de topo, contendo novos códigos e configurações, como consta em anexo 6.

Quadro 4: Calendarização da implementação dos Questionários de Colaboradores na CMP

	Calendarização 2013					
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
1. PLANEAR						
1.1. Construção da amostra	7 a 18					
1.2. Reunião com a DMSI para possível aplicação do questionário online)	21 a 25					
1.3. Criação da Base para registo das respostas dos questionários		4 a 8				
1.4. Reunião com os gestores da qualidade para solicitação de contributos		11 a 15				
1.5. Reunião com os gestores da qualidade para preparação da implementação em cada DM.		18 a 22				
2. IMPLEMENTAR						
2.1. Aplicação dos questionários aos colaboradores.			4 a 22			
2.2. Carregamento da base por parte das equipas de cada Direcção e envio à DMGQ.				1 a 19		
2.3. Tratamento estatístico dos dados.				22 a 10		
2.4. Elaboração de Relatório global					13 a 24	
2.5. Reunião com os gestores da qualidade para elaboração dos Planos de Melhoria					27 a 31	
2.6. Elaboração dos Planos de Melhoria pelas diferentes Direcções Municipais.						3 a 7

Fonte: Documentação pertencente à DMGQ

Acima é mostrado a calendarização do planeamento e implementação dos Questionários aos Colaboradores (bianuais), o qual decorreu com total normalidade.

Durante o mês de janeiro foram realizadas na DMGQ reuniões com os Gestores da Qualidade, sendo cada Direcção Municipal por dia, mediante a disponibilidade dos mesmos. Notei que a alguns destes gestores mostraram apreensão neste projeto e questionaram-se até que ponto estas reuniões valeriam a pena. No entanto, foi com muito agrado que uma grande parte dos gestores da qualidade demonstraram motivação, conhecimento e iniciativa, apresentando ideias e propostas de melhoria fundamentadas. Registamos algumas opiniões, em forma de sugestão de melhoria para o futuro, deixadas em reuniões na DMGQ, com o objetivo de melhorar o trabalho desempenhado por esta Divisão:

- “É importante que a DMGQ se desloque às UO's com ações de formação que permitam garantir a uniformidade do sistema” Alexandra Santos, Gestora da Qualidade da Direcção Municipal da Presidência;
- “É importante obter os contributos de todos para garantir uma maior consistência do sistema e um ambiente construtivo entre os gestores da qualidade” António Barros, Gestor da Qualidade da Direcção Municipal de Finanças e Património.

Outras potenciais ações vão desde a criação do Gestor da Qualidade do mês, a criação de um Boletim de Notícias da Qualidade e a criação de uma mailing list para dúvidas, envio de conteúdos, etc.

Devido à entrada de novos colegas para reforçar a equipa da Qualidade, foi-me incumbida a realização de uma apresentação concisa e esclarecedora de modo aos novos colaboradores ficarem com uma melhor ideia do que é a Qualidade e qual o papel da DMGQ. Deste modo, foquei como pontos essenciais, a caracterização da Divisão da Qualidade que está em Diário da República, os objetivos da DMGQ no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade para aquele ano, certificações já adquiridas e uma breve descrição dos referenciais normativos ISO 9001:2008 e a norma portuguesa 4427:2004.

Ainda no mesmo trabalho, de um modo mais geral, falou-se na rede de Macroprocessos da CMP, mais concretamente no Macroprocesso G04 (Sistema de Gestão e Melhoria), pertencente à DMGQ, bem como os Inquéritos de Satisfação dos Colaboradores e o Plano das atividades no ano de 2013 (a par da coordenação com as várias UO's).

Como estava previsto no Mapa de Atividades da Divisão Municipal de Gestão da Qualidade, durante o mês de maio, a DMGQ efetuou uma larga Ação de Sensibilização sobre a Qualidade a todas as Unidades Orgânicas da Câmara através de Sessões de Índole Formativa com o objetivo de mostrar o que é a Qualidade e a importância/função na CMP. Tratei de imediato fazer uma apresentação como ferramenta de suporte para estas ações, elaborando pontos essenciais, em que abrangiam uma breve definição da Qualidade, a sua Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos, Política de Gestão da Câmara e Rede de Macroprocessos, bem como uma breve noção da Certificação das normas ISO 9001:2008 e norma portuguesa 4427:2004. Outros pontos essenciais que foquei foram o Portal da Qualidade e Portal do Colaborador e a Melhoria contínua da organização e a importância do colaborador e o seu papel.

Estas ações de índole formativa tinham como público-alvo todos os colaboradores cujas atividades e tarefas estão abrangidas no âmbito do SG implementado na CMP, com o objetivo de garantir a divulgação do Sistema de Gestão implementado a toda a CMP. No final de cada sessão os participantes estarão familiarizados com o sistema de Gestão implementado na CMP, sendo que se pretende que todos conheçam e saibam onde consultar os documentos de apoio ao Sistema de Gestão, o Manual de Gestão, as Políticas de Gestão da Qualidade e de Recursos humanos e, que todos conheçam o seu papel e as suas funções dentro da CMP e onde estas estão descritas e evidenciadas

Esta sessão de índole formativa deve garantir também que todos estejam conscientes da sua responsabilidade em cumprir, fazer cumprir e garantir a melhoria contínua do sistema de Gestão implementado

Figura 15: Print da Sessão de Índole Formativa sobre a Gestão da Qualidade



Fonte: Ilustração da Sessão de Índole Formativa da DMGQ

À medida que as ações de sensibilização iam decorrendo, propus a realização de um vídeo interativo focando todos os pontos tratados nestas ações de sensibilização. Como muitas pessoas não dão tanta importância ao tema da Qualidade e deste ser um pouco “técnico”, pela razão de existir expressões de difícil compreensão para alguns colaboradores, achei que poderia ser mais interessante e menos cansativo (para ambas as partes) a realização deste vídeo, substituindo as ações e/ou servindo como complemento.

Antes de mais, elaborei uma estrutura com os seguintes pontos, seguido de um texto com todas as informações necessárias para construção do vídeo, baseado no que é apresentado na ação de sensibilização, que se pode ver em anexo:

- ✚ Âmbito da Qualidade:
 - Breve contextualização histórica
 - Conceito geral
- ✚ O que é a Qualidade?
- ✚ A Qualidade na CMP
- ✚ Vantagens para se apostar na Qualidade
- ✚ Norma NP ISO 9001:2008 e a norma portuguesa 4427:2004
- ✚ Objetivos Organizacionais da Qualidade na CMP
 - Satisfazer as necessidades dos clientes (internos e externos)
 - Aumentar a produtividade
 - Reduzir custos
 - Promover o bem-estar e satisfação dos colaboradores
- ✚ A Rede de Macroprocessos da CMP

✚ Papel do colaborador na CMP no âmbito da Qualidade

Figura 16: “Ilustração” do vídeo realizado sobre a Gestão da Qualidade na CMP



Fonte: Vídeo sobre a Gestão da Qualidade na CMP

No âmbito da Qualidade, houve a necessidade de fazer uma correção exaustiva de todo o site institucional da CMP, Portal da Qualidade e Portal do Colaborador para o novo acordo ortográfico, visto que esta instituição adotou este novo acordo. Também foi necessário fazer correções de outro carácter, nomeadamente erros e informações desatualizadas constadas nos portais da Qualidade e Colaborador, bem como no site da CMP no âmbito da entrada do novo acordo ortográfico. Na mesma linha das correções, atualizou-se igualmente todos os templates/ímpressos existentes para os novos modelos aprovados. Como exemplos de algumas incorreções detetadas, temos a falta de informação de Chefes de Divisão, das próprias divisões, erros ortográficos, entre outros.

Apesar de a Câmara Municipal do Porto já ter sido reconhecida com o primeiro nível de excelência da EFQM, designado por “Committed to Excellence”, através do programa “CMP ao Espelho” referido anteriormente, houve a necessidade de tentar fazer a candidatura novamente a este nível, isto porque, como a Câmara abandonou o projeto, para poder ter a certificação, a APQ exigia um processo inteiramente novo.

Como tal procurei todas as informações relativas a este processo, inclusive estabeleci contacto com a APQ que disponibilizaram todas as informações necessárias. Elaborei um pequeno texto para conhecimento da Diretora Municipal de Recursos Humanos, descrevendo os seguintes passos:

- ✚ A quem se destina os níveis de excelência da EFQM;
- ✚ Como se processa;
- ✚ Quais os critérios de sucesso;
- ✚ A formalização do processo de candidatura;

✚ Todos os contactos relativos à APQ para posterior contacto.

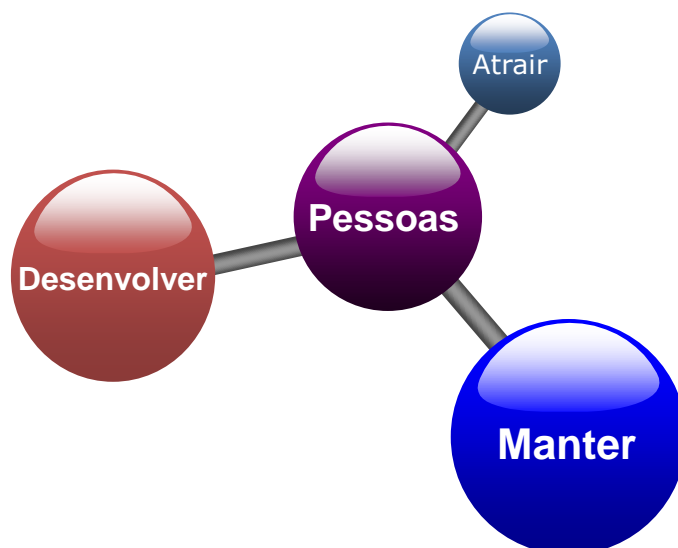
É de notar da atualização da página da Qualidade na CMP, no site da CMP, disponível no link <http://cm-porto.pt/gen.pl?sid=cmp.sections/827>. Foi criado um texto integral da minha autoria relativamente a este tema, com a colaboração de outro colega que estagiou na DMGQ durante um mês. O texto refere a certificação e o Sistema de Gestão da autarquia, focando a missão, visão e valores, bem como o historial completo da certificação dos seus serviços desde a implementação da CAF até aos dias de hoje.

5. Discussão crítica sobre o estágio na CMP

Ao longo do meu percurso de estágio pela CMP, notei que esta organização é complexa mas com reduzida comunicação entre as suas UO's e, apesar de todas as auditorias que passaram por esta instituição, (bem sucedidas, somente com algumas não-conformidades), são vistas como elementos perturbadores e têm pouco valor percebido por parte dos colaboradores. Isto deve-se a dois fatores:

- A cultura de *feedback* é rara;
- As não conformidades são vistas como “castigos” e não como oportunidades de melhoria e/ou aprendizagem.

Figura 17: Fluxo da gestão de Recursos Humanos



Fonte: PowerPoint da CMP relativa à norma portuguesa 4427:2004

No campo da comunicação dentro das organizações, durante o desenvolvimento do meu estágio curricular na CMP e após contactos diários com diversos colaboradores no desenvolvimento do trabalho ao longo do estágio, notei que existem graves problemas na comunicação, especialmente no que respeita à comunicação “top-down”. A conclusão deve-se ao fraco contacto que a gestão de topo estabelece com os restantes colaboradores. Quando se trata de comunicação “bottom-up” é notar uma certa barreira quando a comunicação tenta chegar ao topo, problemas estes que devem ser resolvidos com a maior brevidade possível a fim de “quebrar algum gelo” que existe dentro da organização.

Numa ótica geral, o tema da Qualidade foi muito enriquecedor em termos pessoais e profissionais, dando-me uma melhor perspectiva de como as autarquias trabalham este tema e a importância que dão. Inicialmente, todas as atividades concernentes à Gestão da Qualidade estavam localizadas nos Serviços da Presidência e eram como um “complemento” ao trabalho que desempenhavam e não uma

tarefa a “full-time” como é agora e desde a minha entrada na Câmara, significando uma maior preocupação pela Qualidade e a iniciativa de desenvolver e ramificar a Qualidade num todo da organização.

Quando a DMGQ iniciou as suas tarefas, tive o prazer de ser o primeiro membro a constar desta Divisão, acarretando mais responsabilidades. Das primeiras tarefas, houve a preocupação no que respeita aos questionários dos colaboradores, que iriam entrar em vigor no ano de 2013, como uma ferramenta de melhoria contínua. Apesar de ter procurado informações e assinalado o que deveria ou não constar nesses questionários, por forma a não serem “copy-paste” dos últimos realizados, no fim estes acabaram por ser os mesmos dos anteriores e notei algumas particularidades. Como fiz uma busca exaustiva de questionários para colaboradores na internet e revi muitos modelos, cheguei à conclusão que tanto a descrição como a estrutura do questionário foi extremamente parecida aos vários modelos de questionários encontrados na internet. Ou seja, com muita pena minha, não foi apresentado um questionário feito de raiz, mas sim uma “cópia” contendo pedaços de vários questionários, não conseguindo ter acesso aos resultados finais destes questionários.

Mas no final, a realização de questionários foi aproveitada como uma ferramenta de promoção da melhoria contínua e do *feedback* e a par dos questionários, e os Gestores da Qualidade poderão promover reuniões de *brainstorming*, para gerar ideias de como aumentar a satisfação dos colaboradores, com vista à melhoria contínua e suposta satisfação dos clientes (cidadãos/municípios).

A implantação da norma portuguesa 4427:2004 trouxe impactos positivos à organização, como a forte aposta na formação dos colaboradores em forma de formação contínua, a redução da taxa de absentismo na organização, problema este que tem sido combatido com o objetivo de reduzir as percentagens. A criação de uma “bolsa” de objetivos da CMP foi outro fator de melhoria na organização.

No caso do Portal de Gestão da Qualidade que foi implementado com muito sucesso, centralizou todos os processos transversais à autarquia naquele portal, bem como a missão, visão, valores e política de gestão da mesma, com o enfoque de levar a eficiência e a Qualidade na atuação dos serviços municipais. Direta e indiretamente, estes fatores trouxeram uma melhoria da qualidade do atendimento aos cidadãos. Apesar do enorme sucesso, este Portal apresentava algumas lacunas e foram sugeridas algumas alterações/melhorias, citando as seguintes:

- Motor de busca e *links* entre os processos e impressos para facilitar a pesquisa;
- Registo de ocorrências e planos de ações feito no Portal e com indicadores automáticos;
- Facilitar as introduções e alterações de documentos e gerar alertas automáticos para os Gestores da Qualidade sempre que se justifique;

- Integrar o PGQ com o Portal do Colaborador, bem como o DocinPorto, de modo a evitar duplicações de informação;
- Alterar o sistema de documentação para permitir documentos transversais aos processos.

Figura 18: Ilustração do Portal da Qualidade da CMP



Fonte: Portal da Gestão da Qualidade da CMP

Apesar das dificuldades inicialmente sentidas, no que respeita ao Portal de Gestão da Qualidade, nomeadamente, a pesquisa de documentos e a alteração dos mesmos, constatou-se um grande avanço nestas áreas, tornando esta página mais prática para todos os intervenientes.

O envolvimento dos colaboradores no processo de melhoria contínua da CMP é considerado um compromisso de todos pois são eles que transmitem a imagem aos cidadãos de como a organização é, portanto o colaborador tem um papel muito importante no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, contribuindo para a sua melhoria contínua, através da contribuição de ideias e sugestões de melhoria.

Durante os meses de estágio que realizei na DMGQ, consegui adquirir boas bases no campo da Gestão da Qualidade e fez-me aperceber a importância e o peso que a Qualidade tem nas organizações e o trabalho que é desenvolvido para manter e continuar estes processos. Este estágio foi um marco, pois foi o primeiro contacto que tive com o mundo do trabalho e espero poder desenvolver mais os conceitos da Qualidade nos próximos locais onde trabalharei, pois acho esta ferramenta essencial no mundo organizacional e para uma instituição conseguir ter sucesso num mundo tão globalizado como o nosso, a adoção destas ferramentas é fundamental.

No que concerne ao futuro da DMGQ na Câmara Municipal do Porto, após um ano do término do estágio, foi-me informado da possível dissolução desta divisão e os serviços voltarem para onde originalmente estavam sediados, após a saída da nova macro da organização. Mas com informações recentes que obtive, não está previsto a saída da nova macro este ano, por já estarmos a meio do ano e tudo indica que a DMGQ continuará a fazer parte da organização se esta entender continuar certificada em todos os serviços, porque é responsabilidade desta divisão a coordenação de todo o Sistema de Gestão da Câmara.

Com o término do estágio CMP saí com uma experiência muito rica, nomeadamente com o acompanhamento da realização dos Questionários dos Colaboradores, a responsabilidade que me foi inculcada para a elaboração de apresentações de acolhimento para os novos colaboradores e sobretudo a elaboração da apresentação da ação de índole formativa que foi apresentada em todos os serviços da câmara. Apesar de ter realizado um vídeo sobre a Gestão da Qualidade por forma a ser divulgado e servir de ação de sensibilização, este foi um dos projetos que não foram utilizados, segundo informações que me constam, mas que me deu imenso prazer a realizá-lo e aprofundou-me o conceito de Qualidade e o que é a Câmara Municipal do Porto.

6. Conclusão

A elaboração deste trabalho permitiu-me aprofundar conceitos desenvolvidos nas aulas do primeiro ano letivo do mestrado, bem como a experiência até agora adquirida na Câmara Municipal do Porto no âmbito da Gestão da Qualidade, desenvolvendo novas competências, quer a nível pessoal, quer a nível profissional.

De acordo com a notícia datada de Janeiro de 2013, relativo à total certificação da Câmara pela APCER, a CMP destaca-se por ser uma instituição que obtém a certificação da Qualidade e de Recursos Humanos na prestação de serviços ao município e outras partes interessadas no âmbito de toda a atividade desenvolvida pelo Município. Dado ao grande envolvimento das pessoas ao longo do processo de certificação, houve uma desmistificação da ideia de medição, porque para gerir os objetivos, há que haver uma medição, tornando-se assim um processo mais positivo, para as pessoas, em vez de ser uma forma de penalizá-las.

Em informações prestadas na “Autoavaliação através da CAF – A Câmara Municipal do Porto ao Espelho (2005) é referido que é “claramente através da partilha de informação e discussão que se pode avaliar e melhorar continuamente o desempenho e consequentemente a prestação de serviços ao município, razão última da existência deste município.”

Com a Qualidade, tornou-se crucial a certificação dos sistemas de Qualidade, através de requisitos específicos das normas NP EN ISO 9001:2008 e a norma portuguesa NP 4427:2004, com vista à garantia da melhoria dos sistemas de gestão e, no caso da Câmara Municipal do Porto e o seu compromisso na melhoria contínua dos serviços prestados ao cidadão, esta obteve a certificação total do Sistema de Gestão Integrado da Qualidade e de Recursos Humanos, por parte da APCER.

A DMGQ com o objetivo principal de consolidar o Sistema de Gestão da Qualidade e promover uma cultura de qualidade, implementa e consolida o Sistema de Gestão da Câmara, garantindo a sensibilização de todos os colaboradores para uma cultura de qualidade e o respetivo acompanhamento do desempenho da CMP, bem como promover a revisão pela gestão. Constatou-se que esta divisão tem a responsabilidade acrescida ao focar-se em promover o Portal de Gestão da Qualidade, como uma ferramenta para mais fácil adesão e utilização do sistema.

O Macroprocesso G04 referente ao Sistema de Gestão e Melhoria aplica-se a todas as Unidades Orgânicas da Câmara Municipal do Porto, interligando-se, tanto a montante como a jusante com todos os outros Macroprocessos, garantindo que o mesmo encontra-se adequado à realidade da CMP e que

responda às necessidades e expectativas dos colaboradores, clientes/municípios e restantes partes interessadas.

No que concerne aos colaboradores, estes têm um papel fundamental no desempenho da instituição e no campo da prestação de serviços e isso deve ser consolidado através do conhecimento, cumprimento e contribuição para a melhoria do Sistema de Gestão da câmara, visto que são eles que mostram qual a imagem que a câmara transpõe para o exterior e qual a perceção que os municípios ficam desta instituição que é a Câmara Municipal do Porto.

Concluo que este estágio proporcionou-me uma experiencia muito rica, não só por ter estagiado na segunda maior câmara do país, mas sim no tema em questão. A Gestão da Qualidade é um tema em crescente desenvolvimento na Administração Pública e está a modificar, de uma forma positiva, os seus serviços e as pessoas (dirigentes e colaboradores). Todas as tarefas que desempenhei, tendo em vista a melhoria da Qualidade da organização, valorizou tanto a mim como a organização, com especial foco no contacto com as outras direções, através das reuniões com os gestores da qualidade e com a ação de sensibilização sobre a Qualidade que foi feita em todas as Direções, que mostrou-me como é que se comporta cada unidade orgânica da câmara.

Com a certificação total dos referenciais normativos da ISO 9001:2008 e da norma portuguesa 4427:2004, toda a organização e especialmente a parte dos Recursos Humanos gere-se com base nesses referenciais, conforme apresentado em anexo 9. A CMP é um claro exemplo de sucesso no âmbito da Gestão da Qualidade e da melhoria dos seus serviços e a preocupação da satisfação dos seus clientes (cidadãos) através do envolvimento dos serviços e dos colaboradores no desenvolvimento da organização.

Referências Bibliográficas

ALFORD, J. (2002), “Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies” – University Of Melbourne

BOVAIRD, T., LÖFFLER, E. (2003), “Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies”

ALMEIDA, F. (2013), “Multinacionais geridas por portugueses são das melhores do mundo.”

Recuperado a 2 de junho de <http://www.boyden.com/mediafiles/attachments/7635.pdf>

ALMEIDA, J. (2007), “A Evolução do Conceito da Qualidade na Industria Farmacêutica.”

Recuperado a 10 de maio de <http://arquivo.fmu.br/prodisc/farmacia/jfa.pdf>

AMAZONAS et al. (2008), Gestão da Qualidade Total. São Cristóvão/SE

APQ (Associação Portuguesa da Qualidade): www.apq.pt

(<http://www.apq.pt/portal/EFQM/C2E%20Brochura%20Informativa%20Ed10.pdf>)

Artigo publicado nos Cadernos do Instituto Nacional de Administração - Caderno da Qualidade da Câmara Municipal do Porto (Elaborado no ano de 2006), p. 2. Recuperado em 22 de Dezembro de

http://www.cm-porto.pt/users/0/58/qualidadecadernoina2006_69e671bdd0d96ae36783545a68b391ee.pdf

BILHIM, J., (2004), A Governação nas Autarquias Locais. Recuperado a 15 de agosto de

<http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/AGovernNasAutarquias04.pdf>

CABRAL, L. (Maio, 2008). Revista “Exame”. Recuperado em 15 de janeiro de

<http://luiscabral.wordpress.com/2008/05/02/a-qualidade-da-gestao-em-portugal/#more-97>

CARAPETO, C. (2009), “Bolsa de Ideias para a Modernização Administrativa.” Recuperado a 29 de

maio de <http://www.slideshare.net/carloscarapeto/bolsa-de-ideias-para-a-modernizacao-administrativa>

CARVALHO C. (Dezembro de 2008), A Qualidade do Serviço Público: o caso da Loja do Cidadão.

CIANFRANI, J., et al. (2009) “ISO 9001:2008 Explained”. Recuperado a 1 de junho de

<http://www.google.pt/books?hl=pt->

[PT&lr=&id=11vMVLWyZwMC&oi=fnd&pg=PR1&dq=what+is+iso+9001&ots=Wt7cuBv0Y8&sig=LgFBULOAYeg7UCtQn8bgRFPbxTo&redir_esc=y#v=onepage&q=what%20is%20iso%209001&f=alse](http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/30/gestao_da_qualidade_-_tqm)

DESIDÉRIO, Z. (Outubro, 2008), Gestão da Qualidade – TQM. Recuperado em 24 de Novembro de http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/30/gestao_da_qualidade_-_tqm

Diário da República, 1.ª série — N.º 176 — 12 de setembro de 2013. Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro.

FERNANDES, M. (Julho de 2008) A Norma Portuguesa NP 4427 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos. Recuperado em 4 de Janeiro de http://telesfermandes.net/idi/IDI_A_NP_4427.pdf

FIGUEIRA, M., (abril, 2009), Certificação na AP local: Autarquias, Freguesias e SMAS. Documento recuperado a 15 de setembro de <http://www.ipq.pt/backfiles/GrupoAlgebricaDF.pdf>

FIGUEIREDO, H., (2012), Apontamentos referidos em aula da unidade curricular de Avaliação Institucional e Gestão do Desempenho no âmbito do 1º Ano do Mestrado em Administração e Gestão Pública, Universidade de Aveiro.

GONZALEZ, R., MARTINS, M. (2007), Melhoria Contínua no Ambiente ISO 9001:2000: estudo de caso em 2 empresas do setor automobilístico. Recuperado a 29 de maio de <http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n3/a14v17n3.pdf>

JOYCE e LUCAS (2012). “A História da Gestão da Qualidade.” Recuperado a 20 de setembro de <https://www.administradores.com.br/producao-academica/a-historia-da-gestao-da-qualidade/5529/download/>

LIMA, J., e SANTIAGO, P., (janeiro de 2011), Os Primeiros Conceitos da Gestão da Qualidade Total. Recuperado a 30 de agosto de <http://rabci.org/rabci/sites/default/files/OS%20PRIMEIROS%20CONCEITOS%20DA%20GEST%20C3%83O%20DA%20QUALIDADE%20TOTAL.pdf>

LOURO, A. (2009), “Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade nos Serviços Públicos”

Manual de Gestão da Câmara Municipal do Porto (Dezembro de 2012)

Manual da Norma NP EN ISO 9001:2008 e Manual da Norma portuguesa NP 4427:2004

Manual da Qualidade da Câmara Municipal do Porto (Julho de 2011)

MONTEIRO, A., Gestão da Qualidade nas Organizações – online. Recuperado a 30 de setembro de <http://gestao-qualidade.dashofer.pt/?s=modulos&v=capitulo&c=17189>

NOLASCO, M. (2004). A Evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa. Recuperado em 14 de janeiro de <http://eprints.rclis.org/10406/1/NolascoBAD204.pdf>

[PEIXOTO, M., CARPINETTI, L., \(dezembro de 1998\), Aplicação de QFD Integrado. O Modelo de Akao e o Modelo QFD Estendido. V.5, Nº3, pp. 221-238. <http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a05v5n3>](#)

PINTO, J., (2011), Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Documento recuperado a 20 de agosto de http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-44642011000100006&script=sci_arttext

Portal da CM Porto: www.cm-porto.pt

Portal da Qualidade da CM Porto: <http://gqualidade.cm-porto.net/>

Portal Interno do Colaborador da Câmara Municipal do Porto

Portal institucional da empresa de consultadoria: Zona Verde. Recuperado a 15 de setembro de <http://www.zonaverde.pt/consultoria/implementacao-de-sistemas/?gclid=CNKP85qOtLoCFRMftAodi1MAXQ>

ROBERTSON, R. (2002), vol. 2, pp. 387-405, Innovation and Improvement in the Delivery of Public Services: The Use of Quality Management Within Local Government in Canada.

RODRIGUES, A. (2007), “Implementação de Sistemas de Qualidade e Mudanças Organizacionais: o Caso da Cabo Verde Telecom.” Recuperado a 1 de junho de <http://bdigital.unipiaget.cv:8080/jspui/bitstream/10964/83/1/Ana%20Paula%20Lima.pdf>

SÁ, P., SAMPAIO, P., ROSA M. (maio de 2012). Modelos de Gestão pela Qualidade Total: um contributo para a implementação de sistemas internos de garantia da qualidade nas Instituições de

Ensino Superior Portuguesas. Recuperado a 30 de agosto de http://www.forumgestaoensinosuperior2011.ul.pt/docs_documentos/15/paineis/09/psds_ps_mjr.pdf

SÁ, P. e SINTRA, O (junho de 2008), “Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses.” Recuperado em 20 de Dezembro em <http://notas-economicas.fe.uc.pt/texts/ne027n0192.pdf>

SARAIVA, M., (2012), “a Filosofia de Deming e a Gestão da Qualidade Total no Ensino Superior Português.” Revista Portuguesa de Management.

SAMPAIO, P., et al “ISO 9001 Scoreboard” (2012). Recuperado a 20 de setembro de http://www.qualidademadeira.com.pt/ficheiros/Noticias/APQ_Revoutput_efile.pdf

SAMPAIO, P., SARAIVA, P., Barómetro da Certificação (2010). Recuperado a 29 de maio de http://www.qualidademadeira.com.pt/ficheiros/Noticias/Barometro_IV_2010.pdf

SIMÃO, A. RODRIGUES, A. COSTA E SILVA, A. e outros (Setembro de 2009), Cadernos Municipais de Boas Práticas nas Autarquias Locais. Recuperado em 21 de Dezembro em <http://www.fundacaorepublica.pt/cms/files/revista/REV4ab90b9c50987.pdf>

Site da APCER. Recuperado em 15 de Janeiro de http://www.apcer.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=164&lang=pt

Site da C4G – Consulting and Training Network (2014). Recuperado a 20 de maio de <http://www.c4g.pt/conteudos/default.asp?id=22&IDN=27>

SGS Portugal: <http://www.sgs.pt/~//media/Local/Portugal/Documents/Brochures/SGS-SSC-NP4427-A4-PT-11-V2.pdf>

Tese de Doutoramento “A Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade de acordo com a ISO 9001.” (2008). Recuperado a 29 de maio do Repositório da Universidade do Minho de http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8840/1/Tese_PhD_Set2008.pdf

VERAS. C. (março de 2009), Gestão da Qualidade. Recuperado a 15 de agosto de http://www.ifma.edu.br/proen/arquivos/artigos.php/gestao_da_qualidade.pdf

VIANNA, W., em *“A Evolução da Qualidade e o Surgimento das Normas ISO”*. Recuperado a 15 de agosto de <http://www.grupodestra.com.br/100392-noticia-a-evolucao-da-qualidade-e-o-surgimento-das-normas-iso>

WADA, C. (Maio de 2007), O que é a gestão da qualidade? Revista Rede Industrial. Recuperado em 15 de janeiro de <http://www.cmqv.org/website/artigo.asp?cod=1461&idi=1&id=4467>

WENNINGKAMP, A., (setembro de 2009), CRM: O que é o CRM e como funciona? Recuperado a 1 de outubro de <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/crm-o-que-e-crm-e-como-funciona/34063/>

ANEXOS

Anexo 1: Implementação do Sistema de Gestão

Entidade	Serviço certificado	Âmbito
Câmara Municipal da Batalha	Gestão do Ordenamento do Território Municipal	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal da Guarda	Departamento Administrativo	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal da Horta	Serviço de Licenciamento de Obras Particulares, Serviço de Expediente Geral e Serviço de Contabilidade	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso	Gestão das Piscinas	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal de Agueda	Áreas Administrativa/Financeira; Planeamento, Concepção, Execução e Gestão Urbanística; Manutenção e Exploração	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal de Castanheira de Pêra	Atendimento Geral ao Município; Emissão de Licenças de Loteamentos e de Obras Particulares	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal de Celorico de Basto	Águas e Saneamento; Gestão Urbanística; Obras Públicas por Empreitada; Autorizações, Taxas e Licenças; Equipamento Desportivo - Piscina; Biblioteca; Ambiente; Metrologia	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal de Guimarães	Serviços de planeamento financeiro anual e plurianual; gestão financeira e patrimonial; projectos de financiamento nacional e comunitário; aprovisionamento e compras; licenciamento urbanístico	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal de Idanha-a-Nova	Divisão Administrativa e de Recursos Humanos; Secções do Património, Aprovisionamento, Contabilidade e Taxas e Licenças; Serviços de Execução e Controlo de Obras Públicas por Empreitada	NP EN ISO 9001:2000
(Câmara Municipal de Lagos	Departamento de Suporte Técnico Administrativo;	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal de Lisboa	Departamento de Construção e Conservação de Instalações Eléctricas e Mecânicas; Departamento de Empreitadas, Prevenção e Segurança em Obras	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal de Matosinhos	Actividades realizadas pelas casas da juventude e prestação de serviços das mesmas	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal de Nelas	Serviços de Desporto: Pavilhão Desportivo, Piscina Municipal, Biblioteca, Espaço Internet	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal de Ourém	Divisão de ordenamento do território	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal de Ponta Delgada		NP EN ISO 14001:2004
Câmara Municipal de Santa Maria da Feira	Biblioteca Municipal	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal de Serpa	Licenciamento de Obras Particulares	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal de Valongo	Gabinete do Município; Licenciamento e autorização de operações urbanísticas	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal de Viana do Castelo	Divisões Administrativa e de Licenciamento de Obras Particulares	NP EN ISO 9001:2000
Câmara Municipal do Porto	Departamento Municipal Jurídico e de Contencioso; Direcção Municipal do Ambiente e Serviços Urbanos; Gestão de Obras Públicas; organização, conservação e difusão dos registos de informação produzida e recebida pelo Município do Porto; organização de acções de divulgação do Acervo Camarário e da História da Cidade	NP EN ISO 9001:2000
Município da Maia	Divisão de Turismo e Biblioteca Municipal Doutor José Vieira de Carvalho; Departamento de Ambiente e Qualidade de Vida; Apoio ao consumidor, tratamento de requerimentos e exposições, apreciação de projectos, medições, integração paisagística, desenvolvimento de projectos especiais, subcontratação da manutenção de espaços verdes, gestão da administração directa, vistorias, gestão do canil, educação ambiental, remoção de viaturas, gestão de parques infantis e controlo da salubridade pública. Atendimento aos municípios e demais cidadãos utilizadores dos serviços da Câmara	NP EN ISO 9001:2000 NP EN ISO 14001:2004
Município de Albufeira	Gestão urbanística de obras particulares	NP EN ISO 9001:2000
Município de Antão	Atendimento Geral, atendimento do serviço de águas, serviço de obras particulares, Biblioteca Municipal	NP EN ISO 9001:2000
Município de Cantanhede	Gestão Autárquica (Excepto Departamento de Urbanismo)	NP EN ISO 9001:2000
Município de Esposende	Actividades da Divisão Administrativa e de Recursos Humanos, da Divisão de Ambiente e Serviços Urbanos, da Divisão de Gestão Urbanística, do Serviço de Acção Social e Acção Sócio-Educativa, do Núcleo de Informática e do Serviço de Auditoria Qualidade e Ambiente	NP EN ISO 9001:2000 NP EN ISO 14001:2004
Município de Mira	Gestão autárquica: DAF (Secção de Taxas e Licenças, Pessoal, Águas e Saneamento, Serviço Municipal de Metrologia) e DASCD (Sector de Turismo; Desporto e Ocupação de Tempos Livres e acção social)	NP EN ISO 9001:2000
Município de Mora	Gestão Autárquica	NP EN ISO 9001:2000 NP EN ISO 14001:2004
Município de Oliveira do Hospital	Prestação de Serviços de Obras Particulares e Serviços de Metrologia	NP EN ISO 9001:2000
Município de Porto Moniz	Prestação de todos os serviços de âmbito autárquico	NP EN ISO 9001:2000
Município de Ribeira de Pena	Serviço de ligação de águas e saneamento, armazém e compras, Serviços de Obras Particulares	NP EN ISO 9001:2000
Município de Santa Maria de Penaguião	Atendimento, Operações Urbanísticas, Obras Municipais por Empreitadas, Acção Social, Processamento Administrativo do Serviço de Águas e Saneamento, Emissão de Licenças, Gestão do Cemitério Municipal, Recenseamento Militar, Serviços Urbanos	NP EN ISO 9001:2000
Município de Trancoso	Prestação de Serviços de Obras Particulares, Serviços de Obras Municipais, Taxas e Licenças e Transportes Escolares	NP EN ISO 9001:2000
Município de Vale de Cambra	Planeamento, Gestão Urbanística, Serviço de Atendimento ao Município, Obras Municipais e Manutenção e Serviços Urbanos e Ambiente	NP EN ISO 9001:2000
Município de Vila Nova de Gaia	Gabinete e Atendimento ao Município; Serviços de Leitura; Controlo de Bens Patrimoniais; Expropriações; Serviço de Notariado; Recrutamento e Selecção de Pessoal	NP EN ISO 9001:2000
Piscinas Municipais de Vila Nova de Paiva		NP EN ISO 9001:2000
Juntas de Freguesia	Serviço certificado	Âmbito
Freguesia de Nevogilde	Serviços Autárquicos, Gestão do ATL - Prolongamento e Cemitério	NP EN ISO 9001:2000
Freguesia de São Martinho de Bougado	Serviços Autárquicos, Gestão de Feiras e Manutenção de Ruas e Jardins	NP EN ISO 9001:2000
Junta de Freguesia de Canidelo	Serviços Administrativos e Sociais. Gestão do Parque de Campismo Salgueiros e dos Cemitérios do Meiral e das Chouselas	NP EN ISO 9001:2000
Junta de Freguesia de Oliveira do Douro	Atendimento ao público, segurança pública e a protecção civil e serviços vários	NP EN ISO 9001:2000
Junta de Freguesia de Santo Ildefonso	Serviços Autárquicos, Apoio Domiciliário, Creche e Centro de Convívio/Dia	NP EN ISO 9001:2000

Anexo 2: Texto de base para o Vídeo sobre a Gestão da Qualidade

*“Só fazemos melhor aquilo que, repetidamente, insistimos em melhorar.
A busca da excelência não deve ser um objetivo, e sim um hábito.”*
Aristóteles

Contextualização histórica da Qualidade

A história da Gestão da Qualidade começou, inicialmente, através de um termo designado pela Marinha Americana para descrever a abordagem de gestão dos japoneses na melhoria da qualidade.

Tendo a sua origem no Japão, a *Gestão da Qualidade* ou “*Total Quality Management*”, consiste numa estratégia de orientação e criação da consciência da qualidade em todos os setores organizacionais.

O que é a Gestão da Qualidade?

- É uma atitude voltada para o cliente;
- É uma estratégia orientada para criar consciência de qualidade;
- Estabelece uma comunicação organizacional a todos os níveis, tornando-se uma peça fundamental dentro da organização.

Vantagens da Gestão da Qualidade

- Aumento da produtividade e redução de custos;
- Melhor e mais fácil acesso da organização a novos mercados;
- Melhoria da imagem da organização;
- Aumento da satisfação e confiança dos clientes.

Como surgiu a Qualidade na Câmara Municipal do Porto?

Desde 2003, com a criação do Gabinete do Município, a Câmara Municipal do Porto tem vindo a apostar na melhoria contínua dos seus serviços prestados ao cidadão. Efetivamente, o fato de este Gabinete ser um ponto de contato com os municípios constituiu um estímulo para a implementação de um sistema de gestão da qualidade de acordo com a norma ISO 9001.

Um sistema de gestão da qualidade iria assim conferir uma mais-valia ao nível de funcionamento, motivação dos colaboradores e uma cultura de melhoria contínua.

Foi em Dezembro de 2012, que a Câmara Municipal do Porto, obteve a certificação total do Sistema de Gestão Integrado da Qualidade e de Recursos Humanos, por parte da Associação Portuguesa de Certificação – APCER, de um modo transversal e partilhado de todos os serviços da Câmara, de acordo com as normas **NP EN ISO 9001:2008**, que tem como requisitos a demonstração da aptidão da organização para oferecer um produto/serviço que vá ao encontro do cliente, visando uma melhoria contínua do sistema e a **norma portuguesa NP 4427:2004**, que abrange todos os níveis e áreas de atividade da organização, atuando como um veículo de melhoria contínua.

O certificado atribuído associa-se à continuação de um objetivo primordial da Câmara, através do envolvimento dos serviços e dos colaboradores no desenvolvimento da organização, bem como a preocupação em proporcionar um serviço de elevada qualidade e de assegurar um desempenho junto dos Municípios e de outras Partes Interessadas, assumindo um compromisso de excelência baseado na Orientação para o Cliente, na Melhoria Contínua, e no Envolvimento e Desenvolvimento dos colaboradores, evidenciado através da sua Política de Gestão:

- Assegurar, de uma forma planeada, a resposta às exigências e expectativas dos clientes e partes interessadas;
- Assegurar e otimizar os recursos necessários à efetiva implementação e melhoria do SG;
- Medir e desenvolver a performance do Município nos vários domínios das suas atividades;
- Melhorar continuamente a eficácia do SG;
- Investir no desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos;
 - ATRAIR os talentos que melhor se adequam aos perfis definidos para cada posto de trabalho, através de uma estratégia de recrutamento baseada num modelo sólido de descrição e análise de funções;
 - MANTER o capital humano, criando condições de igualdade de oportunidades e melhoria do desempenho social, suportado num conjunto de apoios e benefícios na área da saúde, social, cultural e desportiva;
 - ESTIMULAR o crescimento e DESENVOLVER os colaboradores através de uma estratégia de gestão do desempenho e de formação profissional contínua, visando o reforço das suas competências;
 - Encorajar o envolvimento e a participação ativa dos colaboradores numa dinâmica de trabalho em equipa, que despolete a criatividade e a inovação.

De modo a uniformizar o Sistema de Gestão Integrado da CMP, foi criada uma nova Divisão Municipal de Gestão da Qualidade, na DMRH.

A DMRH

A DMRH tem como Missão, garantir o desenvolvimento integral dos Recursos Humanos, numa ótica de inovação e excelência, através de políticas eficientes e otimização dos seus recursos, focalizando a sua orientação nas partes interessadas. Como Visão, a DMRH deverá ser um exemplo de referência na Administração Pública, no que respeita à eficiência, eficácia, inovação e capacidade organizacional. Cada UO define a sua própria missão, visão e valores, aprovados pelo respetivo dirigente e que é disponibilizada na sua respetiva página no Portal do Colaborador.

Esta Direção compõe-se por um Departamento de RH, que por sua vez divide-se em 5 Divisões Municipais, entre as quais se destaca a Divisão Municipal de Gestão da Qualidade, liderada pela Dr.^a Sara Magalhães, que conta com uma equipa de 4 colaboradores.

A DMGQ

- Desenvolve em estrita articulação com os diferentes serviços um painel de indicadores de suporte à direção, avaliação da performance e da avaliação do grau de satisfação das partes interessadas;
- Monitoriza e acompanha o projeto de reclamações do Município (projeto SER);
- Propõe e implementa a estratégia de melhoria contínua dos serviços, numa lógica orientada para o cliente interno e externo;
- Coordena o Sistema de Qualidade do Município.

Objetivo principal da DMGQ

Consolidar o Sistema de Gestão da Qualidade e promover uma cultura de qualidade.

Como é que se promove essa cultura?

Através do apoio às UO's na implementação e consolidação do Sistema de Gestão, preparando auditorias, de modo a garantir a capacitação dos auditores internos. Garantir a sensibilização de todos os colaboradores para uma cultura de qualidade e acompanhar o desempenho da CMP, bem como promover a revisão pela gestão e o inquérito aos colaboradores. Por último a DMGQ foca-se em promover o Portal de Gestão da Qualidade, como uma ferramenta para mais fácil adesão e utilização do sistema.

A rede de macroprocessos da Câmara decorre das competências legais, bem como dos critérios referidos, pretendendo espelhar a dinâmica organizacional do município, privilegiando o alinhamento e a orientação para as necessidades e expectativas do Cliente/Munícipe.

Ainda no âmbito da DMGQ

O **Macroprocesso G04**, denominado por “Sistema de Gestão e Melhoria”, tem a sua aplicação em todas as Unidades Orgânicas da Câmara Municipal do Porto, no âmbito dos referenciais normativos ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade e a NP 4427:2004 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Este Macroprocesso interliga-se, tanto a montante como a jusante com todos os outros Macroprocessos e como objetivo, estabelece, implementa e mantém o Sistema de Gestão Integrado, garantindo que o mesmo encontra-se adequado à realidade da CMP e responde às necessidades e expectativas dos colaboradores, clientes/munícipes e restantes partes interessadas.

Qual o Papel do Colaborador?

Todos nós devemos conhecer, respeitar, cumprir, acompanhar e contribuir para a melhoria contínua do Sistema de Gestão.

É fundamental que todos contribuam com as suas ideias e sugestões de melhoria.

Em cada Unidade Orgânica existem Gestores da Qualidade e Dinamizadores da Qualidade disponíveis para receber toda e qualquer sugestão ou oportunidade de melhoria e esclarecer as questões relacionadas com o Sistema de Gestão.

Anexo 3: Print da página do “Balcão Virtual”

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying `balcaovirtual.cm-porto.pt/PT/faleconosco/Paginas/Participação.aspx`. The website header is green and features the logo for "bav" (balcão de atendimento virtual) and "PORTO Câmara Municipal". A navigation menu includes links for "Início", "Guia de pesquisa", "Contactos", "Formulários", "Formulários Online", "Fale connosco", and "Ajuda". A search bar with the placeholder text "(Pesquisar)" is located below the navigation menu.

The main content area is titled "Fale connosco" and contains a list of service options: "Sugestão", "Elogio", "Reclamação", "Alerta pedido de intervenção", "Pedido de informação", and "Apoio Virtual". Below this list, there is a detailed description of the "Fale connosco" menu, explaining its purpose and providing contact information for the "serviço de atendimento telefónico" (+351) 222 090 400.

Fale connosco

Este menu destina-se a facilitar a sua comunicação com a autarquia. Queremos desenvolver políticas e serviços orientados para as suas necessidades!

Através da seleção de uma opção, poderá enviar-nos uma das seguintes mensagens:

- > [Sugestão](#)
- > [Elogio](#)
- > [Reclamação](#)
- > [Alerta pedido de intervenção](#)
- > [Pedido de informação](#)

Caso pretenda obter ajuda na navegação do balcão de atendimento virtual (BAV), disponibilizamos-lhe o [apoio virtual](#), uma plataforma de conversação em tempo real (todos os dias, das 9h00 às 17h00).

Para qualquer esclarecimento, poderá contactar o [serviço de atendimento telefónico](#), nos dias úteis, das 9h00 às 17h00, através do número (+351) 222 090 400.

Anexo 4: Notícia da Certificação total da Câmara Municipal do Porto - Notícia datada em 03/01/2013

Câmara Municipal do Porto está totalmente certificada pela APCER

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade único, transversal e partilhado por todos os serviços da Câmara Municipal do Porto foi objeto de certificação pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER).

A aposta que, desde 2003, a Câmara tem vindo a fazer na melhoria contínua dos serviços prestados ao cidadão teve o seu corolário na certificação agora atribuída, resultante do projeto que a Direção Municipal da Presidência impulsionou ao longo de 2012.

Com a criação, em 2010, da Divisão Municipal de Gestão da Qualidade, integrada naquela Direção Municipal, foi possível dar um novo impulso ao sistema de gestão da qualidade do Município.

Assim, estendeu-se o sistema a toda a atividade e serviços municipais e converteu-se a anterior abordagem - em que coexistiam diversos sistemas avulso e autónomos, a par de áreas/atividades não integradas em qualquer sistema - num único sistema.

Através deste trabalho, desenvolvido por todas as unidades orgânicas, de forma articulada, e com o apoio da Iberogestão, empresa de consultoria, ficou garantida a aplicação de princípios uniformes na prestação dos serviços municipais, garantindo-se-lhes também o nível de excelência que um Certificado de Qualidade atesta.

A primeira fase do projeto, desenvolvido durante o primeiro semestre de 2012, consistiu na criação de um Modelo Integrado de Gestão (MIG), alicerçado na missão e nas atribuições do Município. O MIG sistematizou o alinhamento dos objetivos estratégicos definidos pelo Executivo a todas as Unidades Orgânicas - através da definição do Mapa Estratégico e do Balanced Scorecard do Município - e modelou a rede das competências organizacionais (áreas core de atividade).

Numa segunda fase, que ocorreu durante o segundo semestre do ano, identificou-se a rede de macroprocessos, consubstanciada no mapeamento dos processos operacionais, isto é, na sequência de atividades e responsabilidades dos vários serviços intervenientes, e, ainda, nos indicadores-chave das Unidades Orgânicas, refletidos nos respetivos Balanced Scorecards.

Em paralelo, foi também desenvolvido com sucesso, ao longo deste ano, o projeto de implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos na Autarquia, que foi igualmente certificado pela APCER.

O Certificado agora atribuído, atestando a qualidade dos serviços prestados aos munícipes, associa-se à prossecução de um objetivo primordial da Câmara: garantir a satisfação dos seus clientes externos. Através do envolvimento dos serviços e dos colaboradores no desenvolvimento organizacional, a Câmara coloca-se, igualmente, em condições de garantir um elevado nível de satisfação aos seus clientes internos.

Uma vez mais, pela sua dimensão e no panorama nacional, a Câmara Municipal do Porto destaca-se por obter a certificação da qualidade e de recursos humanos na prestação de serviços ao munícipe e outras partes interessadas no âmbito de toda a atividade desenvolvida pelo Município.

Anexo 5: Exemplar do Questionário de Satisfação de Colaboradores da CMP

Questionário de Satisfação de Colaboradores

O presente questionário destina-se a aferir o grau de satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal do Porto (CMP), no que diz respeito ao funcionamento e gestão da CMP, bem como no que concerne ao ambiente de trabalho e à motivação.

Não existem respostas certas ou erradas, relativamente a qualquer dos itens, pretende-se apenas que dê a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial, sendo o tratamento das informações recolhidas efetuado de forma global e não individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

1 – Características do Entrevistado

Sexo	Grupo Profissional:	Escalão Etário:	Antiguidade na CMP:
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Dirigente	<input type="checkbox"/> Menos de 25 anos	<input type="checkbox"/> Até 5 anos
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Técnico Superior	<input type="checkbox"/> De 25 a 35 anos	<input type="checkbox"/> De 5 a 14 anos
	<input type="checkbox"/> Assistente Técnico	<input type="checkbox"/> De 36 a 45 anos	<input type="checkbox"/> De 15 a 24 anos
	<input type="checkbox"/> Assistente Operacional	<input type="checkbox"/> De 46 a 55 anos	<input type="checkbox"/> De 25 a 34 anos
	<input type="checkbox"/> Informática	<input type="checkbox"/> Mais de 56 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 35 anos
	<input type="checkbox"/> Bombeiro		
	<input type="checkbox"/> Polícia		
	<input type="checkbox"/> Outros ¹		

Direção/Serviço a que pertence:

2 – Satisfação no Trabalho

Considerando o trabalho que desenvolve na CMP e na sua UO, indique, por favor, qual o seu nível de satisfação face aos seguintes itens (assinale com X a sua resposta):

	<i>Nada satisfeito</i> <i>1</i>	<i>Pouco Satisfeito</i> <i>2</i>	<i>Satisfeito</i> <i>3</i>	<i>Muito Satisfeito</i> <i>4</i>	<i>Totalmente Satisfeito</i> <i>5</i>
1. Grau de satisfação global, considerando a minha experiência de trabalho na CMP.					
2. Igualdade de oportunidades e tratamento a todos os colaboradores					
3. Satisfação com formação que recebo					
4. Envolvimento dos dirigentes com os seus trabalhadores					
5. Informação necessária para desempenhar as suas tarefas diárias e esclarecimento das dúvidas por parte das chefias na sua execução					
6. Disponibilização de informação relativamente às regras de funcionamento da empresa (férias, faltas, alterações de legislação)					
7. Conforto e bem-estar físico do meu local de trabalho					

¹ Carreiras subsistentes: Fiscal Municipal, Fiscal de Obras, Enfermeiro, Educadores de Infância, entre outros.

	<i>Nada satisfeito 1</i>	<i>Pouco Satisfeito 2</i>	<i>Satisfeito 3</i>	<i>Muito Satisfeito 4</i>	<i>Totalmente Satisfeito 5</i>
8. Condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos					
9. Satisfação com equipamentos informáticos					
10. Prestígio em ser membro da CMP					
11. Satisfação com os protocolos entre a Autarquia e entidades externas, no âmbito da saúde, cultura e lazer (instituições bancárias, desportivas, de ensino)					

3 – Motivação

Tendo em conta a motivação para o desenvolvimento do seu trabalho, por favor responda à seguinte questão, assinalando apenas uma das alternativas:

1. O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?

- Participar em ações de formação/desenvolvimento de competências
- Participar em projetos de mudança na organização
- Autonomia para planear, executar e avaliar o seu trabalho

Muito obrigado pela sua colaboração!

Anexo 6: Cabeçalho e rodapé dos novos templates em vigor




DIREÇÃO MUNICIPAL/ DEPARTAMENTO/ DIVISÃO

Codificação do impresso

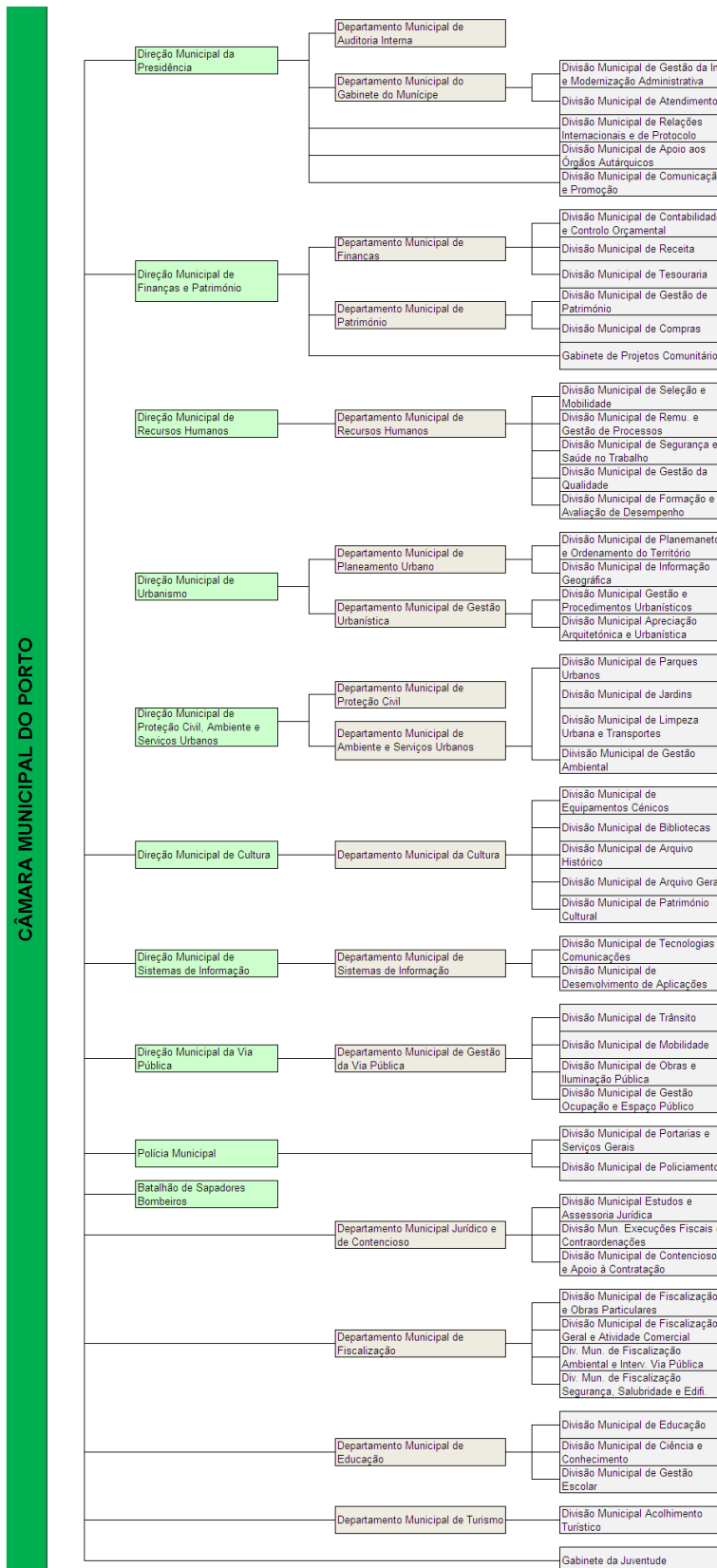
Morada | Telefone | Fax | e-mail

1/1

Anexo 7: Print da Check-List realizada no edifício da DMRH

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG					
		CARACTERIZAÇÃO DO EDIFÍCIO																																				
1																																						
2																																						
3																																						
4		Unidade(s) Orçamentar(es):																																				
5		Designação:																																				
6		Morada:																																				
7																																						
8																																						
9																																						
10																																						
11																																						
12																																						
13																																						
14																																						
15																																						
16																																						
17																																						
18																																						
19																																						
20																																						
21																																						
22																																						
23																																						
24																																						
25																																						
26																																						
27																																						
28																																						
29																																						
30																																						
31																																						
32																																						
33																																						
34																																						
1	Inspeção elétrica geral do edifício	Ação de Manutenção – Eletromecânica		requênci	Respons.	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5																								
2		1.1) Verificação do bom funcionamento dos sistemas de proteção		Annual	Almostrado																																	
3		1.2) Verificação do bom funcionamento da aparelhagem																																				
4		1.3) Verificação da existência de sinalética nos quadros elétricos																																				
5		Ex:																																				
6																																						
7		1) Limpeza/substituição dos filtros		Annual	DOMUS																																	
8		2) Verificação do funcionamento																																				
9		1) Verificação da pressão do manómetro (se aplicável)		Annual	Almostrado																																	
10		2) Verificação da data de validade																																				
11		3) Recarga / Verificação / Revisão																																				
12		4) Verificação da existência de sinalética																																				
13		1) Verificação e ensaio incluindo respetivas mangueteiras e aparelhagem		Annual	Almostrado																																	
14		2) Verificação da existência de sinalética																																				
15		1) Verificação da existência de certificado de inspeção periódica efetuado em local visível		Annual	Empresa Responsável Manutenção																																	
16		1) Tometas		Annual	Almostrado																																	

Anexo 8: Organograma da Câmara Municipal do Porto



Anexo 9: Esquematização dos Recursos Humanos na Câmara Municipal do Porto

