

# LICENCIATURA DE GESTÃO EMPRESARIAL

## A QUALIDADE DE UM MUNICÍPIO



Projecto Final de Licenciatura

Elaborado por: M<sup>a</sup>. Lurdes Freitas

N<sup>o</sup>. 20071017

Orientadora: Doutora Fátima Geada

Barcarena, Junho 2010





*“A autora é a única responsável pelas ideias expressas neste relatório”*



## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à Câmara Municipal de Oeiras a oportunidade que me proporcionou para a frequência e conclusão do curso, através dos meios necessários (principalmente monetários) que me disponibilizou e à minha Superior Hierárquica, colegas de trabalho, pela compreensão, disponibilização e apoio e à Dr.<sup>a</sup>. Carla pela disponibilidade e ajuda que me concedeu na primeira parte deste trabalho.

À Divisão de Desporto pela disponibilização e apoio na conclusão deste trabalho.

À minha filha, que durante estes três anos ficou em parte privada da minha companhia, apoio e acompanhamento tanto na sua vida pessoal como escolar, ao meu marido que soube desempenhar na perfeição para além de pai o papel da mãe, sempre que eu não podia estar presente.

Aos meus amigos e restante família pela força que sempre me deram.

Aos colegas de turma pelo apoio, dedicação, amizade e força que foi muito importante nestes três anos, especialmente ao meu grupo de trabalho, Paulo Santos, Nuno Custódio, Maria de Jesus Tavares, Paulo Simões e Carla Garcia, sem eles teria sido mais difícil este percurso.

A todos os professores desde o primeiro ano de faculdade, pelos seus conhecimentos transmitidos, pela compreensão e apoio prestado e pela paciência que tiveram comigo.

Aos professores orientadores responsáveis pela cadeira de Projecto de Gestão Aplicado, Professores Doutores, Fátima Geada, Pedro Cruz e Piriquito Costa, pela orientação, interesse, apoio e principalmente disponibilidade, assim como pelas sugestões dadas.

Por último a mim própria, pela força e vontade que tive para enfrentar mais esta dura batalha, que no final me deu muito prazer.

Os meus sinceros agradecimentos!

Maria de Lurdes Freitas

Cacem, 2010



### ***Resumo***

O presente trabalho faz parte da cadeira de Projecto de Gestão Aplicado, e a sua finalidade é dar a conhecer a importância do tema qualidade e os desafios necessários à sua implementação.

O objectivo é conhecer-se toda a temática que envolve a implementação de um sistema de qualidade, mais precisamente a sua implementação no Município de Oeiras; Fazer um reconhecimento de todos os passos necessários para que uma organização seja eficiente e dinâmica e que prima pelos bons serviços que presta, com o objectivo de se tornar num organismo público de excelência.

### ***Abstract***

This thesis, as part of Applied Project Management subject, aims to make known the importance of Quality and the necessary challenges of its implementation.

The purpose is to acknowledge all the aspects involved in a quality system's implementation, more precisely, it's implementation in Oeiras County; to make recognition of every needed step to create a dynamic organization that primes for good services as a public organism of excellence.





**Índice**

<b>DECLARAÇÃO</b> .....	<b>III</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>VII</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>IX</b>
<b>Índice</b> .....	<b>XI</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>XVI</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Índice de Abreviaturas</b> .....	<b>XVIII</b>
<b>1 – Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2 – História da qualidade</b> .....	<b>2</b>
2.1 – Evolução da Qualidade.....	3
2.2 – O Novo Paradigma da Qualidade: TQM.....	5
2.3 – Conceito de Qualidade .....	6
<b>3 – Teorias da Gestão de Qualidade</b> .....	<b>9</b>
<b>4 – Modelos da Gestão da Qualidade</b> .....	<b>14</b>
4.1 – ISO 9001 .....	15
4.2 - Norma NP EN ISO 9001:2008 .....	15
4.2.1 <i>Objectivos da norma</i> .....	16
4.2.2 <i>Aplicação</i> .....	16
4.2.3 <i>A implementação</i> .....	17
4.2.4 <i>A metodologia</i> .....	17
<b>5 – Gestão da Qualidade</b> .....	<b>20</b>
5.1 – Contributo para a competitividade das organizações .....	20
5.1.1 – <i>Fase de Planeamento</i> .....	21
5.1.2 – <i>Fase de Implementação</i> .....	22
5.1.3 – <i>Fase de Medição</i> .....	22
5.1.4 – <i>Fase de Melhoria</i> .....	22
5.2 – Promoção da Cultura da Qualidade.....	23
5.2.1 – <i>Trabalho de Equipa</i> .....	23
5.2.2 – <i>Orientação para o Cliente</i> .....	23

5.2.3 – <i>Espírito de Melhoria</i> .....	23
<b>6 – As Ferramentas de Controlo da Qualidade</b> .....	<b>24</b>
6.1 – Contributo das Ferramentas .....	24
6.1.1 – <i>Diagrama de Pareto</i> .....	24
6.1.2 – <i>Diagrama de causa-efeito (Ishikawa)</i> .....	25
6.1.3 – <i>Estratificação</i> .....	26
6.1.4 – <i>Fluxograma</i> .....	26
6.1.5 – <i>Folhas de verificação</i> .....	27
6.1.6 – <i>Histogramas</i> .....	27
6.1.7 – <i>Diagrama de dispersão</i> .....	27
6.1.8 – <i>Value/Balanced Scorecard</i> .....	28
6.2 – Modelo EFQM - Excelência .....	28
6.2.1 - <i>Os critérios de meios (critérios facilitadores) têm como fundamento:</i> .....	29
6.2.2 - <i>Os critérios de resultados têm como fundamento:</i> .....	30
<b>7 – Gestão e Qualidade nos Serviços Públicos</b> .....	<b>30</b>
7.1 – A aplicação da Gestão da Qualidade no Sector Público .....	31
7.2 – Qualidade na Administração Local .....	33
<b>8 – Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade no Município de Oeiras.....</b>	<b>35</b>
8.1 – Apresentação do Município .....	35
8.1.1 – <i>Inovação</i> .....	35
8.2 – Política de Qualidade .....	36
8.2.1 – <i>Visão</i> .....	36
8.2.2 – <i>Missão</i> .....	36
8.2.3 – <i>Valores dos serviços do município</i> .....	36
8.3 - Objectivos estratégicos .....	37
8.4 – Responsabilidade, Autoridade e Comunicação.....	38
8.4.1 – <i>Responsabilidade e Autoridade</i> .....	38
8.4.2 – <i>Estrutura hierárquica do município</i> .....	38
8.4.3 – <i>Comunicação interna/externa</i> .....	40

8.5 – Metodologia adoptada pelo Município para a implementação do SGQ.....	40
8.5.1 – 1ª. FASE – Arranque e desenvolvimento do processo de implementação.....	40
8.5.2 – 2ª. FASE – Auditoria Interna .....	41
8.6 – SGQ – Âmbito e aplicação.....	41
<b>9 – Sistema de Gestão da Qualidade .....</b>	<b>42</b>
9.1 – Estrutura documental do SGQ do Município .....	42
9.2 – Modelo conceptual dos processos .....	43
9.3 – Matriz de interacção dos processos .....	44
9.4 – Monitorização e medição dos processos .....	44
9.4.1 – Indicadores de desempenho dos processos .....	44
9.4.2 – Gestão dos processos .....	45
9.5 – Descrição dos Processos e sua interligação.....	45
9.5.1 – Estrutura organizacional .....	45
9.5.2 – Política e Objectivos da Qualidade.....	45
9.5.3 – Processo de Gestão .....	46
9.5.4 – Processo de medição e melhoria.....	46
<b>10 – Divisão de Desporto .....</b>	<b>47</b>
10.1 – Missão .....	47
10.2 - O Processo de Desporto .....	48
<b>11 - Mapa de Processo do Desporto .....</b>	<b>48</b>
11.1 Âmbito de Aplicação.....	48
11.2 - As Actividades/Tarefas .....	49
11.2.1 – Actividade 1 – Elaboração das GOP .....	49
11.2.2 – Actividade 2 – Planeamento do Evento.....	49
11.2.3 – Actividade 3 - Preparação da Actividade .....	49
11.2.4 – Actividade 4 - Divulgação da Actividade.....	49
11.2.5 – Actividade 5 – Concretização da Actividade.....	49
11.2.6 – Actividade 6 - Estabelecimento de Parcerias (Eventos Externos) .....	50
11.2.7 – Actividade 7 – Recolha das Necessidades.....	50

11.2.8 – Actividade 8 – Análise das propostas.....	50
11.2.9- Actividade 9 – Acompanhamento do Evento.....	50
11.2.10- Actividade 10 – Elaboração do Relatório Actividades .....	50
11.2.11- Actividade 11 – Elaboração de Programas de Novas Instalações .....	51
11.2.12 – Actividade 12 – Programação da Ocupação do Espaço dos Pavilhões .....	51
11.2.13 – Actividade 13 – Apoio Actividades Regulares.....	51
11.2.14 – Actividade 14 – Outros apoios do Promaad .....	52
11.2.15 – Actividade 15 – Avaliação.....	52
11.2.16 – Actividade 16 – Planeamento dos subprogramas .....	52
11.2.17 – Actividade 17 – Organização das acções.....	52
11.2.18 – Planeamento dos subprogramas .....	52
11.2.19 - Realização das acções .....	53
11.2.20 – Relatório final do projecto .....	53
11.2.21 – Elaboração do relatório de Gestão.....	53
<b>12 - Avaliação dos fornecedores .....</b>	<b>53</b>
<b>13 – Formação dos colaboradores da Divisão de Desporto .....</b>	<b>53</b>
13.1 – Formação Interna – Mod. DF-01.....	53
13.2 - Formação Externa – Mod. DF-02 .....	54
<b>14 - Recepção dos Bens .....</b>	<b>54</b>
<b>15 – Auditorias Internas.....</b>	<b>56</b>
15.1 – Responsabilidade dos Auditores .....	56
15.2 – Responsabilidade dos Auditados.....	57
15.3 – Responsabilidade do Gestor da Qualidade.....	57
15.4 – Responsabilidade do representante da Gestão.....	58
<b>16 – Programa Anual das Auditorias .....</b>	<b>58</b>
16.1 – Equipa Auditora .....	58
16.2 – Preparação/Execução das Auditorias .....	58
16.3 – Relatório de Auditoria.....	59
16.4 – Acções Correctivas.....	60
16.5 – Verificação da Eficácia das Acções Correctivas.....	60

<b>17 – A Certificação .....</b>	<b>60</b>
17.1 – Auditoria de Concessão.....	60
17.2 – Retorno de informação do cliente .....	60
<b>18 – Acções de Melhoria sugeridas pela Divisão de Desporto para 2010. ....</b>	<b>61</b>
<b>19 – Conclusão.....</b>	<b>62</b>
<b>20 – Bibliografia .....</b>	<b>64</b>

***Índice de Tabelas***

Tabela 1 - Conceitos de qualidade – Fonte: Nelson Santos António 2007 .....	7
Tabela 2 - Perspectivas BSC – Fonte: Iberogestão 2006.....	28
Tabela 3 - Estrutura Documental.....	1
Tabela 4 - Matriz Interação dos Processos – Fonte: CM.....	44
Tabela 5 - Carimbo utilizado no controlo à recepção – Mod. G33 .....	55

***Índice de Figuras***

Fig. 1 - Certificação de um sistema de Gestão – Fonte: Empresa significado .....	20
Fig. 2 - Melhoria Continua – Fonte: Empresa significado .....	24
Fig. 3 - Modelo de Excelência.....	29
Fig. 4 - Perspectivas de Administração – Fonte: Empresa significado .....	32
Fig. 5 - Organograma do Município de Oeiras.....	39
Fig. 6 - Modelo conceptual dos processos.....	43



### ***Índice de Abreviaturas***

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

art.º – Artigo

BRF – Boletim Reclamação Fornecedor

CAF – Common Assessment Framework

CD – Chefe de Divisão

CMO – Câmara Municipal Oeiras

DA – Documento Acompanhamento

DD – Divisão Desporto

Dec. Lei – Decreto – Lei

EFQM – European Foundation for Management (modelo de excelência europeu)

GC – Gabinete de Comunicação

GOP – Grandes Opções do Plano

GQ – Gabinete Qualidade

GTQ – Gestão Qualidade Total

RD – responsável Designado

SGQ – Sistema de Gestão Qualidade

SQM – Sistema Gestão Qualidade

TQM – Total Quality Management

## ***1 – Introdução***

O presente trabalho consiste no desenvolvimento de uma metodologia de análise que permita quantificar as expectativas dos munícipes relativamente ao serviço prestado pelos Municípios.

É um trabalho que procura analisar o desempenho dos vários serviços de um município, e a qualidade na prestação dos mesmos aos seus clientes/fornecedores/munícipes.

Nas sociedades modernas todas as pessoas nos seus locais de trabalho estão envolvidas na prestação de serviços e no consumo dos mesmos, são confrontadas com tomadas de decisão sobre que serviços prestar aos consumidores.

Cada vez somos mais exigentes quando procuramos um determinado bem ou serviço, em que as escolhas são feitas pela qualidade de determinados produtos ou serviços prestados, muitas das vezes não nos importamos de pagar mais por determinado produto/serviço desde que satisfaça as nossas necessidades.

A introdução do conceito de qualidade é cada vez mais um factor determinante na estratégia e competitividade das empresas e organizações.

Com um mercado cada vez mais competitivo, a qualidade deixa de ser considerada um luxo, mas sim uma questão de sobrevivência, serviços que não integrem um sistema de qualidade no seu meio interno podem como se costuma dizer “ter os dias contados”.

A qualidade pode também ser vista como uma forma de estar na vida, de produzir, é através de uma vivência num mundo de qualidade que se consegue alcançar a satisfação simultânea dos interesses de clientes e empresas.

A abertura de novos mercados, veio trazer um aumento de competitividade pela maioria das empresas, é a grande oportunidade de muitas delas se destacarem da concorrência.

Cada vez mais a qualidade é vista como uma ferramenta de melhoria contínua capaz de contribuir significativamente para a melhoria de negócios e qualidade de vida dos cidadãos em geral<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - Rui Fazenda: 2008

É com esta finalidade que no Município de Oeiras está em curso a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, nas áreas do Ambiente, Comunicação, Bibliotecas e Desporto, com a finalidade de garantir a prestação de serviços com vista à satisfação total dos seus clientes/municípes.

Podemos assim dizer que a qualidade é uma verdadeira filosofia da gestão.

## ***2 – História da qualidade***

A qualidade não é uma questão de invenção moderna, qualidade e gestão sempre estiveram presentes na sociedade humana, sendo um factor importante o seu desenvolvimento/aperfeiçoamento e até uma questão de sobrevivência.

No seu longo percurso o conceito de qualidade regista uma reformulação, no século passado foi-lhe atribuído o estatuto de disciplina científica, consequência da criação de um conjunto de valores baseados numa filosofia enraizada na corrente filosófica do pragmatismo.

Nas civilizações mais antigas era na figura do artesão que se concentravam todas as responsabilidades na criação de produtos, desde a sua concepção, produção, venda e serviços pós-venda.

Com a deslocação das pessoas dos meios rurais para as cidades há um crescimento de grandes aglomerados populacionais nas cidades, e aumenta a necessidade de as pessoas se abastecerem de mais produtos, o que vem alterar os meios de produção de muitas empresas.

Com estas alterações, as funções que eram desempenhadas pelo artesão rural passam para as oficinas, onde o trabalho já não se encontrava centrado numa única pessoa. Nas oficinas já existia a função de mestre que desempenhava algumas tarefas de direcção, o ajudante de mestre com delegação de funções, nomeadamente a de controlar e verificar o trabalho que era executado pelo aprendiz.

Esta função de controlo e verificação do trabalho foi a primeira diferenciação de actividades relacionadas com a qualidade.

Com a Revolução Industrial dá-se um rápido crescimento da indústria, que não foi acompanhada pelas empresas na formação dos seus trabalhadores, havia a necessidade de se produzir mais, de introduzir novas tecnologias nas áreas de produção e as pessoas não tinham formação para acompanhar este crescimento.

Com a escassez de produtos que se fazia sentir a preocupação com a quantidade prevaleceu em relação às exigências da qualidade<sup>2</sup>.

### **2.1 – Evolução da Qualidade**

Com a preocupação da parte de quem produzia na adaptação às novas tecnologias, as empresas apostam então na formação dos seus trabalhadores e os produtos vão assim ganhando melhorias na sua elaboração, começam assim as empresas a preocupar-se mais com a qualidade do que fabricavam.

Como no passado o que produzia se destinava a consumo próprio, com o crescimento da indústria há uma preocupação na execução de tarefas, surge assim a função do inspector que tinha como finalidade verificar se os produtos cumpriam as especificações exigidas.

Com as consequências da Revolução Industrial, há uma preocupação constante para o aumento da eficácia e competências das empresas, em que o principal objectivo era produzir mais e melhor, de forma a poderem competir com as grandes empresas que se começavam a destacar.

Ford foi um dos que muito contribuiu para esta viragem, ao promover a grande inovação do séc. XX, a designada produção em massa, a organização do trabalho foi inovada assim como a produção do maior número de produtos acabados, com a garantia de qualidade ao menos custo possível.

Aplicou um sistema de concentração vertical, que produzia desde a matéria-prima inicial até ao produto final acabado dando origem à produção em grandes quantidades, surge assim a divisão do trabalho e com ela a possibilidade de mais qualidade na execução e preparação dos produtos<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> - a. Ramos pires: 2004

<sup>3</sup> - Adalberto Chivenato: 2003

É nos Estados Unidos durante a II Guerra Mundial que tem início o tema qualidade, surge de um processo de adaptação da indústria civil às necessidades de segurança do exército, como havia dificuldade em controlar a qualidade produto a produto foram aplicadas as regras de controlo estatístico de qualidade, contribuindo para isso Joseph Juran com as medidas de gestão de carácter humano.

Nos anos 60/70 o conceito de qualidade estava associado às actividades de controlo da qualidade, direccionado essencialmente para os sectores industriais, a economia era fechada, não havendo ainda grande concorrência nem grandes preocupações com a produtividade, ser eficaz era geralmente o suficiente para se avaliar o desempenho de uma organização.

Nos finais dos anos 70, devido às mudanças sociopolíticas, começa a surgir o desafio pela eficiência, é necessário ter agora consciência da necessidade de se produzir mais e melhor, os agentes económicos apercebem-se de que é preciso apostar em mecanismos de prevenção de forma a reduzir as falhas nas suas linhas de produção e defeitos nos seus produtos.

Apostam na formação dos trabalhadores e nas novas ferramentas para optimização da conformidade dos seus produtos, a qualidade passa a ser vista como uma actividade relacionada com a redução de desperdícios.

Anos 80/90 a qualidade é já uma das apostas da competitividade das empresas, tanto industriais como de serviços, os serviços começam agora a proliferar devido à nova moda do Downsizing e Outsourcing, em departamentos de grandes empresas industriais passaram a pequenas empresas de serviços.

É por esta altura que se familiariza o conceito de sistemas da qualidade, pelas normas ISO 9001. Empresas com este sistema tinham de documentar todas as suas metodologias, regras e outros conteúdos diversos.

A melhoria contínua surge no ano 2000 com a nova versão da ISO 9001, passa-se assim da designação “Garantia da Qualidade” para a “Gestão da Qualidade”, alterando-se então muita coisa<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> - Fazenda Branco:2008

Entra-se na era do fazer melhor, das novas ideias, podemos assim afirmar que a evolução da qualidade trouxe novas atitudes de gestão, decorrentes do aparecimento de novas ideias e práticas na área da qualidade.

## **2.2 – O Novo Paradigma da Qualidade: TQM**

O tema qualidade tem tido um forte interesse por parte dos gestores, vários são os contributos dados a esta área.

Vários autores contribuíram com as suas teorias, ideias, para que a qualidade seja praticada cada vez mais de uma forma exigente e produtiva nas empresas.

Juran e Deming implementaram na indústria japonesa os seus princípios e técnicas estatísticas de controlo de qualidade, os japoneses não só adoptaram em larga escala e convictamente os seus métodos e ensinamentos, como também os desenvolveram, passando a controlar não apenas o produto final, mas todos o processo de produção.

Em vinte anos o Japão passou de economia devastada pela guerra, de produtos de bens baratos e de má qualidade, a competidor directo dos Estados Unidos, ultrapassando claramente a indústria norte-americana em termos de preço de qualidade, nomeadamente no sector automóvel.

No início da década de 80, corporações e agências governamentais americanas incentivaram à adopção de sistemas integrados de qualidade, várias foram as organizações a iniciarem a implementação destes sistemas, procurando introduzir os novos instrumentos que iam surgindo nos seus métodos de trabalho, assim como se adaptando aos mesmos.

Surge então a TQM (Total Quality Management), como resposta norte-americana à supremacia industrial japonesa, depois de ter falhado a política de redução de custos e limitação das exportações.

Os principais elementos da TQM são caracterizados pela ligação estratégica aos objectivos da organização, pela satisfação e compreensão dos clientes, pelo envolvimento dos trabalhadores de todos os níveis da organização, pela motivação da gestão de topo e também pela percepção da organização como um conjunto de processos que integram as relações clientes/fornecedores.

Para Carr e Litlman (1993) as principais características da TQM são :

- ❖ Orientação para o cliente,
- ❖ Eliminação de erros,
- ❖ O trabalho em equipa,
- ❖ O planeamento de longo prazo,
- ❖ Tomada de decisões fundamentadas em evidências
- ❖ Prevenção dos problemas
- ❖ Melhoria continua
- ❖ Parcerias com empresas externas
- ❖ Estrutura organizacional horizontal e descentralizada

Uma vez iniciado este processo (TQM), o mesmo não deve ser finalizado, pressupondo um processo de melhoria contínua da organização.

A partir da década de 90 começam a surgir fortes críticas, pois considerava-se que o seu principal objectivo não era propriamente a qualidade dos produtos/serviços, mas sim o aumento da produtividade das organizações.

Grande parte dos executivos norte-americanos consideravam a TQM como pouco mais do que uma moda de gestão, o menor sucesso desta abordagem nos Estados-Unidos em relação ao Japão poderá estar associado à diferença de culturas, que auxiliaram num caso mas prejudicaram no outro.

### **2.3 – Conceito de Qualidade**

O conceito de qualidade pode ser definido de acordo com o interesse de cada um.

A qualidade é o primeiro passo para a escolha de um produto ou serviço, que procura satisfazer as necessidades dos consumidores.

Pode também ser entendida como uma forma de estar na vida, de actuar, na procura de melhores resultados a partir de um melhor desempenho de cada elemento interveniente num processo, capacidade de um determinado produto gerar satisfação.

Deming afirma que “qualidade é um processo que conduz a resultados de satisfação por parte do cliente, quando da aquisição de um produto ou serviço”

A qualidade pode também ser entendida como uma filosofia de gestão, que tem ao seu dispor um conjunto de ferramentas, métodos e práticas, o que constitui um modelo de comunicação integrado, importante e mesmo fundamental para a prática de uma gestão moderna.

### **O que pensam alguns autores sobre o conceito de qualidade:**

<b>Autor</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Definição</b>
Taguchi	Consequências	A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas
Juran	Consequências	Adaptação ao uso
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos
Ishikawa	Resultados	Ausência de variação nas características da qualidade
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficaram satisfeitos
Shigeo Shingo	Processo	Processo de monitorização contínua e instrumentação de feed back potencial

**Tabela 1 - Conceitos de qualidade – Fonte: Nelson Santos António 2007**

O conceito de qualidade passa por algumas fases de evolução:

❖ Fase de Inspeção (anos 30-séc. XX)

❖ Fase de Controlo (anos 30-50)



- ❖ Fase de Garantia (anos 50-80)
- ❖ Fase de Gestão (anos 80-00)
- ❖ Fase da Sustentabilidade

A **fase de inspecção**, é a fase que diz respeito à verificação do produto final, em que há um controlo visual, de medição e comparação para que seja verificada a sua conformidade;

A **fase de controlo**, há uma criação de padrões, monitorização do processo de produção, análise de desvios e implementação de medidas correctivas, utilizam-se as ferramentas específicas de controlo da qualidade, como os fluxogramas e os gráficos de pareto entre outros; para se poder controlar a qualidade dos produtos.

A **fase de garantia**, também designada a do controlo total (CT) faz parte do sistema de planeamento e controlo, e é feito de forma sistemática e integrada, desde a sua concepção até ao serviço de pós-venda, tem como objectivo final a satisfação do cliente e a diminuição de custos.

**Fase de gestão**, designada de TQM faz parte da estratégia das empresas e da sua filosofia de gestão, existe aqui uma cultura de qualidade, em que a melhoria contínua é considerada um problema de todos os colaboradores, abrangendo todas as funções da organização. Há um empenhamento generalizado nesta melhoria, na mudança e na inovação.

**Fase da sustentabilidade**, nesta fase as organizações mais evoluídas já atingiram uma performance de qualidade a todos os níveis da designada cadeia de valores, como a garantia e o suporte do sucesso económico, social e ambiental, chegando-se assim à excelência e ao desenvolvimento sustentável. Estabelecem-se assim parcerias tanto a nível económico como social e ambiental.

Há uma integração dos objectivos sociais e ambientais nos planos e na estratégia, de forma a chegar-se à vantagem competitiva, para que se possa ter uma imagem de qualidade, responsabilidade e prestígio, que vise a sustentabilidade de longo prazo. Passando então a gestão a ser o objectivo e a satisfação dos stakeholders, utilizando o modelo de excelência, aprendizagem e inovação permanentes.

Para definirmos o conceito de qualidade depende do contexto em que está inserido, a qualidade para além de estar associada aos produtos e serviços, pode também ser vista como a forma de trabalhar das pessoas, como o produto é criado, como são executados os processos de produção do mesmo, ou seja, se as pessoas que desempenham os processos o fizerem com qualidade haverá menos desperdícios, aumentará a produtividade e os custos do produto final serão menores, tornando o preço mais competitivo, o que gera mais lucro, no final teremos a satisfação do cliente que paga menos e a dos produtores que vendem mais.

A qualidade consiste num conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade.

Podemos assim afirmar que a qualidade somos nós que a produzimos/fazemos, pelo nosso empenho na realização de um produto ou serviço.

### ***3 – Teorias da Gestão de Qualidade***

Ao entrarmos na era da Gestão da Qualidade, surgem com ela nomes importantes como Joseph Juran, Philip Crosby, W. Edwards Deming e Kaom Ishikawa, as obras destes mitos incluem a criação, o desenvolvimento e a aplicação de conceitos inovadores que estão relacionados com a Gestão da Qualidade.

Conseguiram passar a mensagem de que a qualidade deve ser vista como uma função de gestão global de qualquer organização. Os seus conceitos e abordagens propostas serviram de base a muitos dos programas de melhoria da qualidade.

As empresas onde exerceram a sua actividade tornaram-se casos de sucesso em todo o mundo.

Joseph Juran é considerado um dos pais da revolução da qualidade industrial do Japão, foi reconhecido como o primeiro a aplicar as disciplinas da qualidade à estratégia empresarial e a aplicar o princípio de pare to aos temas da qualidade.

Juran assume que o objectivo da gestão é alcançar um melhor desempenho para a organização, e não o de manter o nível actual, afirma que mais de metade das falhas são

devidas aos sistemas controlados pela gestão, os restantes estão relacionadas com os próprios trabalhadores, ou seja, apenas a gestão é responsável pela melhoria do desempenho de uma organização.

Parte do princípio de que não existem mudanças numa organização, a não ser que exista alguém que reclame tais mudanças<sup>5</sup>.

Considera que o controlo de qualidade deve ser conduzido como uma parte integrante do controlo de gestão, e que deve ser controlada.

Foi o primeiro autor da qualidade a introduzir o conceito de cliente interno, aconselhou os gestores a procurarem os problemas em todas as linhas de produção, desde o fornecedor das matérias-primas até ao utilizador final.

Procurou assim transmitir as suas ideias para o sucesso de um sistema de qualidade, com dez recomendações:

1. Devemos ter consciência da necessidade e oportunidade para uma melhor qualidade;
2. As metas devem ser definidas para uma melhoria continua;
3. È necessário que uma organização esteja organizada, para que as metas possam ser alcançadas, seleccionando os projectos de melhoria, identificando problemas e indicando as coordenadas;
4. Todos os colaboradores devem ter a respectiva formação e treino, para um melhor desempenho das suas funções;
5. As soluções para os problemas devem ser rapidamente implementadas, para não haver desperdícios de tempo;
6. Todos os progressos devem ser dados a conhecer;
7. Deve ser mostrado reconhecimento por todo o trabalho efectuado;
8. Os resultados devem ser comunicados;
9. Os resultados devem ser mantidos;

---

5 - (a. Ramos pires.)

10.O programa anual da qualidade da empresa deve ser mantido.

O processo de melhoria da qualidade para Juran deve ser composto pelo: planeamento da qualidade, controlo da qualidade e melhoria da qualidade, considera ainda que o planeamento da qualidade é uma actividade de desenvolvimento dos processos e dos produtos, que vão ao encontro das necessidades dos consumidores.

É de opinião de que o controlo da qualidade vem garantir a satisfação da produção, de acordo com o planeado, e por fim a melhoria continua da qualidade eleva o desempenho da qualidade para níveis mais altos.

Para Juran o grande exemplo de qualidade era o Japão, em que a qualidade superior da sua indústria, devia-se em grande parte, ao grande envolvimento dos gestores de topo, à formação dada aos seus trabalhadores e principalmente à grande colaboração de todos nas tomadas de decisão.

Philip Crosby, criou na década de 60 o padrão de execução dos zero defeitos, que considerava uma filosofia de gestão e de melhoria contínua, foi um dos criadores no ano de 1979 de uma escola da qualidade.

É com Crosby que se vulgariza a GTQ (Gestão Qualidade Total), contribuiu também para a divulgação dos conhecimentos na área da qualidade, juntamente com a sua experiência de trabalho.

Defende a meta dos zero defeitos, como um objectivo prático, razoável e realizável, considera que existem quatro pontos essenciais na gestão da qualidade a que deu o nome de “absolutos” (Bark, 1998:94):

1. Qualidade é conformidade aos requisitos e não há excelência;
2. Atinge-se a qualidade pela prevenção e não pela inspecção;
3. O padrão de desempenho deve ser “zero defeitos”;
4. A medição da qualidade faz-se pelo “preço da não conformidade” e não por índices.

Uma boa gestão da qualidade é evitar que os erros aconteçam na execução, para que possam ser corrigidos atempadamente os problemas, criando uma cultura de prevenção

que funcione de forma a garantir a qualidade, afirmando ainda que “é possível produzir a maior parte do tempo sem defeitos”.

Kaoru Ishikawa, nasceu no Japão em 1915, contribuiu para o desenvolvimento e aplicação das técnicas básicas da qualidade, em que uma delas foi o diagrama de causa-efeito, que ficou conhecido como o diagrama de Ishikawa.

Na década de 60 criou uma filosofia que veio a dar origem ao desenvolvimento dos círculos de qualidade, considera que o objectivo fundamental do conceito de qualidade, é o de atender às exigências de qualidade dos consumidores.

Afirmou também que: “um bom controlo significa permitir que os padrões de qualidade sejam constantemente revistos para que se possa reflectir as vozes dos consumidores e as suas reclamações, bem como as exigências do processo seguinte (...) Se os padrões e os regulamentos não são revistos em seis meses, vem então provar que ninguém os está a usar seriamente”.

Considera a qualidade total como uma disciplina prática, que tem início com o controlo de qualidade, afirmando que “o verdadeiro controlo de qualidade assenta nos círculos de controlo de qualidade”.

Entende os círculos de qualidade como pequenas equipas que reúnem periodicamente para analisar e resolver problemas de trabalho. Defende a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade <sup>6</sup>.

Edwards Deming, desenvolveu os conceitos de estatística e de controlo da qualidade, foi considerado como o que mais contribuiu para a reconstrução Japonesa no pós-guerra, foi um dos grandes vultos da revolução da qualidade.

Para Deming a qualidade é definida em função das exigências e das necessidades dos clientes, implica grande capacidade de adaptação das especificações dos produtos e serviços (devido às exigências e necessidades dos clientes estarem sempre em mudança), sendo a única forma de continuar garantir a satisfação dos clientes.

Uma das suas frases mais célebres é: “os executivos devem fazer os outros trabalhar melhor e não apenas mais”<sup>7</sup>.

---

6 - (citação: Albino Lopes, Lina Capricho – Manual Gestão Qualidade.o.p.49)

Deming contribui para a divulgação do ciclo de melhoria contínua, com catorze princípios de Gestão de Qualidade:

1. Definir objectivos permanentes para a melhoria de produtos e serviços;
2. Adoptar novas práticas de gestão;
3. Deixar de depender exclusivamente das inspecções para aprovar a qualidade;
4. Não se basear apenas no preço para negociar;
5. Fazer melhorias constantes nos produtos e serviços;
6. Introduzir planos de formação na organização;
7. Implementar a liderança na organização, para que se alcance a qualidade;
8. Os colaboradores não devem ter receios do seu trabalho;
9. Inexistência de barreiras entre os vários serviços/sectores
10. Os slogans, exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores devem ser eliminados;
11. Excluir os indicadores numéricos para os trabalhadores e para a gestão;
12. As barreiras que dificultem os trabalhadores de mostrar o seu orgulho pelo trabalho executado devem ser eliminadas;
13. Adoptar programas de formação para um melhor desempenho das actividades;
14. Todos os colaboradores devem fazer parte dos planos para a melhoria contínua.

#### ***4 – Modelos da Gestão da Qualidade***

Cada modelo de gestão de qualidade é suportado por referências que lhes servem de orientação para a sua implementação e avaliação, temos assim a série de ISO 9000 que é constituída por três normas:

- ❖ **Sistema Gestão de Qualidade (ISO 9000)** – Descreve os fundamentos do SGQ e especifica a terminologia que lhe é aplicável;
- ❖ **Sistema Gestão de Qualidade (ISO 9001)** – Especifica os requisitos de um SGQ, em que a organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade de fornecer produtos/serviços que visam satisfazer os requisitos dos seus clientes, assim como os regulamentos aplicáveis à actividade e pretenda o aumento da satisfação dos mesmos. Esta norma serve também de avaliação da conformidade, sendo normalmente designada como norma de certificação dos Sistemas de Gestão de Qualidade.
- ❖ **Sistema de Gestão de Qualidade (ISO 9004)** – Integra linhas de orientação direccionadas para a melhoria do desempenho, eficácia e eficiência do SGQ. Estabelece ainda linhas de orientação para a implementação de cada um dos requisitos da norma 9001, na perspectiva da melhoria.

Ambas as normas (9001e 9004), estão estruturadas de acordo com o ciclo de melhoria, que corresponde a: Planear, Implementar, Avaliar e Melhorar.

Em Portugal e a nível mundial os que têm maior representatividade são suportados pela norma ISO 9001 e pelo modelo EFQM.

Todos estes modelos contribuem para a melhoria das organizações a nível da forma como interpretam e implementam a gestão da qualidade, cada modelo tem particularidades e objectivos específicos, pelo que uma decisão deve ter em conta quais os objectivos principais da empresa e o nível de desenvolvimento da gestão da qualidade, os recursos disponíveis para a respectiva implementação e quais os tipos de preocupação e interesses dos seus clientes.

Apesar de algumas empresas sentirem dificuldades em optar por um deles, a solução é avançarem para os dois modelos mais representativos por etapas sucessivas, em

primeiro lugar começam pelo modelo ISO 9001 e só depois avançam para o modelo EFQM.

#### **4.1 – ISO 9001**

O modelo ISO 9001 (faz parte da série 9000), especifica os requisitos para um sistema de gestão de qualidade, podendo ser utilizado internamente pelas organizações, para certificação ou fins contratuais.

É um modelo que se foca na eficácia do Sistema de Gestão de Qualidade, indo assim ao encontro dos requisitos do cliente, é orientado para a melhoria contínua tanto a nível interno como externo.

Com este modelo as organizações têm de identificar os processos inerentes à sua actividade, desenvolverem o seu Sistema de Gestão de Qualidade de acordo com os processos e a sua interacção, definir as principais linhas de orientação de forma a interpretarem e a desenvolver os princípios inerentes à Gestão de Qualidade.

#### **4.2 - Norma NP EN ISO 9001:2008**

A norma ISO 9001:2008 veio substituir nalguns pontos a norma EN ISO 9001:2000.

A adopção de um sistema de gestão de qualidade deve ser uma decisão estratégica da própria organização. A concepção e a implementação do sistema numa organização são influenciadas:

- Pelo seu ambiente organizacional, mudanças nesse mesmo ambiente e riscos associados a esse ambiente;
- Por necessidades variáveis;
- Objectivos particulares;
- Pelos produtos que proporciona;
- Pelos processos que utiliza;
- Pelas suas dimensões e estrutura organizacional.



A norma ISO 9001:2008 pode ser utilizada pelas partes internas e externas, incluído os organismos de certificação, como forma de avaliar a aptidão da organização, no encontro dos requisitos dos clientes.

Na abordagem por processos, esta norma fomenta uma adoção, quando desenvolvida implementa e melhora a eficácia de um sistema de gestão de qualidade, para aumentar a satisfação do cliente indo ao encontro dos requisitos.

Uma vantagem na abordagem por processos é o controlo passo-a-passo, que proporciona uma interligação dos processos individuais dentro do sistema de processos, assim como a sua combinação e interação.

Permite também que uma organização alinhe ou integre o seu próprio sistema de gestão de qualidade com requisitos de sistema de gestão relacionados. É possível a uma organização adoptar os seus sistemas de gestão existentes de forma a estabelecer um sistema de qualidade que esteja de acordo com os requisitos desta norma.

#### ***4.2.1 Objectivos da norma***

A norma ISO 9001:2008 especifica requisitos para um sistema de gestão de qualidade em que uma organização:

- a) Necessita de demonstrar a sua aptidão para que de uma forma consistente possa proporcionar um produto/serviço que vá ao encontro dos requisitos dos clientes;
- b) Visa aumentar a satisfação do cliente pela aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para uma melhoria contínua e para garantir a conformidade com os requisitos dos clientes.

#### ***4.2.2 Aplicação***

Todos os requisitos são genéricos, pretendendo-se que sejam aplicáveis a todas as organizações, independentemente do tipo, dimensão e produto/serviço que proporcionam.

### ***4.2.3 A implementação***

O processo de implementação de um SGQ é um processo voluntário, suportado nas motivações políticas e objectivos das organizações, onde se podem destacar como principais factores dinamizadores:

- Melhoria da funcionalidade, eficiência e eficácia na prestação dos serviços aos clientes/municípios;
- A desburocratização, modernização e inovação dos serviços, com vista a agilizar a capacidade de respostas e os processos de tomada de decisão,
- Caracterização/formalização e melhoria dos processos;
- Focalização no planeamento e utilização eficiente dos recursos;
- Credibilização dos projectos de melhoria da qualidade de vida e bem-estar dos cidadãos.

### ***4.2.4 A metodologia***

A metodologia para a implementação do SGQ compreende essencialmente seis fases:

- A primeira fase tem como objectivo criar as condições necessárias para o arranque do programa, sendo necessário:
  - Definir o âmbito do programa;
  - Definir a norma (s) de referência para o SGQ;
  - Decidir se vamos ou não recorrer a apoio de uma empresa de consultadoria;
  - Definir um prazo global para o programa
  - Escolher o coordenador operacional do programa e assegurar a sua disponibilidade;
  - Escolher a empresa de consultadoria (no caso de apoio)

- A segunda fase, o seu objectivo é definir o modelo do SGQ, e estabelecer o planeamento operacional do programa ao nível dos principais aspectos a melhorar, equipa e prazos, em que é necessário:
  - Constituir a equipa base para o programa, definindo as responsabilidades de cada elemento;
  - Assegurar a formação inicial desta equipa base;
  - Realizar um estudo ao actual SGQ, com a finalidade de se identificarem as principais oportunidades de melhoria e ao mesmo tempo para uma avaliação do nível de cumprimento dos requisitos da (s) norma (s) de referência;
  - Identificar os processos relevantes do SGQ e a sua interacção;
  - Identificar os principais indicadores de gestão (actualmente analisados e os que se conseguirem úteis no futuro);
  - Estabelecer o planeamento detalhado do programa, principalmente os prazos específicos para cada processo a trabalhar e para cada uma das principais fases;
  - Apresentar os objectivos do programa, as principais conclusões do estudo e o planeamento detalhado ao grupo de colaboradores.
  
- A terceira fase, o objectivo é rever o SGQ, assegurando a implementação de acções de melhoria que contribuam para uma optimização da eficácia e da eficiência do sistema e assegurar a elaboração da documentação de suporte que se considere necessária de forma a consolidar know-how, sendo necessário:
  - Desenvolver (melhorar) o actual SGQ, processo a processo, numa perspectiva de metodologias, organização;
  - Elaborar toda a documentação de suporte ao SGQ;
  - Assegurar a efectiva implementação das metodologias inerentes a cada processo.

- Quarta fase, avalia o nível de implementação do sistema e a sua adequabilidade e eficácia, confirma o cumprimento dos requisitos da (s) norma (s) de referência e identifica as oportunidades de melhoria, de forma a confirmar se estão reunidas as condições para que o processo possa avançar para a certificação, para isso é necessário:
  - A escolha da equipa de auditoria;
  - Definir o plano da auditoria;
  - Realizar a auditoria;
  - Documentar e apresentar os resultados.
  
- Quinta fase, o objectivo é definir e implementar as acções de melhoria para cada uma das constatações da auditoria, de forma a serem criadas condições para que se avance para o processo de certificação com a máxima confiança, para isso é necessário:
  - Analisar as constatações da auditoria;
  - Definir as acções de melhoria mais adequadas;
  - Implementar as acções de melhoria;
  - Confirmar a eficácia das acções de melhoria implementadas;
  - Actualizar a documentação do SGQ (se necessário).
  
- Sexta fase, a obtenção da certificação do SGQ, para que isso aconteça é necessário:
  - Escolher o organismo de Certificação;
  - Proceder à instrução do processo de certificação junto do organismo de certificação;
  - Planear, realizar e apresentar os resultados da auditoria de concessão (responsabilidade do organismo de certificação);

- Definir as acções de melhoria adequadas para cada uma das constatações da auditoria;
- Apresentar ao organismo de certificação as acções de melhoria definidas;
- Aguardar a confirmação da obtenção da certificação;
- Follow-up das acções definidas como melhoria e sua implementação;



Fig. 1 - Certificação de um sistema de Gestão – Fonte: Empresa significado

Ao longo de todo este processo e de forma sistematizada, deve ser feita uma avaliação da evolução dos trabalhos, de modo que se possa garantir uma adequada gestão do programa.

## 5 – Gestão da Qualidade

### 5.1 – Contributo para a competitividade das organizações

A competitividade das organizações depende de vários factores endógenos e exógenos, sendo que os exógenos são mais difíceis de controlar pelas organizações, pelo que são os endógenos que lutam mais permanentemente pelo aumento da competitividade.

A Gestão da Qualidade pretende englobar os factores de custo de produção, divulgação, distribuição, tecnologia adequada e equipamentos, as competências dos colaboradores e a inovação e desenvolvimento numa abordagem de gestão que seja orientada para a melhoria da qualidade dos produtos/serviços, de forma a contribuir para a melhoria dos resultados.

É através do ciclo de melhoria de Juran (planear, implementar, controlar, melhorar) que se consegue este efeito, pelo uso de várias técnicas que vão facilitar a identificação e a resolução de problemas, facilitando a visão integrada de todos os interesses da organização, assim como numa perspectiva de optimização dos processos e satisfação dos clientes.

### ***5.1.1 – Fase de Planeamento***

A fase de planeamento apresenta algumas preocupações, como a definição clara das características desta fase, é fundamental ter-se conhecimento do que o mercado (consumidores) pretende, para que se possa definir como vai ser reconhecido o nosso produto/serviço.

O posicionamento do produto/serviço – é muito importante que se tenha a noção do preço que o mercado está disposto a pagar, para que seja possível desde a fase de concepção fazer uma análise de custos de produção para que seja coerente com as margens pretendidas, para que se possam identificar o conjunto de fornecedores que serão capazes de responder às expectativas.

A definição dos processos – os processos deve ser identificados e definidos, assim como as respectivas actividades, englobando as actividades de verificação e os seus critérios de aceitação/rejeição.

Os equipamentos – os equipamentos e infra-estruturas de apoio necessários devem ser identificados, assim como as actividades de manutenção e de controlo.

A informação – todas as informações devem ser identificadas e relacionadas com o produto/serviço.

Os condicionalismos – os condicionalismos internos e externos devem ser identificados de forma a não prejudicarem o negócio.

Os indicadores de gestão – os principais indicadores de gestão devem ser identificados para avaliação do desempenho dos processos.

Dados da concorrência, para um apoio à fase de planeamento, devem ser feitos estudos de mercado, para comparação do produto/serviço com a concorrência, para que se possam detectar possíveis diferenças entre os mesmos.

### ***5.1.2 – Fase de Implementação***

Esta fase compreende todas as actividades da fase de planeamento e a disponibilização de dados que possam ser analisados.

### ***5.1.3 – Fase de Medição***

A Gestão da Qualidade promove a análise de dados de desempenho dos processos, para identificação de tendências e eventuais oportunidades de melhoria.

Os dados de desempenho dos processos devem existir, incluindo os dados relativos à percepção do mercado sobre o comportamento do produto/serviço e devem abranger a vertente financeira (custos, proveitos, perdas, ganhos), que são a área em que as empresas mais precisam de trabalhar para se tornarem mais competitivas.

### ***5.1.4 – Fase de Melhoria***

A Gestão da Qualidade promove a implementação de acções que conduzem para uma melhoria da eficácia ou de eficiência da organização, podendo passar por alterações específicas do produto/serviço ou dos seus componentes. Assim como também pela vertente financeira para que se consiga fazer mais e melhor ao menos custo, escolhendo a estratégia de reduzir o preço, com o objectivo de vender mais ou oferecendo mais e melhor pelo mesmo preço, tentando ganhar tempo à concorrência, com a finalidade de melhorar os resultados do seu negócio.

## ***5.2 – Promoção da Cultura da Qualidade***

Para que se possa produzir mais e melhor, para que o atendimento e o serviço seja prestado de uma forma mais eficiente para o cliente é necessário que todos os colaboradores sintam a responsabilidade do seu comportamento, e se apercebam do quanto o seu desempenho é fundamental no sucesso de uma organização.

### ***5.2.1 – Trabalho de Equipa***

Cada pessoa é um potencial cliente/fornecedor interno da organização, pelo que deve ser desenvolvida uma relação de ajuda entre os vários departamentos, para que se consiga que o cliente final (consumidor) tenha uma percepção da qualidade do produto/serviço e da própria organização.

### ***5.2.2 – Orientação para o Cliente***

A Gestão da Qualidade focaliza-se na satisfação do cliente, pelo que se desenvolve em todas as pessoas uma atitude de orientação para os interesses do cliente.

### ***5.2.3 – Espírito de Melhoria***

A Gestão da Qualidade promove o espírito de melhoria contínua, para que se possa fazer cada vez melhor, para que uma organização seja bem sucedida.

“ Colaboradores satisfeitos fazem empresas felizes e clientes felizes”





Fig. 2 - Melhoria Contínua – Fonte: Empresa significado

## 6 – As Ferramentas de Controlo da Qualidade

### 6.1 – Contributo das Ferramentas

O surgimento destas ferramentas de qualidade, veio dar origem a uma maior produtividade e eficácia nos métodos de trabalho.

Segundo Ishikawa nem todos os problemas podem ser resolvidos por estas ferramentas, mas afirma que 95% deles podem ser, qualquer trabalhador as pode utilizar, embora já fossem conhecidas há algum tempo, Ishikawa organizou-as de forma a aperfeiçoarem o controlo de qualidade industrial na década de 1960.

O maior alcance destas ferramentas foram os círculos de controlo de qualidade, o seu sucesso surpreendeu todos, principalmente quando foram exportadas do Japão para o ocidente, sendo responsáveis pelo aumento da qualidade dos produtos japoneses e mais tarde dos produtos e serviços de todo o mundo.

#### 6.1.1 – Diagrama de Pareto

O diagrama de pareto nasceu de um estudo realizado por Vilfredo Pareto sobre a riqueza, com este estudo chegou à conclusão que 20% da população detinha cerca de 80% da riqueza, ficando assim o princípio dos 20-80 com esta designação.

Actualmente este princípio serve de base ao Diagrama de Pareto, que é uma ferramenta importante no controle de qualidade desenvolvida por Joseph Juran.

Este diagrama ajuda a identificar o reduzido número de causas que são muitas vezes responsáveis pela ocorrência de um determinado efeito.

Esta análise de Pareto permite identificar os problemas vitais sobre os quais se deve actuar, o papel desempenhado por este diagrama estende-se também à verificação dos efeitos das actuações sobre os processos a partir da elaboração de diagramas antes e depois de tomadas as decisões.

***Para que se possa construir um Diagrama de Pareto devem-se seguir os seguintes métodos:***

- 1- Decidir qual o assunto a investigar e definir a forma de obtenção dos dados;
- 2- Obter os dados;
- 3- Analisar os dados para identificar os itens por ordem de importância;
- 4- Assinalar os vários itens por ordem de importância.

### ***6.1.2 – Diagrama de causa-efeito (Ishikawa)***

Este diagrama é uma técnica para a resolução de problemas, tem como finalidade ajudar a identificar as principais causas de um determinado efeito (problema em análise), facilitando a sua hierarquização por grandes temas.

***As principais classes de causas são:***

- 1- Método
- 2- Materiais
- 3- Mão-de-obra (pessoal)
- 4- Máquinas

- 5- Meio-ambiente
- 6- Medição e monitorização

### **6.1.3 – Estratificação**

É um factor importante relativamente à utilização de técnicas estatísticas da qualidade.

A condução do processo deve ser garantida, da amostragem e codificação da informação amostra para que se possa obter o que se denomina de subgrupos racionais.

Uma vez que um dos aspectos do controlo estatístico da qualidade passa pela consideração de causas especiais e normais de variação, o processo de amostragem deve ser conduzido de maneira a que se possa fazer esta distinção, ou seja, deve-se considerar a possibilidade de identificar a presença de causas especiais de variação.

Deve garantir-se a recolha de dados relativamente a subgrupos homogéneos, dinamizando a variação dentro dos grupos, procurando assim reduzir ao mínimo as causas de variação presentes de forma a podermos identificar se existe variação entre grupos.

Se os subgrupos não forem homogéneos, o mesmo conjunto de dados contém simultaneamente os dois tipos de variação, dificultando ou impedindo a identificação de diferenças entre grupos.

Devemos ter em atenção que os dados devem ser comparáveis, a que a comparação dos mesmos é um dos princípios da estatística.

### **6.1.4 – Fluxograma**

Os fluxogramas são uma técnica utilizada para registar uma série de acontecimentos e actividades, fases e decisões de uma forma que possa ser facilmente compreendida e comunicada a todos.

Tem bastante utilidade na visualização dos processos e permite identificar onde é necessário introduzir as melhorias necessárias. São construídos por “nós” e linhas de ligação, reflectindo o relacionamento e precedências entre eles.

Nesta análise deve-se ter em atenção de que os problemas existentes nos processos podem não estar relacionados apenas com os “nós”, mas também com as ligações.

#### ***6.1.5 – Folhas de verificação***

São utilizadas no registo dos requisitos e prioridades dos clientes, com mais atenção nos elementos que são mais procurados ou apreciados por estes.

São apropriadas em situações onde a frequência de uma ocorrência é considerada um factor importante.

#### ***6.1.6 – Histogramas***

São representações gráficas da relação existente entre valores medidos e a respectiva frequência com que ocorrem. Nos histogramas os dados são agrupados em classes com intervalos.

No eixo horizontal marcam-se os intervalos de classes, e no eixo vertical as respectivas frequências, os resultados obtidos correspondem a barras verticais (rectângulos) em que a área é tanto maior quanto maior for o número de dados (observações) para cada classe de valores.

Se unirmos com uma linha, os pontos médios da base superior de cada rectângulo obtemos o respectivo polígono de frequências, permitindo assim que se identifique a moda (o valor mais frequente), a dispersão e a amplitude, podendo até se ter uma noção aproximada da média.

#### ***6.1.7 – Diagrama de dispersão***

Este diagrama permite avaliar a possibilidade de existência de uma relação entre duas variáveis, uma dependente e outra independente, fornecendo um panorama geral das relações, sendo considerado um diagrama de associação, pelo facto de lidar com fenómenos que não são necessariamente de causa/efeito.

O grau de associação pode ser medido pelo coeficiente de correlação, que pode ter valores no intervalo [-1; 1].

### 6.1.8 – Value/Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard é um instrumento de gestão que alinha um conjunto de indicadores pela estratégia da organização e permite o seu acompanhamento periódico por todos os membros da organização.

Traduz a missão e a estratégia num conjunto de parâmetros de desempenho para acompanhamento da gestão, dando ênfase aos resultados financeiros, incluindo o acompanhamento do conjunto das medidas condutoras dos objectivos financeiros. Sendo que o desempenho da organização é medido através de quatro grupos de perspectivas; **financeira, clientes, processos internos e inovação e aprendizagem.**

Perspectiva	Área de Desempenho
Financeira	Estamos a criar valor?
Clientes	Que percepção tem o nosso cliente/utilizador? É da satisfação?
Processos Internos	Somos excelentes no que fazemos?
Inovação e Aprendizagem	Estamos a melhorar o que fazemos e a aprender para criar valor adicional?

**Tabela 2 - Perspectivas BSC – Fonte: Iberogestão 2006**

O Balanced Scorecard representa uma abordagem inovadora, que pretende clarificar a estratégia das organizações e facilitar a sua comunicação e entendimento a todos os níveis da organização.

### 6.2 – Modelo EFQM - Excelência

O modelo EFQM, é um modelo de excelência, que tem como missão ser uma força conducente à excelência sustentável na Europa.

A sua finalidade é ser o ponto de reunião das organizações excelentes e de vocação global, de todas as dimensões e mesmo de todos os sectores.

Modelo de orientação para os resultados, focalizando-se nos clientes, em que o cliente é sempre o último a pronunciar-se sobre a qualidade do produto/serviço, com este modelo o cliente deve ser sempre surpreendido pela organização, deve focalizar-se nas necessidades actuais e futuras dos clientes.

Considerado como um modelo de aprendizagem continua, inovação e melhoria, com uma gestão de partilha de conhecimento, sendo no fundo uma organização que aprende e inova.

Este modelo de excelência baseia-se em nove critérios, de acordo com o seguinte esquema<sup>8</sup>.

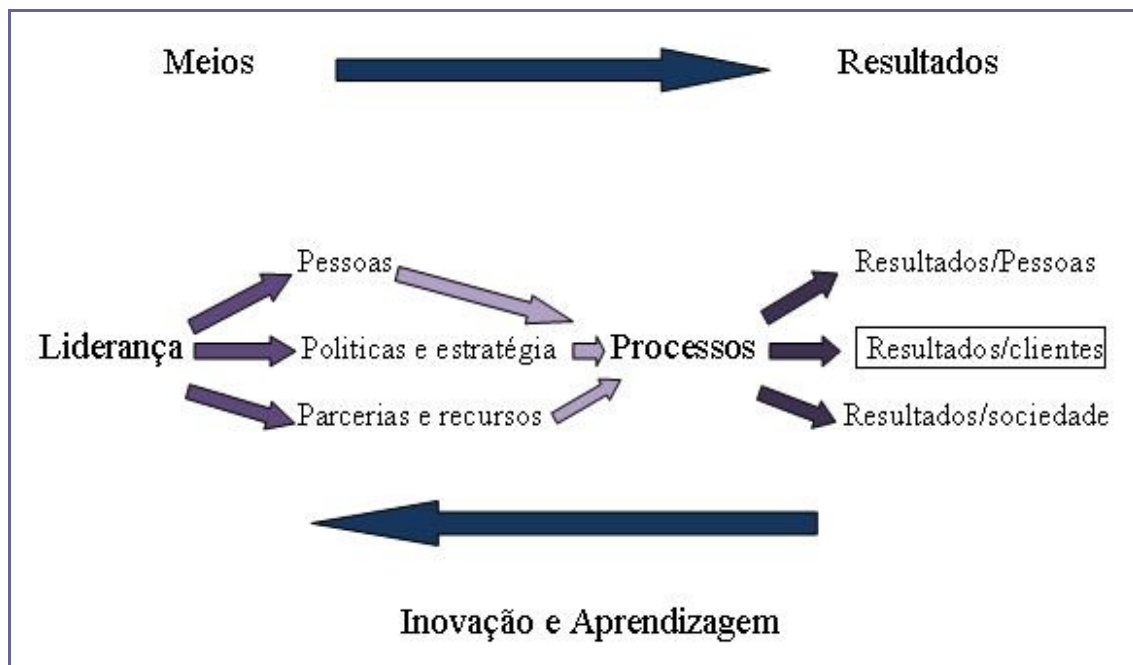


Fig. 3 - Modelo de Excelência

### 6.2.1 - Os critérios de meios (critérios facilitadores) têm como fundamento:

*A Liderança*, mostra-nos a eficácia do líder e dos processos de liderança.

*Política e Estratégia*, que define a estratégia e a mudança organizacional.

*Gestão de Pessoas*, gestão de recursos humanos, formação e competências.

<sup>8</sup> - Fonte: APQ-Assoc. Port. Para a Qualidade

*Parcerias e Recursos*, avaliam as alianças estratégicas e a aquisição e gestão de recursos.

*Processos*, avaliam a gestão de processos por parte da organização.

### **6.2.2 - Os critérios de resultados têm como fundamento:**

*Resultados de Pessoas*, avaliam a forma como a informação é gerida pela organização, sob uma perspectiva dos resultados para os seus colaboradores a nível de:

- ❖ Medidas de percepção
- ❖ Indicadores de desempenho

*Resultados da Sociedade*, avaliam a forma como a informação é gerida pela organização, sob uma perspectiva dos resultados para a sociedade a nível de:

- ❖ Medidas de percepção
- ❖ Indicadores de desempenho

*Resultados chave do desempenho*, avaliam a forma como a informação é gerida pela organização, sob uma perspectiva abrangente em relação aos elementos chave da sua política e estratégia a nível de:

- ❖ Resultados chave do desempenho
- ❖ Indicadores chave do desempenho

A melhoria de qualquer um dos critérios facilitadores implica a melhoria do conjunto de resultados.

## **7 – Gestão e Qualidade nos Serviços Públicos**

A qualidade dos serviços públicos está em processo de mudança, as organizações estão cada vez mais empenhadas na modernização dos seus serviços, num atendimento mais personalizado, tentando assim eliminar os caminhos para que o tempo de espera ou resposta seja cada vez mais rápido e eficaz.

Para que um processo de mudança seja implementado, é necessário que sejam definidas as disposições legais que se encontram regulamentadas pelo DEC. Lei nº. 135/99 de 22 de Abril, que visa a relação primordial Administração-Cidadão, procura a melhoria continua dos processos administrativos.

Surge assim a CAF (Common Assessment Framework), que é uma ferramenta que foi construída com o objectivo de ajudar as organizações públicas a compreenderem e a utilizarem as técnicas de gestão de qualidade, tendo em vista a melhoria do respectivo desempenho.

A CAF, resulta da cooperação desenvolvida entre os ministros da União Europeia responsáveis pela Administração Pública, é uma ferramenta simples e fácil de utilizar, permitindo uma autoavaliação das organizações públicas, criada para que possa ser utilizada por todos os sectores da Administração Pública Central e Local em toda a organização ou em parte.

A actividade dos serviços é então orientada para a satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos, assegurando a participação dos mesmos como forma de melhorar os métodos e os procedimentos, visando a simplicidade e garantindo meios mais eficazes para a tomada de decisões e resolução das necessidades dos cidadãos.

É fundamental que os métodos de trabalho sejam realizados em equipa, promovendo a comunicação interna e ao mesmo tempo desenvolvendo a motivação dos seus funcionários, para que o esforço conjunto de melhorar os serviços e a partilha dos riscos e responsabilidade seja feito por todos.

Alguns organismos públicos apostaram na gestão da qualidade para os seus serviços, considerando-a uma ferramenta eficaz na resolução de muitos dos seus problemas existentes nos seus sectores de actividade, principalmente pela baixa qualidade na prestação dos serviços, nas ineficiências na aplicação dos recursos disponíveis e o distanciamento da administração sentida na sua relação para com os cidadãos.

### ***7.1 – A aplicação da Gestão da Qualidade no Sector Público***

Para alguns autores existem três fases na evolução da qualidade no sector público:



**1ª. Fase** – é caracterizada pela preocupação do cumprimento dos diplomas legais e normas;

**2ª. Fase** – surge nos anos 60, com a divulgação da gestão por objectivos, fazendo a correspondência do conceito de qualidade com a eficácia e a ausência de erros. A principal preocupação nesta fase são, os objectivos que os serviços pretendem alcançar.

**3ª. Fase** – surge nos anos 80, e vem coincidir com o aparecimento da gestão total da qualidade (TQM), esta gestão veio a estender-se à Administração Pública nos finais dos anos 80, com o surgimento da nova gestão pública. Com a modernização desta nova gestão, novos instrumentos são introduzidos no sector público, no meio do qual a gestão da qualidade começou a ter um lugar de destaque.



**Fig. 4 - Perspectivas de Administração – Fonte: Empresa significado**

Para o autor Oliveira e Rocha a grande dificuldade da aplicação da TQM nos serviços públicos, reside na existência de diferenças entre os serviços públicos e os serviços do sector privado, a qualidade nos serviços públicos consiste: “num transplante do mundo dos negócios e, nem sempre os transplantes são bem sucedidos, podendo ser rejeitados”, aponta assim dificuldades na transposição desta ferramenta, que teve a sua origem no sector privado.

Uma das dificuldades é a definição de quem são os clientes do serviço público, uma vez que existem os clientes directos que utilizam os serviços e os clientes indirectos que são

apenas **taxpayers** (contribuintes). As exigências de ambos são diferentes, uma vez que aqueles que pagam os seus impostos pretendem uma redução nos custos dos serviços, enquanto os utilizadores pretendem que o serviço seja prestado com maior qualidade.

Os serviços públicos têm ainda a particularidade de se desenvolverem num contexto político, onde a forte hierarquização organizacional e a componente social das políticas condicionam a aplicabilidade da TQM.

Ainda segundo o mesmo autor, mesmo com as dificuldades identificadas na transposição da TQM para a administração pública, a adopção de políticas da qualidade nos serviços públicos trouxe vantagens para os sectores, nomeadamente ao nível da ênfase do papel do cliente. O cliente tornou-se mais exigente na qualidade dos serviços que lhe são prestados, levando as organizações a adoptarem novos métodos.

Os valores da qualidade têm um poder benéfico, levando à flexibilização de estruturas e à adopção de novas posturas por parte das organizações públicas, tornando-as mais conscientes da importância dos processos de aprendizagem e de melhoria continua.

A abordagem da qualidade permite criar e ao mesmo tempo usar ferramentas de gestão integradas no âmbito da qualidade, desenvolvendo uma cultura centrada nos problemas, necessidades e resultados.

A qualidade tem sido assim um dos grandes objectivos das organizações que prestam serviços públicos.

## **7.2 – Qualidade na Administração Local**

As preocupações com a qualidade na administração local surgem nos anos 90, e centram-se em dois objectivos:

- no aumento da participação dos munícipes
- no incremento da eficiência dos serviços

Pela Constituição da República Portuguesa, o poder local possui autonomia e tem património e finanças próprios (art.º 238º), dispõem também de poder regulamentar (art.º 241º).

O princípio da descentralização administrativa (art.º 237º), diz-nos que as autarquias locais têm atribuições e competências próprias e que a sua existência deriva da organização democrática do estado (art.º 235º), como possuem uma certa autonomia, vêm revelando ao longo do tempo capacidades de mudança e de inovação, face às constantes pressões e constrangimentos governamentais.

Desde que agindo de acordo com a legislação em vigor, o poder local é autónomo na sua gestão patrimonial e financeira, permitindo-lhe uma certa liberdade na definição de fontes de financiamento, na determinação da origem dos valores das taxas e preços cobrados, assim como na alocação dos recursos existentes, principalmente no que diz respeito à decisão sobre os investimentos que pretende realizar.

Como grande parte dos orçamentos das autarquias é proveniente das transferências efectuadas do orçamento de estado, essa autonomia torna-se um pouco reduzida, traduzindo-se na prática numa certa dependência do poder local face ao central.

Sendo as autarquias pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução dos interesses próprios e das populações respectivas, a qualidade na administração local não depende apenas dos seus gestores ou de clientes específicos, depende também do complexo processo de negociação entre os condicionalismos governamentais, os interesses dos agentes envolvidos e das necessidades de cada município.

As organizações públicas locais concentram em si um vasto conjunto de atribuições, nas mais diversas áreas, como no Desporto, Ambiente, Educação, Infra-estruturas públicas, etc.

Pela diversidade dos seus serviços, a implementação de sistemas de qualidade tornam-se assim mais difíceis na uniformização das práticas e na criação de procedimentos adaptáveis aos serviços.

È o caso do Município de Oeiras, que tem em curso a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, nas áreas do ambiente, comunicação, policia municipal, habitação, bibliotecas e desporto (estes dois últimos serviços, já com o sistema implementado, e com a certificação da APCER), tendo como referência normativa a NP EN ISO 9001:2008, norma portuguesa de sistemas de gestão da qualidade.

## ***8 – Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade no Município de Oeiras***

No Município de Oeiras está em curso a implementação do SGQ, nas áreas do Ambiente, Comunicação, Bibliotecas, Desporto e Departamento de Habitação, tendo como referência a norma NP EN ISSO 9001:2008.

È um Município que aposta no futuro, na implementação de uma filosofia organizacional, corporizada num sistema constituído por práticas documentadas que garantam o fornecimento de serviços de acordo com os requisitos e a regulamentação aplicável, tendo como objectivo a satisfação total dos seus clientes.

### ***8.1 – Apresentação do Município***

O Município de Oeiras é uma autarquia de referência que através dos seus objectivos políticos e princípios gerais de desenvolvimento sustentável tem em vista assegurar a qualificação do território, o respeito pela diversidade de recursos e potencialidades locais, assim como pelas expectativas dos munícipes.

Em simultâneo criando uma forte e inovadora base económica, apostando numa governância moderna, informada e justa.

Actualmente dispõem de 1862 colaboradores, é constituído por 10 freguesias, com um número de habitantes a rondar os 170 000.

#### ***8.1.1 – Inovação***

Até há poucos anos atrás o concelho de Oeiras era marcadamente rural, nos dias de hoje esta situação alterou-se significativamente, pela via da localização privilegiada junto a Lisboa, mas também pela dinâmica de desenvolvimento criada, que permitiu a passagem a um novo tempo socioeconómico onde hoje existem os parques de tecnologia, áreas urbanas, espaços verdes e os mais diversos tipos de equipamentos.

O seu crescimento tanto a nível urbano como ao nível de novas empresas e parques de tecnologia, tornaram o concelho de Oeiras num pólo de desenvolvimento notavelmente próspero da área metropolitana de Lisboa e mesmo do país.

È um concelho onde a inovação no desenvolvimento e a dinâmica na mudança passaram a fazer parte da identidade local.

## **8.2 – Política de Qualidade**

### **8.2.1 – Visão**

A sua visão é orientada no sentido de transformar o concelho num centro de excelência, no âmbito do serviço público, apostando nas melhores práticas e na aplicação dos recursos disponíveis, garantindo assim a satisfação das necessidades, expectativas e aspirações dos munícipes.

### **8.2.2 – Missão**

A sua missão é exceder as expectativas de todos, através de políticas públicas, inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado.

Apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação, assim como na qualidade da prestação dos seus serviços de forma a garantir a excelência de vida de Oeiras.

### **8.2.3 – Valores dos serviços do município**

- Valor para o cidadão/munícipe;
- Inovação e excelência no serviço;
- Responsabilidade social e ambiental;
- Integridade, conduzindo todas as suas actividades pelos mais elevados padrões éticos;
- Valorização profissional e realização pessoal dos seus colaboradores.

Assumindo uma política de qualidade aliada à inovação, procura gerir de uma forma dinâmica as estruturas internas e ao mesmo tempo as expectativas dos munícipes assim como dos circuitos de decisão municipal.

O empenho e compromisso na mobilização das competências para o cumprimento e sucesso da missão do município, pela garantia da qualidade dos serviços prestados, pela satisfação contínua das necessidades e expectativas dos seus munícipes.

Garantindo a melhoria continua dos seus serviços mediante a optimização dos processos, recorrendo ao correcto planeamento e à utilização dos seus recursos técnicos e humanos, de acordo com a legislação e regulamentação aplicável.

Promovendo a sensibilização interna em matéria de qualidade, cumprindo os requisitos definidos e melhorar continuamente a eficácia do SGQ.

### **8.3 - Objectivos estratégicos**

Actualmente os objectivos estratégicos do município são:

- \* Capacidade de atracção de novas empresas e instituições com elevado potencial tecnológico e científico que sejam capazes de gerar mais postos de trabalho e elevada qualificação;
- \* Valorização do principio de sustentabilidade ambiental, como factor de competitividade, demonstrando pela valorização do capital natural, pela qualidade dos espaços públicos urbanos e pela promoção de estilos de vida saudáveis e seguros;
- \* Valorização do capital humano, pela qualificação da educação e formação de jovens e adultos activos (formação média ou a nível superior), assim como pela participação em instâncias de educação e formação de carácter formal acentuando a capacidade de criação e fruição cultural;
- \* Aumento do nível de capital social, pelo desenvolvimento de redes de solidariedade social, criando oportunidades de valorização e participação de grupos sociais mais frágeis e dependentes; participação, inovação e modernização.

Uma administração estratégica que age democraticamente, valorizando a cidadania o e serviço público, servindo não apenas os clientes mas os cidadãos a quem presta contas e com quem dialoga.

## ***8.4 – Responsabilidade, Autoridade e Comunicação***

### ***8.4.1 – Responsabilidade e Autoridade***

A autoridade e a relação mútua de todo o pessoal que gere, efectua e verifica o trabalho considerado relevante para o SGQ, são descritos nos mapas dos respectivos processos.

### ***8.4.2 – Estrutura hierárquica do município***

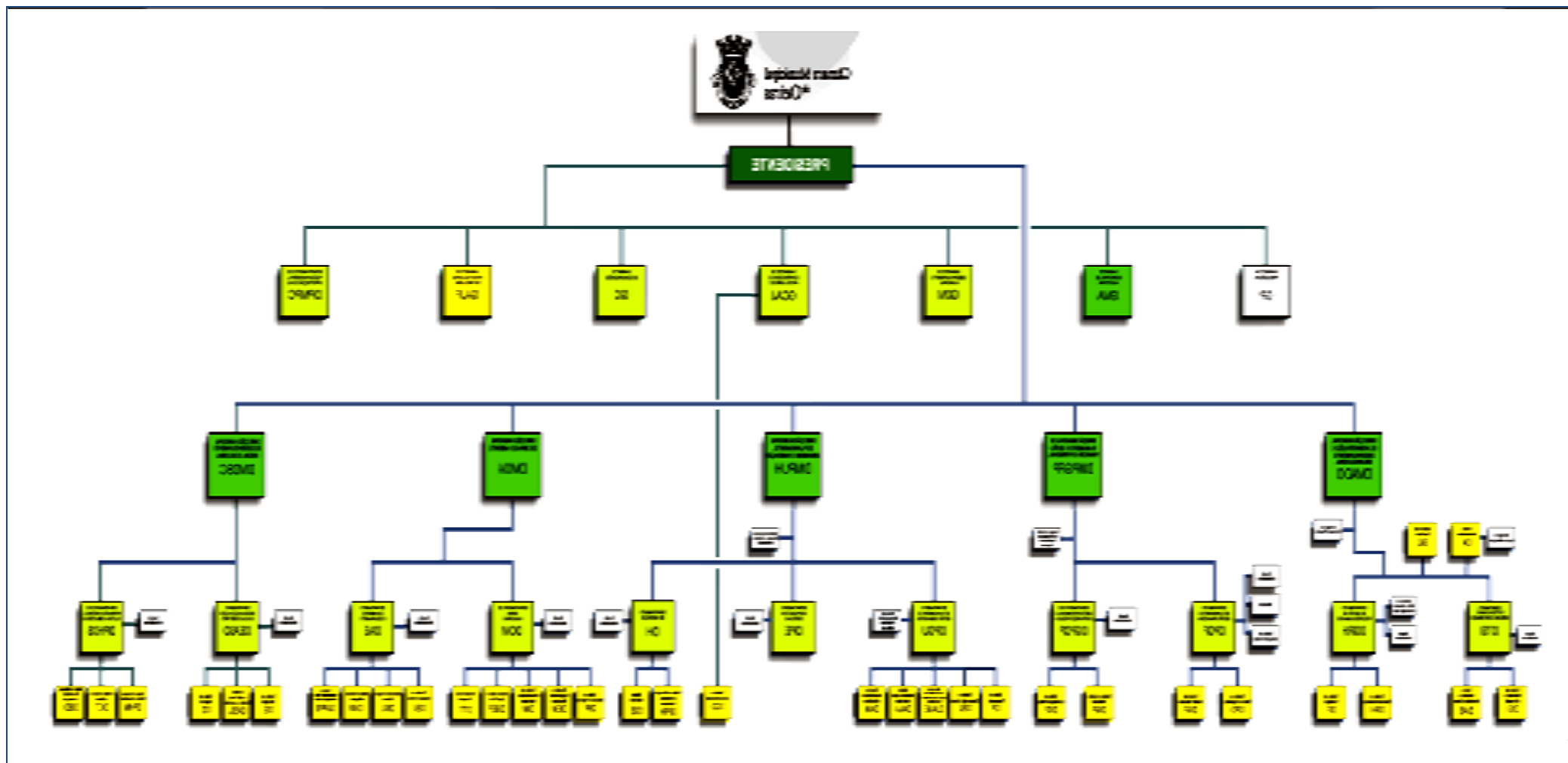


Fig. 5 - Organograma do Município de Oeiras (ver em anexo)



### ***8.4.3 – Comunicação interna/externa***

Para divulgação da informação mais relevante no que diz respeito à qualidade o Município utiliza os seguintes meios de comunicação:

- Recursos Humanos;
- Conjunto de modelos associados às actividades da autarquia;
- Informações Internas;
- Actas das reuniões de câmara;
- Actas das reuniões do Conselho de Qualidade
- Definição clara das saídas de cada actividade e qual o seu destinatário,
- Intranet;
- E-mails (correio electrónico)
- Página Web (Internet) do Município
- Publicações periódicas;
- Regulamentos Municipais.

### ***8.5 – Metodologia adoptada pelo Município para a implementação do SGQ***

#### ***8.5.1 – 1ª. FASE – Arranque e desenvolvimento do processo de implementação***

O arranque integra duas etapas, uma acção de sensibilização para a qualidade junto dos colaboradores e um diagnóstico que visa a caracterização e avaliação dos níveis de funcionamento, operacionalidade, motivação, e envolvimento dos seus recursos humanos.

O diagnóstico tem também como objectivo a avaliação por amostragem do SGQ da organização face ao referencial normativo e a identificação das principais actividades

dos serviços, visando a definição dos processos centrais ao desenvolvimento deste sistema.

No decorrer desta fase é apresentado um conjunto de propostas de melhoria genéricas e transversais à organização, desde a aculturação dos princípios da qualidade e a criação de documentos associados à identificação/mapeamento dos processos, à monitorização do desempenho dos processos e à avaliação da satisfação dos munícipes.

O desenvolvimento e implementação do SGQ compreendem todas as actividades inerentes a este sistema com a finalidade de chegar à certificação, designadamente o levantamento das actividades e a formalização dos processos, a elaboração dos manuais da qualidade e de procedimentos, planos de acções e monitorização de objectivos.

#### **8.5.2 – 2ª. FASE – Auditoria Interna**

A Auditoria Interna como forma de avaliar e analisar a eficácia do SGQ implementado no Município, a revisão do sistema e por fim a auditoria de concessão como forma de obter a certificação.

#### **8.6 – SGQ – Âmbito e aplicação**

O Sistema de Gestão de Qualidade numa primeira fase é aplicado na:

- Divisão de Desporto (Processo Desporto)

e

- Divisão de Bibliotecas Documentação e Informação (Processo rede Bibliotecas Municipais)

É pela Divisão de Desporto que vamos apresentar todo o processo de estudo do SGQ que levou este serviço à certificação.

## 9 – Sistema de Gestão da Qualidade

### 9.1 – Estrutura documental do SGQ do Município

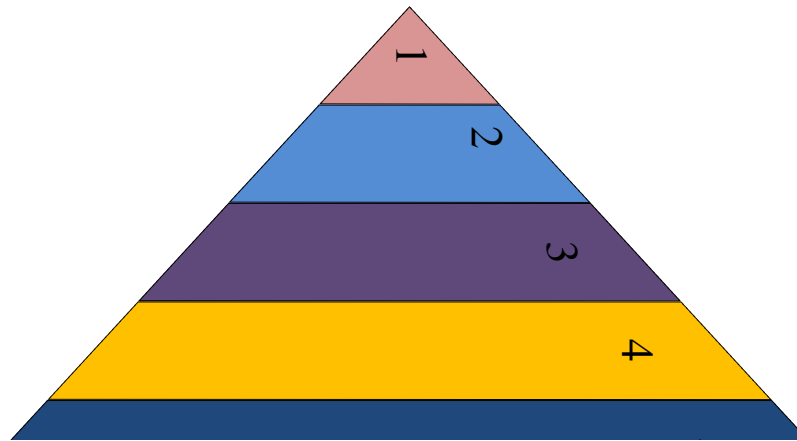


Tabela 3 - Estrutura Documental

1 – **Manual da Qualidade** - documento que especifica o sistema de gestão de qualidade de uma organização.

2 – **Mapas de Processos** – documentos que descrevem os processos da organização, identificam as actividades e as respectivas tarefas, responsabilidades dos diversos sectores, as funções dos recursos humanos agregados aos mesmos e as entradas e saídas afectas às tarefas.

3 – **Procedimentos** – documentos que descrevem as actividades, os seus métodos de realização e a gestão das mesmas.

**Instruções de trabalho** – documentos que de uma forma detalhada descrevem como realizarem e registar tarefas.

**Regulamentos** – documentos que regulam as actividades e competências inerentes à autarquia.

4 – **Modelos** – documentos onde se regista os dados requeridos pelo SGQ.

5 - **Registos** – documento onde se expressa os resultados obtidos ou nos mostra as evidências das actividades realizadas.

## 9.2 – Modelo conceptual dos processos

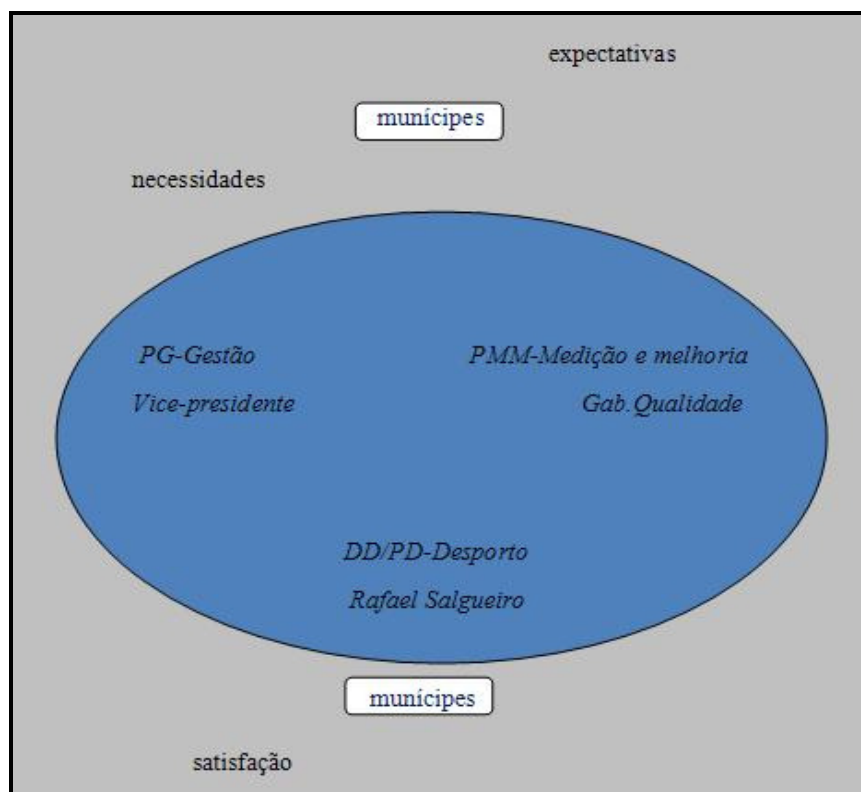


Fig. 6 - Modelo conceptual dos processos

Este modelo tem a finalidade de dar a conhecer o ciclo de melhoria contínua, que monitoriza e potencia as evoluções para que seja possível identificar a gestão temática de todos os processos, suportando a autarquia todas as suas actividades num modelo comum.

São assim identificados em cada processo: as entradas/saídas, os objectivos (indicadores de monitorização), as actividades e tarefas associadas, os meios envolvidos, documentos em “mapas de processos”.

### 9.3 – Matriz de interacção dos processos

	PG	PMM	PD
PG		▲ ○	▲
PMM	▲ ○		▲ ○
PD	▲	▲ ○	

▲ Saída  
 ○ Entrada

**PG** – Processo de Gestão  
**PMM** – Processo de Medição de Melhoria  
**PD** – Processo do Desporto

Tabela 4 - Matriz Interacção dos Processos – Fonte: CM

A leitura da matriz é efectuada da esquerda para a direita, o processo de gestão (PG) recebe (entrada) informação do PMM e produz (saída) informação para todos os processos do SGQ.

### 9.4 – Monitorização e medição dos processos

#### 9.4.1 – Indicadores de desempenho dos processos

Os indicadores dos processos, assim como os objectivos, a frequência de acompanhamento dos mesmos são definidos em modelo próprio – Programa de Gestão.

A definição dos objectivos e o planeamento para o alcance dos mesmos são efectuados no início de cada ano pelos Dirigentes dos Serviços e pelos Gestores dos processos, com aprovação posterior do Representante da Gestão.

### ***9.4.2 – Gestão dos processos***

Cada processo tem o seu Gestor definido, competindo ao Gestor:

- \* Definir os objectivos do processo junto do seu Dirigente, e em harmonia com os objectivos estratégicos, definidos pelo Executivo;
- \* Planear as acções necessárias com vista a serem atingidos os objectivos definidos com o seu Director de Departamento, efectuar o acompanhamento do planeado;
- \* A avaliação do grau de cumprimento dos objectivos; fazer uma análise crítica aos resultados obtidos, definir eventuais acções correctivas/preventivas em função da análise efectuada;
- \* O tratamento de não conformidades internas e externas, relativas às actividades que integram o Processo de acordo com o preenchimento interno;
- \* O envolvimento dos intervenientes do Processo, para os assuntos da Qualidade (ex: registos de não conformidades, aplicação do definido no Mapa de Processos);
- \* Participação nas auditorias da qualidade;
- \* Participação nas reuniões do Conselho da Qualidade;
- \* A manutenção da documentação de suporte do processo.

## ***9.5 – Descrição dos Processos e sua interligação***

### ***9.5.1 – Estrutura organizacional***

A estrutura hierárquica da organização é definida pela Presidência e formalizada no organigrama geral. As responsabilidades dos colaboradores estão definidas nos Mapas de Processos e nos Procedimentos.

### ***9.5.2 – Política e Objectivos da Qualidade***

A estratégia e as políticas gerais são definidas pelo Executivo assim como a Política de Qualidade e as metodologias que permitirão a concretização das directrizes delineadas.

A Política da Qualidade é apresentada e divulgada a todos os colaboradores da Autarquia assegurando-se deste modo que é compreendida, interiorizada e concretizada a todos os níveis da organização.

A Política da Qualidade é revista periodicamente de forma a assegurar que se mantém adequada.

Com base na política da qualidade (missão e visão), o Executivo define os objectivos estratégicos da organização, que são traduzidos posteriormente pelos Dirigentes Máximos dos Serviços e Gestores dos Processos, nos objectivos dos processos.

São estabelecidas metas a alcançar, compromissos e responsabilidades com a finalidade de se obter a melhoria contínua do SGQ e um aumento da eficácia global da organização.

Periodicamente procede-se à avaliação da adequabilidade e eficiência das acções, meios/recursos necessários disponíveis, com base em indicadores. Este processo permite-nos analisar o cumprimento dos objectivos inicialmente definidos, de forma a serem desencadeadas acções necessárias e estabelecidos novos objectivos.

### ***9.5.3 – Processo de Gestão***

Este processo de gestão mostra-nos as responsabilidades da gestão de topo no âmbito do SGQ. Assegura a definição do Organograma, política da qualidade e dos objectivos da qualidade.

Integra a actividade da revisão ao SGQ, assegurando a sua aplicabilidade, adequação e eficiência, assim como a concretização dos objectivos definidos.

A revisão é realizada em reunião com o Representante da Gestão, Directores de Departamento e o Gabinete da Qualidade.

### ***9.5.4 – Processo de medição e melhoria***

Este processo visa a melhoria contínua do SGQ, tendo como Gestor do Processo o GQ.

Assegura as actividades de Medição da Satisfação do Múncipe, Dinamização do registo de tratamento de Não-Conformidades, a realização de Verificações ao estado do SQG e a Promoção de Auditorias Internas.

Efectua o tratamento de dados tendo como suporte todos os inputs de medição (ex: resultados de indicadores dos processos, Não-Conformidades, auditorias internas, concepção e desenvolvimento de novos serviços), no sentido de suportar o Processo de Gestão na tomada de decisões e de lhe apresentar propostas de desenvolvimento organizacional.

Há ainda a salientar as actividades de Gestão Documental e Dinamização de Registo e Tratamento de Não Conformidades, Acções Correctivas e Preventivas previstas neste processo, suportando também todos os restantes processos, ou seja, em todos os processos há que arquivar e manter a sua documentação registar e tratar as Não – Conformidades relacionadas com as suas actividades.

## ***10 – Divisão de Desporto***

### ***10.1 – Missão***

A Divisão de Desporto Divisão (DD) tem por missão assegurar a realização das políticas municipais de desenvolvimento desportivo.

Compete à Divisão de Desporto:

- \* Desenvolver e apoiar projectos que induzam o cidadão à prática de uma actividade física regular, numa perspectiva de melhoria da saúde, bem-estar e qualidade de vida;
- \* Desenvolver e apoiar projectos de dinamização da actividade física e desportiva;
- \* Incentivar e apoiar o associativismo desportivo, nas suas mais diversas formas;
- \* Elaborar, executar e fazer cumprir as obrigações decorrentes de contratos programa e contratos de desenvolvimento desportivo, celebrados com entidades desportivas do concelho;



- \* Elaborar programas funcionais dos equipamentos desportivos e acompanhar e apoiar, através de pareceres técnicos, as acções de construção, reparação/manutenção do parque escolar;
- \* Gerir os equipamentos municipais, destinados à prática da actividade física e desportiva;
- \* Fomentar a organização de eventos desportivos de interesse municipal.

### **10.2 - O Processo de Desporto**

O processo do Desporto integra actividades relacionadas com a organização de eventos/actividades e os programas municipais de apoio ao associativismo desportivo e à promoção de eventos.

Os principais fornecedores internos da Divisão de Desporto são:

- \* Divisão de Equipamento Municipal (DEM);
- \* Divisão de Infra-estruturas e Administração de Sistemas (DIAS);
- \* Divisão de Sistemas de Informação (DSI);
- \* Divisão de Contratação Pública (DCP);
- \* Gabinete de Comunicação (GC).

## **11 - Mapa de Processo do Desporto**

### **11.1 Âmbito de Aplicação**

(Sempre de acordo com a legislação aplicável)

Este mapa de processos è aplicado às seguintes situações:

- \* Organização Actividades/Eventos;
- \* Programa Municipal de Apoio ao Associativismo Desportivo;
- \* Programa Municipal de Promoção de Eventos.

## **11.2 - As Actividades/Tarefas**

### **11.2.1 – Actividade 1 – Elaboração das GOP**

No mês de Setembro/Outubro de cada ano são recolhidas as opiniões de todos os técnicos acerca das actividades que devem ser abrangidas pelas GOP, sendo posteriormente a mesma enviada para aprovação seguindo a hierarquia da Câmara.

São depois definidas as GOP com o Presidente da Câmara, que posteriormente serão aprovadas ou não (podem haver alterações a fazer) em reunião de Câmara.

### **11.2.2 – Actividade 2 – Planeamento do Evento**

São feitas reuniões com os Técnicos do Serviço de Desporto, com a finalidade de serem planeadas as concretizações das actividades a realizar. São nomeados os responsáveis pelos respectivos eventos de acordo com o definido no mapa de distribuição de processos pelos Técnicos do Desporto.

Procede-se à formalização de uma ficha do evento ou informação com as necessidades (Recursos Humanos, material, logística, etc.) para a realização do evento e remetida para o respectivo Chefe de Divisão.

### **11.2.3 – Actividade 3 - Preparação da Actividade**

O evento é preparado de acordo com o indicado na respectiva ficha, procedendo-se à instrução do processo para aquisição de bens e serviços, e envio dos documentos para aprovação superior.

### **11.2.4 – Actividade 4 - Divulgação da Actividade**

Preparar e elaborar informação com todos os elementos necessários à divulgação da actividade, enviando informação para o GC (caso seja necessário colaborar na concepção dos produtos de comunicação).

Recepção dos produtos de comunicação, que posteriormente serão distribuídos pela DD (rubricar e datar o exemplar).

Quando necessário assegurar a divulgação e distribuição do evento.

### **11.2.5 – Actividade 5 – Concretização da Actividade**

Realização das actividades.

### ***11.2.6 – Actividade 6 - Estabelecimento de Parcerias (Eventos Externos)***

Recepção de propostas de entidades externas para realizar parcerias (apoio de meios humanos, financeiros ou materiais).

No caso de haver parcerias a entidade externa preenche um formulário do programa de apoio ao associativismo.

Posteriormente é analisado pelo Chefe de Divisão e remetido a despacho do Director Municipal (DM) e Vice-Presidente (VP), sendo então estabelecidas algumas parcerias (empresas, clubes).

### ***11.2.7 – Actividade 7 – Recolha das Necessidades***

É nomeado um Técnico para a organização e desenvolvimento do evento/recolha das necessidades, sendo depois analisado o pedido da recolha das necessidades e elaborada uma ficha do evento (se necessário).

### ***11.2.8 – Actividade 8 – Análise das propostas***

É feita uma informação com o material que será necessário e verificada a necessidade de apoio ou não de outros serviços do Município.

São analisadas as propostas e elaborado um parecer que será remetido para aprovação superior.

A proposta seleccionada pelo Técnico é então aprovada/autorizada e posteriormente comunicada ao parceiro a decisão tomada.

### ***11.2.9- Actividade 9 – Acompanhamento do Evento***

Nomeação de técnico para acompanhamento do evento.

### ***11.2.10- Actividade 10 – Elaboração do Relatório Actividades***

Elaboração de Relatório da Actividade, onde deve constar toda a actividade relativa à descrição da actividade, os recursos utilizados, orçamento discriminado e os resultados de avaliação da actividade.

Análise do Relatório que será remetido ao Chefe de Divisão - **Fase C – Actividade 21**

***Fase A - Instalações******11.2.11- Actividade 11 – Elaboração de Programas de Novas Instalações***

Caso seja necessário a criação de um novo espaço desportivo, é elaborado o programa das novas instalações, que servirá de base ao projecto.

***11.2.12 – Actividade 12 – Programação da Ocupação do Espaço dos Pavilhões***

Recolha de informação sobre as necessidades de espaço dos clubes (até meados de Julho).

Elaboração de uma grelha de ocupação do espaço que é aprovado pelo Vereador do Pelouro (Desporto) e entregar a grelha à Oeiras Viva (entidade responsável pelos espaços desportivos).

***Fase B – Programa Municipal de Apoio ao Associativismo******11.2.13 – Actividade 13 – Apoio Actividades Regulares***

Elaboração de programação de ocupação do espaço dos pavilhões (envio ofício às associações existentes a solicitar documentação).

Recepção das candidaturas (das associações) e documentação para a formalização da candidatura e análise das mesmas.

Envio de ofícios a informar da recepção da candidatura, e caso falem documentos a informar da falta dos mesmos.

Reunir para a elaboração de proposta de atribuição financeira, mencionando na mesma ao valores a propor, os atribuídos no ano anterior e justificação para a atribuição.

Enviar a proposta de atribuição juntamente com uma informação interna ao Presidente da Câmara/Vereador e para a reunião de Câmara, assim como da respectiva minuta do contrato programa (a proposta é devidamente cabimentada pela Divisão de Gestão Financeira na tês de seguir para a reunião de câmara).

Em reunião de câmara a proposta pode ser aceite ou não, no caso de aprovada, posteriormente são enviados ofícios a todos os candidatos informando do valor que lhes foi atribuído, no caso de candidatos a quem nada foi atribuído é comunicado também.

Celebração do contrato programa (se necessário).

***11.2.14 – Actividade 14 – Outros apoios do Promaad***

Para além dos apoios às actividades regulares da DD, o Promaad abrange outros subprogramas de apoio ao associativismo (regulamentadas no guia do associativismo desportivo de Oeiras).

Procede-se à recepção das candidaturas para os programas descritos no guia do associativismo desportivo de Oeiras.

Análise do pedido, decisão e comunicação da deliberação tomada.

***11.2.15 – Actividade 15 – Avaliação***

Realização de um inquérito de avaliação da satisfação/relatório da acção final da actividade, quando indicado pelo Chefe de Divisão.

Apreciação do relatório e definição dos planos de acção se necessário, com base nos resultados obtidos (dados que serviram de input para a elaboração das GOP do ano seguinte).

Nesta fase é muito importante o feedback das organizações e as mensagens recebidas das entidades externas, munícipes e público-alvo.

***Fase C – Análise do Relatório******Fase D – Promoção da Actividade Física “Mexa-se Mais”******11.2.16 – Actividade 16 – Planeamento dos subprogramas***

Nomeação de um Técnico para acompanhamento do projecto.

Planeamento dos subprogramas com a elaboração do projecto (planos, meios de comunicação, financeiros, recursos humanos e ocupação do espaço).

***11.2.17 – Actividade 17 – Organização das acções***

Organização das acções e realização de um relatório (quando solicitado pelo CD).

***Fase E – Promoção e Formação Desportiva******11.2.18 – Planeamento dos subprogramas***

Nomeação de Técnico para o desenvolvimento e organização do evento pelo CD.

Planeamento dos subprogramas e comunicação aos interessados/parceiros.

### ***11.2.19 - Realização das acções***

Organização das acções e sua realização.

### ***11.2.20 – Relatório final do projecto***

Relatório final do projecto quando indicado pelo CD, sendo da responsabilidade do técnico designado.

### ***11.2.21 – Elaboração do relatório de Gestão***

Elaborar trimestralmente o relatório de Gestão e remetê-lo para o Superior Hierárquico.

## ***12 - Avaliação dos fornecedores***

Este processo baseia-se na atribuição de uma classificação que vai permitir pontuar o desempenho dos fornecedores no que diz respeito à qualidade do bem ou serviço prestado.

A sua avaliação é anual, sendo da competência do responsável designado a sua avaliação.

Desta avaliação resulta a lista dos fornecedores qualificados que servirá de suporte a consultas a efectuar.

Fornecedor qualificado – Entidade que demonstra capacidade para fornecer o material ou prestar o serviço de acordo com os requisitos definidos.

## ***13 – Formação dos colaboradores da Divisão de Desporto***

### ***13.1 – Formação Interna – Mod. DF-01***

As necessidades de formação são diagnosticadas anualmente (4º. Trimestre de cada ano), em conjunto com a Divisão de Formação, para que se possa fazer o levantamento das necessidades para o ano seguinte.

Após a análise deste levantamento, a Divisão de Formação organiza e calendariza as acções de formação que constituem o Plano de Formação Interna do próximo ano, plano que deve fazer referência:

- \* Às acções de formação a desenvolver;
- \* Aos objectivos e programas de cada acção;
- \* Aos destinatários e número de formandos;
- \* Aos formadores/entidades formadoras;
- \* À data, horário e duração previstos de cada acção;
- \* Ao local de realização da acção de formação.

### ***13.2 - Formação Externa – Mod. DF-02***

Ao longo do ano pode surgir a necessidade de os colaboradores frequentarem acções de formação promovidas por entidades externas, sempre que o respectivo dirigente considere que a temática é pertinente para os colaboradores.

Todas as acções de formação sejam internas ou externas são registadas em bases de dados de formação, que ficam na posse da Divisão de Formação.

### ***14 - Recepção dos Bens***

O serviço de desporto tem um armazém onde é feita a recepção dos bens, sendo da responsabilidade de quem recebe o bem o controlo e recepção dos mesmos, integrando controlos de: Quantidade, controlo dos prazos e inspecção visual (aspecto geral do bem), detecção de erros de impressão do documento de acompanhamento do fornecimento.

Controlo este que irá servir de suporte à avaliação dos fornecedores.

Este controlo é efectuado por fornecimento e fornecedor sendo o seu registo efectuado nos campos do modelo de conformidade do fornecimento.

Conformidade do fornecimento	
<input type="checkbox"/> Conforme	<input type="checkbox"/> Não - conforme
Objecto da não - conformidade	
<input type="checkbox"/> Quantidades	<input type="checkbox"/> Prazo de entrega
<input type="checkbox"/> Inspeção visual (estado geral do bem)	
<input type="checkbox"/> Outro _____	
<input type="checkbox"/> Erros na impressão do documento de acompanhamento	
Recebido por _____	
Data: ____/____/____	
BRF N.º. _____	

**Tabela 5 - Carimbo utilizado no controlo à recepção – Mod. G33**

- a) Carimbar o documento de acompanhamento do bem (DA), guia de remessa, factura ou outro documento equivalente – RD
- b) Verificar o fornecimento, confrontando o DA com o respectivo fornecimento e registar no carimbo o respectivo resultado da verificação. Encaminhar o DA para os serviços da CMO (responsáveis pela realização da avaliação de fornecedores).
- c) Confrontar DA com o pedido de fornecimento ou com a Requisição externa (nota de encomenda). Se detectada Não-Conformidade registar no carimbo – RD.
- d) Sempre que seja detectada uma não - conformidade à recepção, cabe aos respectivos serviços da CMO, avaliar a pertinência de emitir um boletim de reclamação ao fornecedor (BRF – Mod. G24) e de enviar ao mesmo, registando no carimbo o N.º. do BRF emitido.

Um Boletim de Reclamação ao fornecedor deve ser emitido sempre que se verificarem:

- \* Atrasos significativos (que poderão por em causa a qualidade dos serviços);
- \* O bem recepcionado, não corresponda ao solicitado;



- \* Erro na redacção da DA (descrição do bem, quantidades ou preço);
- \* Erro nas quantidades (recepcionadas mais ou menos quantidades)
- \* Aspecto ou qualquer outra característica perceptível através da inspecção visual exterior,  
Não – conforme e que coloque em causa a qualidade do bem;  
Não – conformidade na qualidade do bem;

As excepções devem ser justificadas pelos respectivos serviços da CMO no BRF – Mod. G24.

- e) Identificar Bens Não – Conformes – Mod. G34 – RD
- f) Assegurar o tratamento das não – conformidades junto do respectivo fornecedor consultando sempre que for necessário o serviço requisitante, registando a resolução da não – conformidade no BRF – RD
- g) Arquivar o documento (DA) e quando aplicável o BRF respectivo – RD.

## ***15 – Auditorias Internas***

Este procedimento tem como finalidade definir e enunciar os princípios de realização de auditorias internas, de forma a avaliar e analisar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade Implementado no Município de Oeiras.

Com este procedimento dá-se cobertura ao ponto 8.2.2 – Auditoria Interna da norma NP ISO 9001:2008.

### ***15.1 – Responsabilidade dos Auditores***

È da responsabilidade dos Auditores:

- \* Comunicar, esclarecer e actuar em conformidade com os requisitos da auditoria;
- \* Recolher e analisar provas objectivas, que sejam relevantes e suficientes para permitir tirar conclusões sobre o objecto da auditoria;

- \* Informar imediatamente o auditado sobre as não – conformidades detectadas;
- \* Permanecer dentro do âmbito da auditoria;
- \* Documentar as observações;
- \* Apresentar em relatório os resultados da auditoria de forma clara e conclusiva;
- \* Relatar quaisquer obstáculos significativos à execução da auditoria;
- \* Desencadear a auditoria, segundo o definido no procedimento.

### **15.2 – Responsabilidade dos Auditados**

É da responsabilidade dos Auditados:

- \* Informar os colaboradores sob a sua responsabilidade sobre o âmbito e objectivos da auditoria;
- \* Designar pessoas responsáveis para acompanhar os auditores;
- \* Fornecer os recursos necessários para que a auditoria se processe de forma efectiva e eficiente;
- \* Permitir o acesso às instalações e ao material de prova conforme pedido pelos auditores e dar toda a colaboração necessária para que os objectivos da auditoria sejam atingidos;
- \* Definição e implementação das acções necessárias para eliminar as não conformidades ou as causas das não conformidades detectadas durante a auditoria;
- \* Propor um programa anual de auditorias e divulgá-lo;
- \* Promover e assegurar que são realizadas as auditorias planeadas.

### **15.3 – Responsabilidade do Gestor da Qualidade**

É da responsabilidade do Gestor da Qualidade, efectuar o seguimento das acções tomadas, assim como avaliar a sua eficácia e encerrar as mesmas após a conclusão.

### **15.4 – Responsabilidade do representante da Gestão**

É da responsabilidade do representante da Gestão, aprovar o programa anual de auditorias, assim como providenciar os recursos necessários para a tomada de acções após uma auditoria.

### **16 – Programa Anual das Auditorias**

Anualmente o Gabinete da Qualidade elabora um Programa de Auditorias, onde planifica e calendariza as áreas que vão ser auditadas. Programa que será aprovado anualmente pelo Representante da Gestão e que irá vigorar no ano seguinte.

O Gabinete da Qualidade divulga anualmente o Programa de Auditorias e informa o responsável da DD da data da Auditoria e dos elementos que constituem a Equipa Auditora.

Cada função ou processo do Sistema de Gestão da Qualidade, terá que ser auditado uma vez por ano, para que sejam avaliadas as necessidades de melhoria e determinar os resultados e a eficácia das actividades do SGQ.

#### **16.1 – Equipa Auditora**

As Auditorias Internas serão asseguradas por auditores externos, cabendo ao GQ a adjudicação deste serviço. As pessoas que integram as equipas auditoras devem estar qualificadas para o efeito e não ter responsabilidade directa no sector auditado.

#### **16.2 – Preparação/Execução das Auditorias**

O Gabinete da Qualidade informará a Equipa Auditora sobre os sectores a auditar e o âmbito da auditoria.

Observações/recomendações surgidas de auditorias anteriores, que originaram acções correctivas, serão entregues à Equipa Auditora para os analisar, equipa que verificará a implementação e sempre que possível a eficácia das acções implementadas, evidenciando este facto no Relatório da Auditoria.

A equipa de Auditores deve:

- \* Ler os documentos que vai auditar;

- \* Observar os documentos em execução;
- \* Abordar as pessoas que executam os documentos;
- \* Consultar os registos.

A Equipa Auditora deve ainda elaborar o Plano de Auditoria que será distribuído ao GQ e aos sectores a auditar. As auditorias efectuadas devem ser acompanhadas pelo GQ e pelo responsável do Sector a ser auditado.

A Auditoria considera-se concluída com a elaboração do relatório – Mod. G10

### **16.3 – Relatório de Auditoria**

Os relatórios são elaborados pela equipa auditora e deverão ser entregues ao GQ, que depois de os receber dará conhecimento ao Representante da Gestão e aos responsáveis dos serviços auditados, dos respectivos resultados.

O conteúdo do relatório de auditoria interna é constituído por:

- \* Âmbito da auditoria;
- \* Identificação da CMO e seus representantes;
- \* Normas de referência;
- \* Identificação da equipa auditora;
- \* Data da auditoria;
- \* Descrição das constatações (não conformidade ou observação) e o local ou processo onde foram detectadas;
- \* Lista de colaboradores auditados;
- \* Conclusões/Comentários finais.

Sempre que a equipa auditora considere necessário o relatório pode conter informação adicional, podendo ser utilizado o modelo próprio da autarquia (Mod. G10).

### **16.4 – Acções Correctivas**

Após a recepção do relatório de auditoria o GQ com a colaboração dos Gestores dos Processos auditados, define as acções correctivas necessárias, devendo definir os responsáveis e o prazo de implementação para cada um delas, sendo registadas no Mod. G11 – Plano de Acções Correctivas.

### **16.5 – Verificação da Eficácia das Acções Correctivas**

A verificação é feita na auditoria da qualidade posterior e/ou nas reuniões convocadas pelo Representante da Gestão ou pelo Gabinete da Qualidade.

O registo da evidência da verificação da eficácia é definido no Plano de Acções Correctivas – Mod. G11, rubricando e datando nos respectivos campos. A evidência do fecho da acção eficazmente implementada é realizada pelo GQ.

## **17 – A Certificação**

### **17.1 – Auditoria de Concessão**

No passado dia 14 de Setembro de 2009 realizou-se a 1ª. Fase da Auditoria de Concessão e nos dias 1 e 2 de Outubro do mesmo ano a 2ª. Fase, da qual veio a resultar a Certificação pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação, do SGQ implementado na Divisão de Desporto/PD.

Nesta fase (2ª. Fase) não foram identificadas Não Conformidades, apenas foram efectuadas algumas constatações classificadas como Oportunidades de Melhoria.

O programa de auditorias do ano de 2009 foi cumprido para este processo (Desporto).

### **17.2 – Retorno de informação do cliente**

No programa de gestão para o ano de 2009 foi definido como um dos objectivos deste processo a avaliação da satisfação dos seus clientes, através da realização de inquéritos, mais precisamente “Inquérito de Avaliação de Satisfação PROMAAD”, que decorreu no último trimestre do ano.

Dos 83 inquéritos realizados a todos os clubes registados na Divisão de Desporto, foram obtidas 26 respostas o equivalente a 31%, o presente inquérito subdividia-se em dois blocos distintos. O Primeiro bloco avaliava os serviços prestados e o segundo bloco destinava-se a conhecer o que os clubes esperavam da Divisão de Desporto.

Podemos concluir com este inquérito de que existe uma boa opinião sobre os serviços prestados pela Divisão de Desporto, tendo a meta proposta sido cumprida com a obtenção de 3.35 de média, para uma meta definida de 3 pontos.

Da apreciação dos inquéritos constatou-se que os clubes têm cada vez mais sensibilidade para a utilização das novas tecnologias, mais precisamente o e-mail.

Este inquérito permitiu ainda verificar que os dirigentes desportivos esperam do Município, essencialmente, financiamentos para instalações e apoios nas suas actividades.

### ***18 – Acções de Melhoria sugeridas pela Divisão de Desporto para 2010.***

- \* Ajustar o espaço de atendimento de forma a garantir maior privacidade;
- \* Melhorar a informação referente ao desporto na página da Internet do Município e divulgá-la;
- \* Manter ou melhorar o padrão de atendimento pelos funcionários da Divisão;
- \* Melhorar a promoção dos serviços que o Município oferece na área do Desporto;
- \* Investir na sensibilização para a necessidade da modernização tecnológica dos clubes;
- \* Apoiar tecnicamente os dirigentes desportivos na elaboração dos planos de actividade e dos relatórios de contas;
- \* Desenvolver projectos de formação para dirigentes desportivos que sensibilizem para as áreas jurídicas e de contabilidade.

## ***19 – Conclusão***

Com este trabalho pode-se concluir que todas as empresas e organizações devem trabalhar na direção da qualidade dos seus produtos ou serviços, com vista à obtenção de melhores resultados, incentivando os seus colaboradores, apostando em novas tecnologias, na formação de todos os seus membros, para uma melhor prestação dos serviços ou produtos que têm como destino o cliente final.

A capacidade de resposta aos serviços solicitados, a eficácia e a eficiência só trazem benefícios para todos, como as perdas de tempo ou mesmo na redução de custos, a certificação é um princípio, ou seja, as organizações devem manter as suas equipas sensibilizadas e motivadas, para que de uma forma continua possam obter bons resultados com o Sistema de Gestão da Qualidade e mesmo com a própria certificação.

A gestão da qualidade é a gestão de todos os colaboradores e de cada processo das organizações, todos estão interligados nas actividades que desenvolvem, não podendo ser visto de uma forma individual.

A implementação do Sistema de gestão da Qualidade no Município de Oeiras tem permitido melhorar de forma continua a qualidade de todos os serviços prestados.

A sua implementação e posterior certificação, por um organismo externo e independente proporcionou uma maior notoriedade do Município, tanto a nível interno como externo.

Por outro lado ajudou a melhorar e a consolidar os instrumentos de gestão da Autarquia.

A divulgação e consequentes vantagens na adopção deste processo deram origem a que outras Unidades Orgânicas do Município, aderissem voluntariamente ao mesmo.

As metodologias e modelos do Sistema de Gestão de Qualidade estão a ser já implementados por outros serviços, o que significa que este modelo de gestão da qualidade é encarado por todos como uma forma de dar resposta aos desafios que diariamente se colocam ao Município de Oeiras, visando a melhoria contínua do desempenho organizacional.

“ A qualidade é a quantidade do amanhã”

(Henry Bergson)

“Não basta ter boas qualidades, é preciso poupá-las”

(François La Rochefoucauld)



## **20 – Bibliografia**

Branco, Rui Fazenda (2008), O Movimento da Qualidade em Portugal: Contribuição da Gestão da Qualidade para a Gestão Global das Organizações. Porto: Grupo Editorial Vida Económica

Capricho, Albino e Lopes, Lina – (2007), Manual de gestão da Qualidade (1ª. ed.). Lisboa: Editora RH

Chiavenato, Idalberto (1993) – Introdução à Teoria Geral da Administ. (5ª. ed.). São Paulo: Makron Books

Iberogestão – Gestão Integrada e tecnológica, Lda. (2006), Administ. Pública: Modernização Administrativa, Gestão e Melhoria de Processos Administrativos

Pires, a. Ramos (2004), Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade (3ª. ed.), Lisboa: Edições Silabo, Lda

[www.significado.pt](http://www.significado.pt) – acedido em 2009.12.28

Apoio do Gabinete a Qualidade da CMO – Drª. Carla

Apoio da Divisão de Desporto da CMO – Dr. Rui Pinto

