



**Departamento de Gestão**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE:  
O caso do Município do Cartaxo**

Trabalho de Projecto apresentado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão –  
especialização de Sector Público Administrativo

**Dora da Conceição Pedro Barros**

Trabalho realizado com a orientação do  
Professor Doutor Álvaro Rosa, professor auxiliar  
Escola de Gestão ISCTE – IUL

Évora, 2010

## **Agradecimentos**

Agradeço a todas as pessoas que, directa ou indirectamente, contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade, nomeadamente: familiares, amigos, colegas de mestrado e colegas de trabalho, que sempre se disponibilizaram para rever o trabalho, contribuindo com opiniões e críticas construtivas.

Agradeço aos meus pais e ao meu marido todo o apoio, compreensão e dedicação, que sempre demonstraram.

Agradeço aos colegas de trabalho que responderam à entrevista, que serviu de base ao estudo de caso apresentado.

Agradeço também, ao orientador deste trabalho, Professor Doutor Álvaro Rosa, que se mostrou sempre extremamente disponível, célere e incansável no decorrer do trabalho aqui apresentado.

## **IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: o caso do Município do Cartaxo**

**Dora da Conceição Pedro Barros**

Trabalho realizado com a orientação do  
Professor Doutor Álvaro Rosa, professor auxiliar  
Escola de Gestão ISCTE – IUL



186620

## **Resumo**

A implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade está em franca expansão no sector público. Este trabalho foca-se no sector da Administração Autárquica e analisa a implementação do SGQ no Município do Cartaxo, através da análise de fontes secundárias e da realização de entrevistas aos intervenientes no processo.

Conclui-se que esta implementação foi um sucesso, porque face aos pressupostos da ISO 9001, ao fim de quatro anos de trabalho, as medidas e mecanismos da Qualidade foram correctamente implementados nas áreas pré-definidas e validados pela certificação obtida.

A dinâmica organizacional sofreu alterações, nomeadamente, necessidade de reunir frequentemente para definir objectivos e avaliar resultados, de forma a satisfazer os munícipes e melhorar continuamente, o que vai de encontro aos requisitos da ISO 9001.

O Município do Cartaxo é dos que possui mais áreas certificadas a nível nacional, portanto pode ser considerado um caso de sucesso na senda da excelência na gestão municipal.

**PALAVRAS- CHAVE:** Gestão da Qualidade; Autarquias Locais; ISO 9000.

## **Abstract**

### **Implementing a Quality Management System: the case of the City of Cartaxo**

The implementation of Quality in Public Sector is really work in progress. This Master Degree project its focus in subsector of Local Government and provides a study on the implementation of Quality Management in Municipality of Cartaxo. The study is based on the secondary sources provided by Cartaxo Municipality and questionnaires administered to those who were in charge in the process of Quality Management.

After four years and process reengineering in the Municipality, Quality Management is implemented and those pre-defined areas were warranted by the Certification ISO 9001.

The organizational dynamics have been improved with objectives definition and actions monitored a constant preoccupation in the citizen/client satisfaction. These changes are consistent with the methodology and certification ISO 9001.

At a national level, the City of Cartaxo has the largest number public services certified therefore we can consider an model example in the path to the Excellence of Portuguese Public Administration.

**KEY WORDS:** Quality Management; Local Government; ISO 9000.



# Índice Geral

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>II</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE GERAL</b> .....	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE ESQUEMAS</b> .....	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 ENQUADRAMENTO</b> .....	<b>4</b>
2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO TRABALHO.....	4
2.1.1 <i>Legislação</i> .....	4
2.1.2 <i>Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade</i> .....	8
2.1.3 <i>Implementação da Qualidade em diversos países</i> .....	11
2.2 REFERENCIAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	13
2.2.1 <i>As Normas ISO 9000</i> .....	13
2.2.2 <i>Outros Referenciais</i> .....	18
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>25</b>
3.1 ABORDAGEM .....	25
3.1.1 <i>O que é um Município?</i> .....	25
3.1.2 <i>Contextualização do estudo: O município do Cartaxo</i> .....	28
3.1.3 <i>Caracterização do Estudo de Caso</i> .....	35
3.1.4 <i>Caracterização da metodologia da Entrevista</i> .....	37
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	<b>41</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	41
4.1.1 <i>Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no município do Cartaxo</i> .....	41
4.1.2 <i>O processo da recolha de dados</i> .....	47
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	58
4.2.1 <i>Análise à Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade</i> .....	58
4.2.2 <i>Análise dos resultados das entrevistas/questionários</i> .....	60
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>63</b>
5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA E CONCLUSÕES .....	63
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	66
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	67
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	68
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>69</b>
<b>7 APÊNDICES</b>	
7.1 <i>GUIÃO DA ENTREVISTA</i>	
7.2 <i>PERGUNTAS E RESPOSTAS DA ENTREVISTA REALIZADA</i>	
<b>8 ANEXOS</b>	
8.1 <i>CERTIFICAÇÃO DO MUNICÍPIO DO CARTAXO</i>	

## **Índice de Esquemas**

Esquema 1: CAF 2006 - Estrutura.....	20
Esquema 2: CAF 2006 - Acções de Melhoria e Interligações .....	20

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1: Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em Processos.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2: Ciclo PDCA .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 3: Estrutura Orgânica da Câmara Municipal do Cartaxo.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4: Estrutura profissional.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 5: Estrutura Etária do Pessoal.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 6: Evolução da média de idades.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 7: Estrutura Habilitacional do Pessoal .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 8: Horas de Formação.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 9: Estrutura Documental do Sistema de Gestão da Qualidade .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 10: Distribuição do número de entrevistados por género.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 11: Distribuição do número de entrevistados por idade .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 12: Distribuição do número de entrevistados por categoria profissional .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 13: Distribuição do número de entrevistados por habilitações .....</b>	<b>50</b>

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Passos para a implementação de um SGQ .....	8
Tabela 2: Implementação da Qualidade em diversos países: Comparação .....	12
Tabela 3: Resumo dos Requisitos da Norma NP EN ISO 9001 .....	16
Tabela 4: Iniciativas desenvolvidas em Portugal – CAF .....	21
Tabela 5: Formação Profissional .....	33
Tabela 6: Guião da Entrevista .....	38
Tabela 7: Cálculo do N.º de Pessoas a Entrevistar .....	39
Tabela 8: Princípios de Gestão da Qualidade .....	41
Tabela 9: Processos e Procedimentos do Município do Cartaxo .....	46
Tabela 10: Resumo de Respostas .....	48
Tabela 11: Pergunta 1 .....	51
Tabela 12: Pergunta 2 .....	51
Tabela 13: Pergunta 3 .....	52
Tabela 14: Pergunta 4 .....	52
Tabela 15: Pergunta 5 .....	53
Tabela 16: Pergunta 6 .....	53
Tabela 17: Pergunta 7 .....	54
Tabela 18: Pergunta 8 .....	54
Tabela 19: Pergunta 9 .....	55
Tabela 20: Pergunta 10 .....	55
Tabela 21: Pergunta 11 .....	56
Tabela 22: Pergunta 12 .....	56
Tabela 23: Pergunta 13 .....	57
Tabela 24: Pergunta 14 .....	57

# 1 Introdução

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: O CASO DO MUNICÍPIO DO CARTAXO

A noção da Qualidade é nos dias que correm uma imposição crescente, independentemente do contexto onde a organização está inserida. Alguns autores reforçam que através do desenvolvimento de uma cultura baseada em princípios e valores da Qualidade caminhar-se-á para a eficácia e melhoria contínua de métodos e processos organizacionais. (Pinto, 2009).

Nos tempos primórdios da dinâmica da Qualidade este conceito era essencialmente associado à produção e venda de produtos físicos, porém mais tarde, passou também a associar-se à prestação de serviços (Zeithamal *et al.*, 1990) onde se realça a satisfação das expectativas dos clientes a um preço adequado. No entanto, os grandes autores desta disciplina (Deming, 1986; Juran, 1992; Ishikawa, 1985) sempre advogaram que a Qualidade na gestão organizacional é um factor muito importante para não só o êxito da organização, bem como para um crescimento sustentado da mesma.

Nas últimas três décadas tem-se verificado grandes transformações na gestão da Administração Pública sobretudo nos países desenvolvidos, nomeadamente, no Reino Unido com o movimento de *New Public Management*, ou nos Estados Unidos com o *reinventing government*, transformações essas relacionadas com o abandono de modelos de gestão burocráticos e a adopção de modelos em que o cidadão/contribuinte é também um cliente/utente. Deste modo o cidadão/cliente passa para o centro das preocupações da Administração Pública, pois há que ter em conta a satisfação das suas expectativas. É necessário, na nova filosofia, conjugar a eficácia, a eficiência e a equidade com a satisfação das necessidades dos cidadãos/clientes as quais são bastante diversificadas e, por vezes, conflitantes entre si (Sá, 2008).

Na mesma linha de pensamento, (Rocha, 2006) afirma que os primeiros conceitos de Qualidade surgiram nos Estados Unidos tendo sido entretanto exportados para o Japão, onde se desenvolveram, sendo depois novamente exportados para os Estados Unidos no início dos anos oitenta. Apenas no final dos anos 80 do século passado a Administração Pública dos países da OCDE começa a incorporar o conceito no seu seio e ensaia os primeiros passos para a sua implementação.

Em Portugal, no ano de 1999 foi instituído o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos através do Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio, onde prevê entre outras medidas a certificação da qualidade dos serviços públicos.

*Neste diploma afirma-se claramente que “a Administração Pública não pode ficar imune a esta nova forma de gestão, uma vez que está sujeita às mesmas pressões e aos mesmos constrangimentos que as empresas, o que a obriga a reverter métodos de gestão e funcionamento, sistemas de organização e princípios de legitimação, tendo em vista a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e à acção governativa”.*

O mesmo decreto-lei faz igualmente referência de que as autarquias locais a par dos organismos da administração central devem promover uma gestão da qualidade (artigo 2.º do DL.166-A/99), tomar parte no Sistema de Qualidade nos Serviços Públicos e caminhar na direcção da certificação dos serviços prestados.

Porém, como recorda (Rocha, 2006), as autarquias locais estão sujeitas a eleições portanto a gestão tem de atender ao suporte político e sendo assim a Qualidade deixa de ser apenas um problema de gestão para passar a ser também um problema político. As autarquias são moldadas pela cultura local, logo, a adopção de um sistema de Qualidade tem de ter, obrigatoriamente, esse factor em consideração.

Por outro lado, a implementação de um sistema de gestão da Qualidade numa autarquia local é de certo complexa dada a diversidade de serviços prestados, estruturas organizacionais, tipos de intervenção dos clientes/cidadãos e formas de relação entre os cidadãos e os serviços. E, parte dos serviços são prestados a toda a comunidade municipal sendo alguns deles obrigatórios e outros apenas prestados aos munícipes que se mostrem interessados nos mesmos, podendo ter de pagar ou não pela prestação de tais serviços (Rocha, 2006).

Uma abordagem possível de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é através do procedimento de certificação, como por exemplo, a certificação no âmbito das normas de ISO 9000. O procedimento para o efeito permite assegurar que a organização tenha uma política de qualidade definida, processos normalizados, existência de sistemas de acção relativos a prevenção e correcção de erros e falhas, bem como o facto de vincular a gestão em proceder à revisão do sistema, pelo menos uma vez por ano.

Este projecto de Mestrado tem como finalidade principal conhecer e avaliar o sucesso de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no Município do Cartaxo na norma de ISO 9001, uma vez que, além de ser um tema actual e em fase de estudo ou implementação em várias autarquias pode desmistificar a aplicação da Qualidade em municípios, dado ser

um dos municípios cuja área de abrangência de serviços certificados pela ISO 9001 é dos maiores a nível nacional. O estudo que ora se faz poderá ser relevante, igualmente, para entidades como: Associação Nacional de Municípios Portugueses, Direcção Geral das Autarquias Locais (DGAL), Municípios, Associações de Municípios, bem como outras entidades públicas interessadas em implementar Sistemas de Gestão da Qualidade nos seus serviços.

Como objectivo geral propõe-se estudar, face aos pressupostos do SGQ ISO 9001, como é que as medidas e mecanismos da Qualidade foram implementados no município. Adicionalmente, decorrente do processo de certificação que alterações na dinâmica organizacional foram concretizadas.

Como forma de chegarmos à resposta ao objectivo geral foram definidos os seguintes objectivos específicos:

- Avaliação da percepção da Qualidade no município com a implementação da ISO 9001;
- Identificação do grau de implementação das medidas e mecanismos de Qualidade no processo de certificação;
- Enumeração dos problemas organizacionais no processo de certificação.

Nesta linha de pensamento este trabalho terá o seguinte curso: um enquadramento onde serão discutidos os principais referenciais para a implementação da Qualidade na administração pública onde irá ser feita referência a algumas dificuldades inerentes à implementação de sistemas de gestão de Qualidade. Seguidamente, será feita uma análise e discussão do modelo prosseguido no município do Cartaxo com base em dados existentes na organização e ainda com recurso a entrevistas efectuadas aos principais intervenientes no processo. Na parte final do trabalho serão apresentados os principais resultados da pesquisa efectuada, bem como as conclusões referentes ao estudo, as limitações do mesmo e sugestões de melhoria para o futuro.

## **2 Enquadramento**

### **2.1 Fundamentação Teórica do trabalho**

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa autarquia local implica um processo de alterações, a nível da organização que se caracteriza por ser um processo moroso e nada fácil, uma vez que aborda temas, tais como a mudança, que causam sempre alguma relutância por parte de alguns indivíduos.

Porém, alguns autores como por exemplo (Pinto, 2009) defendem que os sistemas de gestão da qualidade deveriam ser implementados nas organizações, independentemente da organização pretender a sua posterior certificação, pois eles se forem encarados por toda a organização como uma mais valia podem ter vários benefícios tais como, a melhoria do relacionamento com os clientes, a diminuição de produtos não conforme, o aumento da motivação dos trabalhadores, a redução dos custos de controlo de qualidade, a melhoria do clima organizacional e a melhoria da imagem da organização perante terceiros, entre outros.

#### **2.1.1 Legislação**

Tendo em conta a legislação existente em Portugal sobre a temática da Qualidade, apresenta-se, seguidamente, os aspectos-chave que cada Decreto-Lei enuncia, desde 1983 até aos dias de hoje.

O Decreto-Lei n.º 165/83 de 27 de Abril, menciona que Portugal necessita de estabelecer e implementar uma política para a qualidade dos produtos e serviços, refere que esta política passa pela promoção e apoio à gestão da qualidade nas empresas, em especial as de pequena e média dimensão, mediante o desenvolvimento integrado dos instrumentos da qualidade – metrologia, normalização, qualificação, e pela criação e aplicação de uma disciplina, visando a salvaguarda da saúde pública e da segurança de pessoas e bens, a defesa do ambiente, a protecção dos consumidores e a melhoria das condições de trabalho.

Essas condições envolvem a participação de uma grande diversidade de agentes: produtores de bens e serviços, consumidores e utilizadores, trabalhadores e as suas entidades, organismos da Administração Pública, e de domínios de interesse: a investigação científica e tecnológica, a indústria, a agricultura e o comércio, a educação, a habitação, a higiene, a saúde, a segurança, o ambiente, a defesa nacional, entre outros.



Como se pode perceber, o Sistema Nacional de Gestão da Qualidade, instituído por este Decreto-Lei, tem por objectivo a garantia e o desenvolvimento da qualidade de produtos e serviços.

O mesmo diploma legal define ainda as estruturas do Sistema Nacional de Gestão da Qualidade que são o Conselho Nacional da Qualidade, o Centro de Normalização e a Direcção-Geral da Qualidade. Não obstante, são também acometidas funções e atribuições técnicas a outros organismos com funções de normalização sectorial, organismos de certificação, entidades com funções de inspecção técnica ou auditoria e demais laboratórios.

Em 1993, face aos novos desenvolvimentos no domínio da qualidade fizeram com que se produzisse nova legislação, desta feita, o Decreto-Lei n.º 234/93 de 2 de Julho que refere que, a qualidade é a satisfação do cliente, a custos adequados. A importância das questões da qualidade dos produtos e dos serviços existentes no mercado nacional tomou-se mais evidenciada com a integração de Portugal na Comunidade Europeia, devido às implicações da constituição do mercado único.

Esse novo diploma revê ainda os conceitos e princípios do Sistema Nacional de Gestão da Qualidade (SNGQ), instituído pelo Decreto-Lei n.º 165/83, de 27 de Abril, referido anteriormente, e passa a ser denominado de Sistema Português da Qualidade (SPQ).

Com efeito, o SPQ rege-se pelos seguintes princípios:

- Credibilidade;
- Adesão Voluntária;
- Abertura;
- Aplicação Geral;
- Não exclusividade;
- Gestão Integrada;
- Descentralização.

O novo Decreto-Lei revoga por completo o Decreto-Lei n.º 165/83, de 27 de Abril.

Mais tarde, em 1999, foi publicado o Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de Maio que vem indicar que mais do que uma nova teoria a qualidade é uma filosofia de gestão para qualquer entidade que queira ser credível ou socialmente útil, tendo-se tomado num movimento irreversível e imparável.

A ideia de qualidade em serviços públicos passa a ser um imperativo porque os cidadãos passam a ser cada vez mais exigentes em relação aos serviços que a Administração Pública lhes presta, bem como, por outro lado, os funcionários, agentes e colaboradores aspiram que o seu trabalho seja mais responsável, mais gratificante e mais rico sob o ponto de vista do seu conteúdo funcional.

Note-se que a Administração Pública, pelo volume de colaboradores que detém e pelas verbas orçamentais que movimenta é uma organização produtiva importante que influencia, directa ou indirectamente, toda a economia.

O Sistema Português da Qualidade (SPQ) é, por natureza, orientado para o sector industrial produtivo e daí torna-se necessário criar um sistema próprio para a Administração Pública, uma vez que o sistema existente não se coaduna com as particulares especificidades da estrutura jurídico-financeira dos serviços públicos.

Para colmatar essa lacuna, o Decreto-Lei N.º 166-A/99 institui o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos denominado por SQSP, que se aplica aos serviços e organismos da administração central, regional e local.

No preâmbulo do citado diploma é referido que a qualidade em serviços públicos é uma filosofia de gestão que preconiza prestar serviços com maior eficácia e eficiência, desburocratizando e simplificando processos e procedimentos de forma a satisfazer as necessidades explícitas e implícitas de todos os cidadãos. A qualidade em serviços públicos é evidenciada através da atribuição de certificados de qualidade, emitidos depois de serem realizadas auditorias de qualidade.

Por fim, o Decreto-Lei n.º 4/2002 de 4 de Janeiro explica que, o enquadramento genérico da qualidade em Portugal foi iniciado através da publicação do Decreto-Lei n.º 165/83, de 27 de Abril, que criou o Sistema Nacional de Gestão da Qualidade (SNGQ), 10 anos depois, foi publicado o Decreto-Lei n.º 234/93, de 2 de Julho, que mudou a designação para Sistema Português da Qualidade (SPQ), também indica que é necessário potenciar o seu desenvolvimento através de uma adequada reformulação e reenquadramento institucional devido à realidade observada, quer no plano nacional quer aos níveis europeu e internacional.

E, o SPQ passou a reger-se pelos seguintes princípios:

- Credibilidade;
- Horizontalidade;

- **Universalidade;**
- **Transversalidade da dimensão de género;**
- **Co-existência;**
- **Descentralização;**
- **Adesão livre e voluntária.**

Este novo conjunto de princípios tem um carácter mais abrangente e corporiza melhor o espírito da qualidade reflectido nos princípios de horizontalidade, universalidade, transversalidade da dimensão de género e co-existência. O sucesso da gestão da qualidade mede-se pela sua capacidade de transmitir práticas e valores de forma universal, horizontal e transversal na organização que a pratica.

Este último Decreto-Lei revoga o Decreto-Lei n.º 234/93, de 2 de Julho, considerando-se reportadas ao presente diploma todas as disposições de diplomas legais que se lhe refiram.

## 2.1.2 Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade

A implementação de um SGQ é um processo moroso e assaz complexo que obriga a um conjunto de medidas e procedimentos. De acordo com (Pinto, 2009) e resumido na tabela seguinte podemos ver que compreende 10 passos o processo de implementação de um sistema de gestão da qualidade.

**Tabela 1: Passos para a implementação de um SGQ**

<b>Passos</b>	<b>Descrição</b>
1	Levantamento da situação actual
2	Sensibilização da Gestão
3	Definição da Política da Qualidade
4	Definição da equipa de projecto
5	Definição do Plano de implementação
6	Formação da equipa de projecto em SGQ
7	Planeamento
8	Implementação e funcionamento
9	Verificação e acções correctivas
10	Certificação

Fonte: Adaptado de (Pinto, 2009)

Por outro lado, o sistema de gestão da qualidade promove a intervenção de todas as áreas funcionais de uma organização como se pode depreender da seguinte lista (Pinto, 2009):

- Política e organização;
- Controlo de Projectos e Modificações;
- Procedimentos para Aquisição;
- Produção;
- Inspecção e Ensaio;
- Calibração e Medição;
- Produtos Acabados e Expedição;
- Auditorias;
- Formação;
- Administração Interna.

Por fim, existem um conjunto de **tarefas-chave** que constituem a estrutura basilar de um sistema de gestão da qualidade:

- Avaliar condições do fornecedor;
- Estabelecer especificações atribuídas a todas as compras, materiais e componentes;
- Acordar métodos de verificação;
- Ajustar, rever, formalizar o sistema interno, desde a inspecção de recebimento até à expedição;
- Preparar procedimentos criteriosos actuando em conjunto com cada departamento;
- Elaborar o Manual da Qualidade;
- Criar controlos para o sistema de medição e ensaio;
- Rever contractos com os clientes;
- Auditar a situação geral da organização;
- Preparar um programa e um plano de formação;
- Programar Auditorias Internas;
- Programar a aplicação da certificação.

No entanto, existem alguns obstáculos à implementação de um SGQ, nomeadamente os identificados por Deming, citado por (António, 2007) e que se configuram nos seguintes pontos:

- Ter esperança na situação tipo pudim instantâneo;
- “Os nossos problemas são diferentes”;
- Obsolescência nas escolas;
- “Os nossos problemas estão todos nos trabalhadores”;
- Falsos começos (programas de implementação da qualidade que não têm sucesso);
- O computador mal utilizado;
- O pressuposto de que é apenas necessário cumprir as especificações.

Além disso, o Gestor de Topo tem um papel fundamental na implementação da Qualidade nas organizações, é ele quem deve promover a Qualidade perante os serviços e evidenciar a importância desta para a manutenção e desenvolvimento dos serviços prestados. (Alves, 2009).

Um estudo sobre qualidade nas autarquias realizado por (Sá, 2008) indica que os municípios que implementaram a Qualidade com certificação apresentam algumas diferenças em relação aos demais nomeadamente na preocupação de receber bem os munícipes, dispendo para tal de zonas de atendimento; na utilização de mecanismos de

medição da satisfação dos munícipes, essencialmente quando o referencial de certificação é a ISO 9000, dado que esta norma impõe esta condição; medição da qualidade de serviços; e, divulgação de resultados e envolvimento dos trabalhadores na resolução de problemas. O mesmo estudo destaca também o elevado interesse demonstrado pelos municípios na adopção de referenciais de Qualidade essencialmente as normas ISO e a CAF, dada a visibilidade externa que os mesmos podem apresentar através da certificação ou de obtenção de prémios de destaque no sector.

Um inquérito de satisfação realizado por (Sousa, 2007) a 346 indivíduos utilizadores de Gabinetes Municipais de Atendimento, em 13 autarquias dos distritos do Porto e Aveiro permitiu concluir que, em geral, os cidadãos/clientes deste tipo de Gabinetes que se encontram certificados pela ISO 9001 estão mais satisfeitos do que os utilizadores de serviços de atendimento sem certificação o que permite concluir que a certificação através desta norma tem um impacto positivo na satisfação dos cidadãos/clientes.

Os resultados dos mencionados estudos permitem-me confirmar um dos pressupostos fundamentais associados à gestão da qualidade: assegurar a satisfação dos clientes.

### **2.1.3 Implementação da Qualidade em diversos países**

Através da leitura da seguinte tabela (Tabela 2) podemos verificar que as preocupações com a implementação da qualidade em serviços públicos tiveram o seu início na década de 90, sendo o Reino Unido um dos primeiros países a ter um estudo efectuado sobre esse tipo de implementação o qual destaca as principais questões da Qualidade, sendo elas a comunicação com os cidadãos/clientes, regras claras para prestação dos serviços e motivação dos recursos humanos.

Mais de 59% das autarquias locais no Reino Unido utilizam a ISO 9000. Em muitos países o sector público tenta “copiar” as práticas de gestão do sector privado, todavia, em relação à gestão da qualidade esta não pode ser transferida do sector privado para o sector público sem se ter em atenção os diferentes objectivos e práticas dos dois sectores. (Younis, 1996).

Em meados da década de 90 também já os Estados Unidos e o Canadá possuíam estudos referentes à implementação de SGQ (Rocha, 2006). (Holzer *et al.*, 2009) refere que nos Estados Unidos o sector público utiliza a certificação através das normas ISO 9000 para controlar os processos dos sistemas de qualidade. (Robertson, 2002) efectuou um estudo sobre a implementação do *e-government* associado à aplicação de boas práticas no sector público, que por sua vez estão associadas à implementação da qualidade neste sector. Para além da orientação para o cliente e da motivação dos recursos humanos já se destacava aqui a preocupação com a melhoria contínua e a formação.

Mais para o final da década de 90 do século passado Espanha analisava o que se andava a fazer por lá ao nível da implementação da Qualidade, António Díaz, citado por (Rocha, 2006), concluindo que começavam a existir compromissos públicos e elaboração de planos, bem como Cartas da Qualidade as quais também apareceriam em Portugal pouco tempo depois acompanhadas de boas práticas de modernização administrativa e algumas certificações de serviços municipais.

De acordo com (Font, 2000), desde os finais dos anos 90 do século passado o governo regional em Espanha reorganizou os procedimentos administrativos apostando no uso das tecnologias da informação, investiu em hardware e software que integrasse o sistema de gestão com o controlo de todos os procedimentos administrativos. Este sistema permitiu eliminar procedimentos que não traziam valor acrescentado para os cidadãos.

**Tabela 2: Implementação da Qualidade em diversos países: Comparação**

<b>PAÍSES</b>				
<b>Reino Unido (1993)</b>	<b>Estados Unidos (1996)</b>	<b>Canadá (1985)</b>	<b>Espanha (1998)</b>	<b>Portugal (2011)</b>
Comunicação entre serviços e seus utilizadores	Qualidade = orientação para o cliente	Plano de Gestão da Qualidade	Compromisso por parte da equipa política e técnica em declarações públicas	Consciência da importância da adopção de gestão da qualidade
Standards claros para a prestação de serviços	Participação dos funcionários na implementação da Qualidade	Formação	Criação de estruturas de suporte para o desenvolvimento do sistema	Cartas de Qualidade e Boas práticas de modernização administrativa municipal
Certificar se os standards de distribuição de serviços estão a ser seguidos	Tomar acções baseadas em factos, dados e análises	Orientação para os clientes	Elaboração do Plano de Qualidade, Objectivos e Indicadores. Carta da Qualidade	Publicação do DL 166-A/99 que constitui o SQSP mas a sua não regulamentação levou à certificação através das normas ISO
Garantir a motivação dos Recursos Humanos	Melhoria contínua	Reconhecimento dos Funcionários		Alguma utilização da CAF
	Desenvolvimento de perspectiva sistémica nos serviços	Resultados		Certificação em apenas parte dos serviços dos municípios

Fonte: Adaptado de (Rocha, 2006)



#### **2.2.1.4 ISO 9004**

Esta norma refere linhas directivas para a melhoria dos desempenhos, ou seja, é uma norma prevista para uso interno e não com fins contratuais, versa nomeadamente sobre a melhoria contínua dos desempenhos.

As edições das ISO 9001 e ISO 9004 foram desenvolvidas como um par consistente de normas de sistemas de gestão da qualidade, tendo sido concebidas para se complementarem uma à outra, mas podem também ser utilizadas de forma independente.

Embora as duas Normas tenham campos de aplicação diferentes, têm estruturas semelhantes.

**NP EN ISO 9001:2000**, esta Norma Europeia substitui as EN ISO 9001:1994; EN ISO 9002:1994; EN ISO 9003:1994.

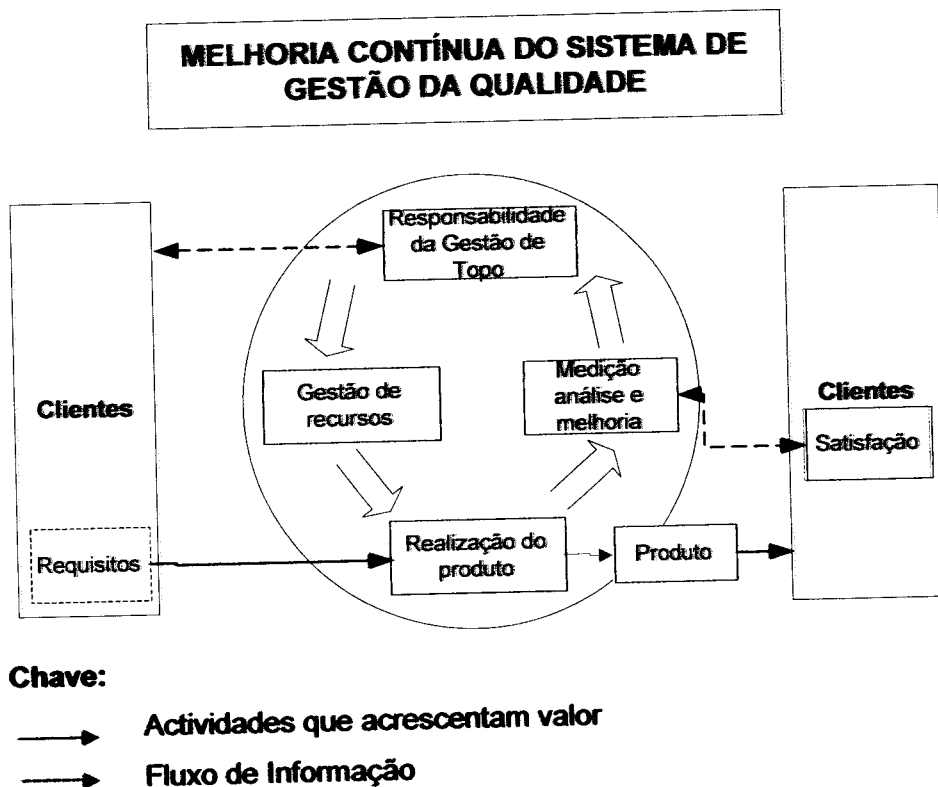
A adopção de um sistema de gestão da qualidade deve ser uma decisão estratégica da entidade. A concepção e a implementação do sistema de gestão da qualidade de uma organização são influenciadas por necessidades variáveis, por objectivos particulares, pelos produtos que propicia, pelos processos utilizados e pelas dimensão e estrutura da organização. Não é intenção desta Norma impor uniformidade na disposição dos sistemas de gestão da qualidade ou uniformidade na documentação.

Esta Norma estimula a adopção de uma abordagem por processos, como se pode ver na figura 1, quando se desenvolve, implementa e melhora a eficácia de um sistema de gestão da qualidade, para aumentar a satisfação do cliente indo ao encontro dos seus requisitos.

A aplicação de um sistema por processos dentro de uma organização, juntamente com a identificação e as interacções destes processos e a sua gestão pode ser referido como sendo a “abordagem por processos”. Uma vantagem da abordagem por processos é o controlo passo-a-passo que proporciona sobre a interligação dos processos individuais dentro do sistema de processos, tal como sobre a sua combinação e interacção. Quando utilizada dentro de um sistema de gestão da qualidade tal abordagem enfatiza a importância:

- a) De entender e ir ao encontro dos requisitos;
- b) Da necessidade de considerar processos em termos de valor acrescentado;
- c) De obter resultados de desempenho e da eficácia do processo;
- d) Da melhoria contínua dos processos baseada na medição dos objectivos.

**Figura 1: Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em Processos**

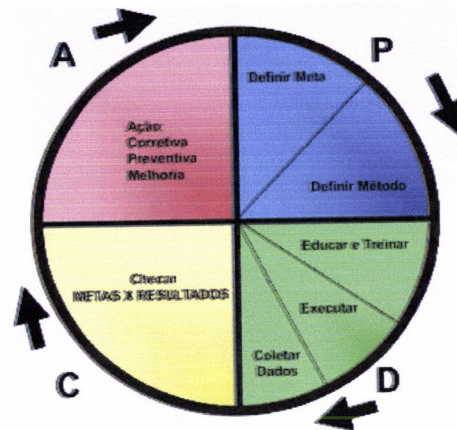


Fonte: NP EN ISO 9001:2000

Adicionalmente, a metodologia conhecida como "Plan-Do-Check-Act" (PDCA) pode ser aplicada a todos os processos do sistema de gestão da qualidade. O PDCA pode ser descrito resumidamente da seguinte forma e pode ser visualizado na figura 2.

- **Plan (planear):** estabelecer os objectivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização;
- **Do (executar):** implementar os processos;
- **Check (verificar):** monitorizar e medir processos e produtos em comparação com políticas, objectivos e requisitos para o produto e reportar os resultados;
- **Act (actuar):** empreender acções para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

**Figura 2: Ciclo PDCA**



Fonte: Adaptado de (Rocha, 2006)

A ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade (ver tabela 3) que pode ser utilizado para aplicação interna pelas organizações, ou para certificação, ou até para fins contratuais. Está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade para ir ao encontro dos requisitos do cliente.

**Tabela 3: Resumo dos Requisitos da Norma NP EN ISO 9001**

Requisitos da Norma	
1	Campo de Aplicação
2	Referência Normativa
3	Termos e Definições
4	Sistema de Gestão da Qualidade
5	Responsabilidade da Gestão
6	Gestão dos Recursos
7	Realização do Produto
8	Medição, Análise e Melhoria

Fonte: Adaptado da NP EN ISO 9001:2000

## **ISO 9001:2008**

A revista do grupo SGS Portugal, referente ao mês de Abril de 2009, dedica alguns parágrafos ao plano de transição da ISO 9001:2000 para a ISO 9001:2008 indicando que a International Organization for Standardization (ISO) publicou em 14 de Novembro de 2008 a nova edição da Normas ISO 9001 (ISO 9001:2008). Esta nova edição decorre do compromisso da ISO em periodicamente rever e actualizar as Normas e encerra mais de dois anos de trabalho do *Technical Committee 176* (ISO TC 176), responsável pelo desenvolvimento e manutenção das Normas para Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ).

Para a revisão do ano 2008 a ISO entendeu fazer apenas clarificações do texto da Norma com base nos 8 anos de experiência de utilização da mesma em todo o mundo, não introduziu novos requisitos, sendo assim, é expectável que a ISO 9001:2008 tenha impactos relativamente reduzidos nos SGQ adequadamente implementados e já certificados segundo a ISO 9001:2000. Na maioria dos casos um SGQ correctamente implementado e em conformidade com os requisitos da Norma necessitará apenas de pequenos ajustes para assegurar a conformidade com a nova edição da mesma.

## **2.2.2 Outros Referenciais**

Para além das normas ISO, existem outros referenciais de sistemas de gestão da qualidade, como sejam, os modelos de excelência da EFQM e os prémios Deming e Malcom Baldrige.

Nesta secção faremos apenas uma ligeira incursão nos diferentes referenciais existentes começando pela CAF – Common Assessment Framework da EFQM.

### **2.2.2.1 O Modelo CAF**

A Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework ou CAF) resultou da cooperação entre os Ministros da União Europeia responsáveis pela Administração Pública. A CAF foi arquitectada para ajudar as organizações do sector público dos países europeus a utilizar as técnicas da gestão da Qualidade. Trata-se de um instrumento simples e fácil de utilizar que está adequado à auto-avaliação das organizações públicas. O modelo de avaliação CAF é uma ferramenta de auto-avaliação simples e fácil de aplicar a qualquer organismo da Administração Pública, permitindo obter resultados práticos, bem definidos e úteis.

A estrutura da CAF foi desenvolvida em 1998 e 1999 com base no trabalho conjunto da European Foundation for Quality Management (EFQM), German University of Administrative Sciences Speyer e o European Institute of Public Administration (EIPA).

A CAF tem por base o Modelo da Excelência, desenvolvido e promovido pela EFQM, no entanto a auto-avaliação através da CAF é um processo mais simples do que uma avaliação completa segundo o Modelo do Excelência da EFQM. Para organizações públicas (ou outro tipo de organização com uma missão pública) é indicado começar com a CAF, delineada para as organizações do sector público, e seguir posteriormente para o Modelo de Excelência.

A CAF baseia-se na premissa de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, bem como na perspectiva dos cidadãos/clientes/municípios, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos, pelo que este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do desempenho da organização.

A versão piloto da CAF foi apresentada em Maio de 2000 e em 2002 foi apresentada a primeira versão, revista. A revisão mais recente foi feita em 2006. Relewa-se ainda que a versão de 2002 foi traduzida para 19 idiomas.

Registe-se ainda que, de acordo com a DGAEP ([www.caf.dgaep.gov.pt](http://www.caf.dgaep.gov.pt)), entre 2000 e 2005, cerca de 900 serviços públicos europeus utilizaram a CAF a fim de melhorar o seu desempenho e a sua relação com o cidadão/cliente.

A mesma fonte cita ainda que fora da Europa existe muito interesse em utilizar a CAF, designadamente na China, Médio Oriente, República Dominicana e Brasil.

O modelo CAF 2006 tem quatro objectivos principais:

1. Introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management/TQM*) e orientá-la progressivamente, através da utilização e compreensão da auto-avaliação, da actual sequência de actividades «Planear-Executar» para um ciclo completo e desenvolvido «PDCA» – Planear (fase de projecto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da acção, adaptação e correcção);
2. Facilitar a auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
3. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade (ver esquema 2);
4. Facilitar o «*bench learning*» entre organizações do sector público.

Esta estrutura é composta por 9 critérios, como se pode ver no esquema 1, e 28 subcritérios.

Os critérios 1 a 5 dizem respeito aos meios próprios de uma organização e determinam o que a organização faz e como realiza as suas actividades para alcançar os resultados pretendidos. Nos critérios 6 a 9 os resultados alcançados ao nível dos cidadãos/clientes/municípios, pessoas, sociedade e desempenho-chave são avaliados através de medidas de percepção e indicadores internos. Cada critério está decomposto num conjunto de subcritérios (28) que identificam as principais questões a considerar aquando da avaliação de uma organização.

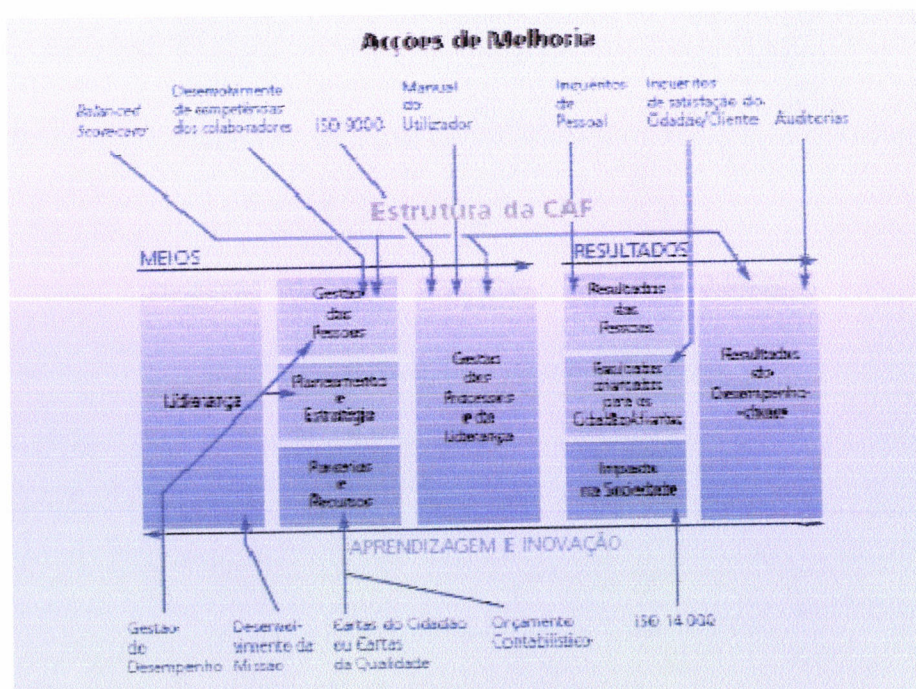


Esquema 1: CAF 2006 - Estrutura



Fonte: adaptado do site da DGAEP: CAF 2006

Esquema 2: CAF 2006 - Acções de Melhoria e Interligações



Fonte: adaptado do site da DGAEP: CAF 2006

Para permitir algum tipo de reconhecimento externo dos serviços e entidades públicas que se destaquem pela excelência do seu desempenho a Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) celebrou um protocolo com a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), parceiro nacional da EFQM. Através deste protocolo os serviços e entidades da Administração Pública, no caso da candidatura ao Committed to Excellence (C2E), podem utilizar a CAF como ferramenta de auto-avaliação.

Através da observação da tabela seguinte, podemos analisar o percurso da CAF em Portugal.

**Tabela 4: Iniciativas desenvolvidas em Portugal – CAF**

<p><b>Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA)</b></p> <p>[1998-2001]</p> <p>(o SMA foi extinto em Novembro 2001)</p>	<p>Tradução e publicação da «Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da U.E» e «Linhas de Orientação para a utilização da Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia» (1ª versão)</p>
	<p>Divulgação da CAF na 1ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da UE</p>
	<p>Avaliação das candidaturas ao concurso «Qualidade em Serviços Públicos 2001» com base nos critérios da CAF</p>
<p><b>Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE)</b></p> <p>[2001-2002]</p> <p>(o IIAE foi extinto em Outubro de 2002)</p>	<p>Divulgação do Projecto CAF: formação e assessoria técnica para a implementação do modelo CAF nos organismos públicos. O Projecto foi divulgado por toda a Administração Central e Regional, contudo não se concretizou devido à extinção do Instituto</p>
	<p>Parceria com a Câmara Municipal de Oeiras, apoio na implementação da CAF em 2 serviços-piloto. Incluiu a elaboração de documentação específica e acompanhamento técnico</p>
<p><b>Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público</b></p> <p>[2003-2007]</p>	<p>Tradução e publicação da CAF 2002 e CAF 2006</p>
	<p>Elaboração de textos de apoio à auto-avaliação: Guia para o Utilizador (2002); Manual de Apoio à Aplicação da CAF 2002 (2005) e Guião de Auto-Avaliação para CAF 2006 (2007).</p>
	<p>Elaboração de materiais de apoio à auto-avaliação: Grelhas de auto-avaliação; Quadros para a gestão do processo; Questionários.</p>



	Disponibilização de informação sobre a CAF no website da DGAP (desde 2002)
	Apoio permanente aos serviços que iniciam projectos de aplicação da CAF
	Realização de um Seminário sobre a CAF organizado em parceria com o Instituto Europeu da Administração Pública (EIPA). O Seminário, sem custos para os participantes, foi apresentado por um especialista do EIPA e teve como destinatários funcionários das Secretarias-Gerais, das Comissões de Coordenação Regional e das estruturas sindicais da AP
	Seminários e acções de sensibilização nos serviços para apresentação da CAF
	Parceria com a Secretaria-Geral do Ministério da Segurança Social e do Trabalho para a aplicação da CAF em 17 organismos do Ministério
	Evento sobre a CAF na Universidade Católica com a presença de cerca de 400 participantes, onde foram apresentados casos de boas práticas de aplicação da CAF
	Formação de funcionários da administração local em parceria com as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional e com a Direcção-Geral da Administração Local
	Parceria com o INA para criação e realização do Diploma de Especialização em CAF (DECAF)
	Organização do 3º Evento Europeu da CAF, na Fundação Gulbenkian, para cerca de 300 participantes (Outubro 2007)
	Criação de um sub-site para a CAF, alojado no site da DGAEP

Fonte: site da DGAEP: CAF 2006

A CAF, apesar de ser uma ferramenta desenhada para o sector público, parece ter andado um pouco à deriva, pelo menos no que se refere ao nosso país, talvez pela constante mudança de organismos responsáveis pela sua implementação, pelo que é algo que não se mostrou muito visível e que permita um reconhecimento de qualidade na prestação de serviços ao munícipe.

### **2.2.2.2 Modelo de Excelência da EFQM**

A maioria dos modelos de excelência existentes foram desenvolvidos no sector privado e depois aplicados pelo sector público, embora não se verifique grande mercado para os mesmos na Administração Pública, têm como objectivo servir de instrumento de auto-avaliação e normalmente são utilizados com a finalidade de obtenção de prémios de qualidade. (Rocha, 2006).

Os modelos de excelência são utilizados pela Administração Pública por serem gratificantes para as pessoas que realizam os serviços, a sua aplicação por norma é simples e fácil, neste tipo de modelos a liderança tem um peso muito importante, o papel do director é essencial e permite apurar responsabilidade directa, os projectos costumam ser fáceis de medir, promovem a entrega dos trabalhadores, tem em conta aspectos sociais e os benefícios consideram-se como um serviço de qualidade. (Alves, 2009).

O Modelo de Excelência desenvolvido pela EFQM, inspirador da CAF, é uma ferramenta prática que visa posicionar as organizações no caminho para a Excelência ajudando-as a conhecer as suas lacunas e a estimular a identificação de soluções no âmbito da melhoria contínua. Os conceitos fundamentais de excelência são, sinteticamente:

- Orientação para os resultados;
- Focalização no cliente;
- Liderança e consistência de propósito;
- Gestão por processos e factos;
- Desenvolvimentos e envolvimento das pessoas;
- Aprendizagem contínua, inovação e melhoria;
- Desenvolvimento de parcerias;
- Responsabilidade pública.

O Reino Unido é líder internacional na aplicação do modelo EFQM no sector público, estimulando assim outros a fazerem o mesmo, existem 32 países diferentes a constituir equipas de projecto para reunirem informação e criarem guias sobre a aplicação desta prática para os seus sectores públicos nacionais. Este modelo EFQM é utilizado como ferramenta em vários sistemas de qualidade usados no sector público. (Massey, 1999)

### **2.2.2.3 Gestão da Qualidade Total**

No topo encontra-se a gestão da qualidade total que se centraliza em procedimentos e processos diferenciados cuja aplicação conjunta potencia fortemente a melhoria contínua de produtos e serviços nas entidades públicas, maximizando o seu valor para todas as partes interessadas.

A Qualidade Total representa a preocupação da qualidade a todos os níveis, tais como, a criação do produto, a qualidade na realização, no procedimento de controlo e nos serviços que acompanham os produtos. Os pontos principais da Qualidade Total são: conservar como principal objectivo a melhoria contínua de bens e serviços, fazer com que a Qualidade não dependa de inspecções ou auditorias, realizar programas de formação contínua dos trabalhadores e eliminar barreiras entre serviços. (Alves, 2009).

Segundo (Lopes, 2007), os requisitos da norma ISO 9001:2000 já apontam no sentido da qualidade total, pois este sistema de certificação já se apoia na melhoria contínua dos processos e recursos. No entanto, é necessário que exista, por parte da gestão de topo, uma aposta inequívoca e permanente nos vectores (formação/aprendizagem e inovação) para que a mudança para o novo paradigma de gestão aconteça de forma facilitada e seja um sucesso. Isto é, só quando o contexto interno e externo for propício à mudança e ela se vier a verificar, é que as organizações conseguem romper definitivamente com as velhas práticas e modelos de gestão, que já se encontram obsoletos e desajustados ao mercado, e implementar irreversivelmente novos modelos e novas práticas de gestão.

## **3 Metodologia**

### **3.1 Abordagem**

#### **3.1.1 O que é um Município?**

Os municípios têm hoje uma importância fundamental na organização democrática do Estado. Embora durante muitos anos estivessem sujeitos a um controlo rigoroso e fortemente centralizador por parte da administração central, o que é certo é que hoje desempenham um papel na vida democrática do país, com um campo de intervenção muito vasto, em que existe a necessidade de se modernizarem para serem capazes de eficaz, eficiente e economicamente satisfazerem as necessidades das respectivas populações locais.

A Constituição dedica o seu Título VIII ao poder local. O art. 236.º estabelece que no continente as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas.

São habitualmente destacadas como características das pessoas colectivas que integram a administração autárquica: existência dum especial agregado populacional que partilha um mesmo território, que se auto governa, ou seja, o município ou a freguesia são dotados de órgãos próprios, representativos do substrato populacional o que lhes permite o exercício de tarefas sob responsabilidade própria (em obediência ao princípio da subsidiariedade, sem que sejam impostas limitações lesivas da autonomia, ficando sujeitas a mera tutela de legalidade) para realização dos interesses próprios das populações respectivas, significando que têm autonomia de orientação isto é, possuem autodeterminação.

Os artigos 235.º e 239.º da Constituição são particularmente importantes para que se tenha uma primeira ideia acerca dos órgãos responsáveis pela governação autárquica. O n.º 2 do art. 235.º refere que *“As autarquias locais são pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução dos interesses próprios das populações respectivas”*.

A tutela na administração local assume a modalidade de tutela de mera legalidade, uma vez que vai controlar a compatibilidade da actuação desenvolvida pelo ente tutelar com o ordenamento jurídico complexivamente considerado. Fica de parte a tutela de mérito uma vez que não pode ser posta em causa a ideia de autodeterminação ou de auto-administração dos entes autónomos na esfera das respectivas atribuições.



A Lei n.º 142/85, de 18 de Novembro, regula o procedimento de criação dos municípios e fixa os respectivos requisitos. Estes são criados por Lei da Assembleia da República, constituindo factores de decisão:

- A vontade da população;
- Razões históricas e culturais, interesses nacional, regional ou local;
- Condicionantes financeiras - não poderá ser criado nenhum município se se verificar que as suas receitas, bem como as do município ou municípios de origem, não forem suficientes para a prossecução das atribuições que lhe estiverem cometidas (art. 3.º);
- Factores geográficos, demográficos, económicos, sociais e administrativos.

Existem actualmente 308 municípios.

São órgãos do município a assembleia municipal, a câmara municipal e o presidente da câmara.

A assembleia municipal é o órgão deliberativo do município, directamente eleito pelo método de Hondt, para um mandato de 4 anos composto pelos presidentes das juntas de freguesia (membros por inerência) e membros eleitos em número não inferior àqueles. O número de membros eleitos não pode ser inferior ao triplo do número de membros da câmara municipal (art. 42.º, da Lei n.º 169/99).

A câmara municipal é o órgão executivo directamente eleito pelos cidadãos eleitores recenseados na área, para um mandato de 4 anos, pelo método de Hondt. É um órgão colegial, constituído pelo presidente da câmara e pelos vereadores, um dos quais designado vice-presidente (art. 56.º, da Lei n.º 169/99 de 18 de Setembro).

A dimensão da câmara municipal está prevista no art. 57.º, da Lei n.º 169/99 de 18 de Setembro.

A câmara municipal funciona em sessão permanente, isto é, todo o ano, devendo ter uma reunião semanal, salvo se se reconhecer a conveniência do estabelecimento de uma periodicidade quinzenal (art. 62.º, da Lei n.º 169/99 de 18 de Setembro). A Lei também admite a convocação de reuniões extraordinárias (art. 63.º).

O presidente da câmara é um órgão autónomo, de tipo executivo. Apesar de a Constituição não lhe fazer referência como órgão do município, é hoje amplamente aceite que o presidente, detentor de competências próprias, é um órgão municipal em si mesmo.

A Lei estabeleceu a sua eleição directa, apesar da Constituição permitir outra solução, no art. 239.º, n.º 3, da Constituição da República Portuguesa. O presidente da câmara é, nos termos da Lei, o primeiro candidato da lista mais votada para a câmara municipal (art. 57.º, n.º 1, da Lei n.º 169/99). No caso de vagatura do cargo, será presidente o candidato que se lhe seguir na respectiva lista ou, em caso de coligação, pelo cidadão imediatamente a seguir do partido pelo qual havia sido proposto (art. 57.º e art. 79.º da Lei n.º 169/99). Tal como os restantes órgãos autárquicos, o mandato do presidente da câmara é de 4 anos (art. 75.º).

O presidente tem competências próprias e competências delegadas (art. 68.º e 65.º da Lei n.º 169/99), que pode, respectivamente, delegar ou subdelegar nos vereadores, com as excepções legalmente previstas, devendo estes informá-lo sobre o desempenho dessas tarefas.

No que respeita ao desempenho de funções, o presidente da câmara é-o sempre a tempo inteiro.

### **3.1.2 Contextualização do estudo: O município do Cartaxo**

#### **3.1.2.1 Estrutura e organização dos Serviços do Município do Cartaxo**

Para o exercício das competências a que se refere o Artigo 64º do Decreto-Lei n.º 169/99, com a redacção dada pela Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro, o Município do Cartaxo dispõe dos seguintes serviços:

##### **Serviços de Apoio Administrativo:**

- Departamento de Administração e Finanças:
  - Divisão de Administração e Recursos Humanos;
  - Divisão de Finanças;
  - Divisão de Aprovisionamento e Património.

##### **Serviços de Apoio Técnico:**

- Gabinete de Apoio Pessoal ao Presidente;
- Gabinete de Apoio ao Municípe;
- Gabinete de Apoio Jurídico;
- Gabinete de Planeamento, Fundos Comunitários e Apoio ao Financiamento do Investimento Público e Privado;
- Gabinete de Órgãos Autárquicos;
- Gabinete de Protecção Civil e Segurança;
- Gabinete de Imagem e Comunicação;
- Gabinete de Qualidade e Auditoria;
- Divisão dos Serviços da Presidência.

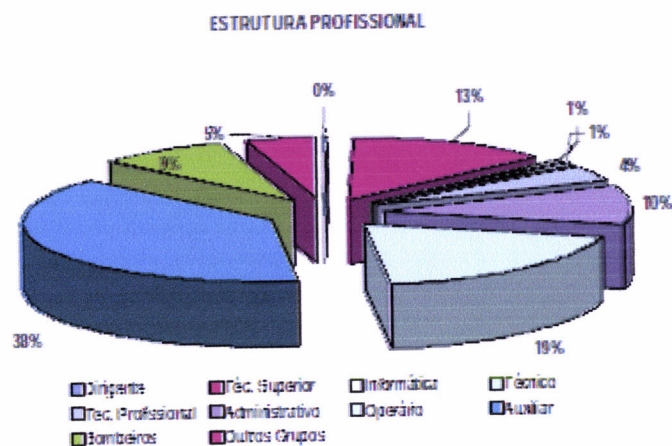
##### **Serviços Operativos:**

- Departamento de Planeamento e Administração Urbanística:
  - Divisão de Administração Urbanística;
  - Divisão de Planeamento Urbanístico e Projectos Municipais.
- Departamento de Operações e Meios Gerais:
  - Divisão de Obras e Equipamentos Municipais;
  - Divisão de Ambiente e Serviços Urbanos;
  - Divisão de Águas e Saneamento.
- Departamento de Qualidade de Vida, Desenvolvimento e Acção Sociocultural:
  - Divisão de Desenvolvimento Económico;
  - Divisão de Desenvolvimento Social.





**Figura 4: Estrutura profissional**



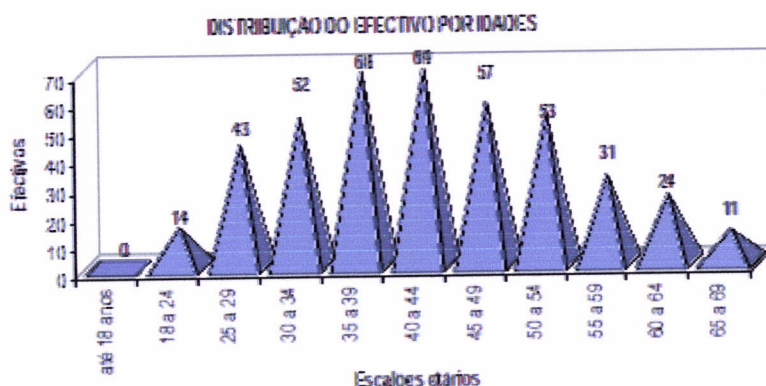
Fonte: Relatório de Gestão 2008

Quanto à representatividade dos grupos de pessoal, onde são necessárias habilitações literárias e qualificações profissionais mais elevadas encontram-se pouco representados, excepto o grupo referente a Técnico Superior, (Dirigente – 0%; Técnico Superior - 13%; Técnico - 1%; Informática – 1%; Técnico Profissional – 4%).

### 3.1.2.1.2 Estrutura etária do Pessoal

Da distribuição do efectivo pelos escalões etários (Figura 5), podemos verificar que 194 efectivos têm entre os 35 anos e os 49 anos. Destes, 68 têm entre os 35 anos e os 39 anos. Abaixo dos 35 anos, vamos encontrar 109 dos efectivos, enquanto, acima dos 49 anos, encontramos 119 efectivos.

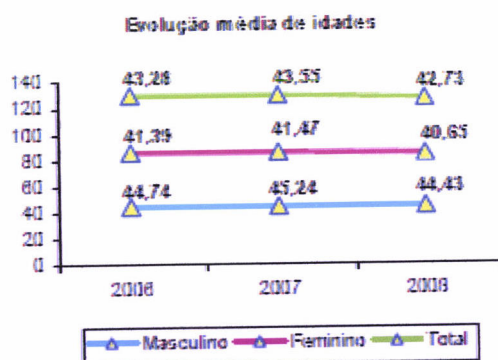
**Figura 5: Estrutura Etária do Pessoal**



Fonte: Relatório de Gestão 2008

Como se pode depreender da Figura 6, a média de idades do sexo masculino que tinha vindo a aumentar até 2007, regista um decréscimo de 1,79% de 2007 para 2008. Quanto ao sexo feminino, registou-se também um decréscimo da média de idades de 1,98%

**Figura 6: Evolução da média de idades**



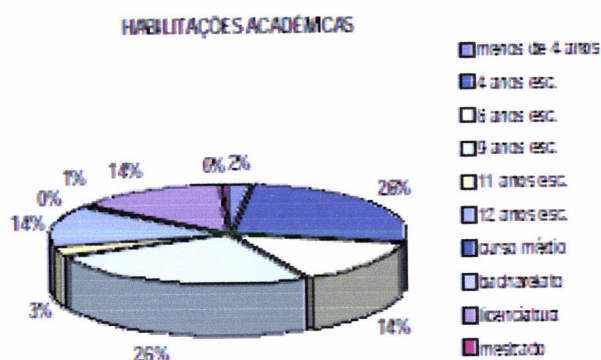
Fonte: Relatório de Gestão 2008

### 3.1.2.1.3 Estrutura habilitacional do Pessoal

Como já foi referido anteriormente, o efectivo está distribuído na sua maioria pelos grupos de pessoal auxiliar e operário (57%) em que as habilitações académicas necessárias para o ingresso são a escolaridade mínima obrigatória: 4.<sup>a</sup> Classe para os nascidos até 31 de Dezembro de 1966; o 6.<sup>o</sup> ano de escolaridade para os nascidos a partir de 1 de Janeiro de 1967 e até 31 de Dezembro de 1980, e o 9.<sup>o</sup> ano de escolaridade para os nascidos a partir de 1 de Janeiro de 1981.

Não é portanto de estranhar que 42% dos efectivos detenha até 6 anos de escolaridade: 2% com menos de 4 anos de escolaridade; 26% com 4 anos de escolaridade e 14% com 6 anos de escolaridade (ver figura 7). À medida que vamos avançando no nível de escolaridade percebemos que a sua representatividade vai variando. Assim, temos: 26% com 9 anos de escolaridade; 3% com 11 anos de escolaridade; 14% com 12 anos de escolaridade; 1% com bacharelato, 14% com licenciatura e 0% com mestrado. De referir que apenas dois dos colaboradores têm mestrado, o que não tem qualquer peso no efectivo global.

**Figura 7: Estrutura Habitacional do Pessoal**



Fonte: Relatório de Gestão 2008

#### 3.1.2.1.4 Formação profissional

No ano de 2008 foram frequentadas 105 acções de formação profissional por 246 colaboradores da autarquia, todas estas acções de formação foram externas.

O tempo dispendido em formação foi de 7.489,00 horas e o valor global gasto foi de 79.547,00 €.

O valor gasto em formação profissional, que engloba os custos directos e indirectos, corresponde a 1,17% das despesas realizadas com pessoal no ano em análise, menos 0,21% do que em 2007.



**Figura 8: Horas de Formação**



Fonte: Relatório de Gestão 2008

No que respeita ao número de horas de formação frequentada, (Figura 8) verifica-se que existe um aumento (23,12%) relativamente ao ano de 2007. A frequência de formação profissional diminuiu relativamente a 2007, quer no número de participantes (25,23%) como no de acções frequentadas (4,55%), sendo, contudo, superior aos valores registados em 2006. Do ano de 2007 para 2008, relativamente ao número de horas dispendido por frequência das acções de formação constata-se um aumento. A distribuição das acções de formação pelo período de duração de cada uma é a que consta na tabela seguinte (Tabela 5).

**Tabela 5: Formação Profissional**

FORMAÇÃO PROFISSIONAL	MENOS DE 30 HORAS	DE 30 A 59 HORAS	DE 60 A 119 HORAS	COM 120 HORAS OU MAIS	TOTAL
2006	50	7	3	1	61
2007	79	23	4	4	110
2008	72	25	7	1	105

Fonte: Relatório de Gestão 2008

No ano de 2008 manteve-se a predominância das acções de formação com menos de 30 horas. Regista-se, um aumento do número de formações entre 30 a 59 horas e entre 60 a 119 horas, comparativamente ao ano de 2007, e uma diminuição nas acções de formação com menos de 30 horas e com 120 horas ou mais.

### **3.1.2.2 Síntese**

A Câmara Municipal do Cartaxo é uma Câmara de dimensão média inserida na área da comunidade intermunicipal da lezíria do Tejo. A população servida por este município é de aproximadamente 24.000 habitantes, distribuídos por 8 freguesias e 158,2 Km<sup>2</sup>.

O seu orçamento para o ano 2010 apresenta uma dotação global de cerca de 53.000.000 de euros e possui cerca de 422 colaboradores. Destes 57% é pessoal auxiliar e operário, enquanto que 13% são técnicos superiores, valor esse que supera a percentagem de pessoal administrativo do município. A idade média dos trabalhadores é cerca de 44 anos de idade. 42% do efectivo municipal possui apenas habilitações até ao 6.º ano e 14% possuem licenciatura.

### **3.1.3 Caracterização do Estudo de Caso**

Para o presente trabalho entendemos que um Estudo de Caso relatando a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade num município é a metodologia que mais se enquadra com o pretendido, por permitir realizar uma análise aprofundada sobre a implementação de um sistema de gestão de qualidade.

O município eleito para o efeito é o do Cartaxo.

Segundo (Yin, 1994), um Estudo de Caso consiste na utilização de um ou mais métodos quantitativos de recolha de informação e não segue uma linha rígida de investigação. Caracteriza-se por descrever um evento ou caso de uma forma longitudinal. O caso consiste geralmente no estudo aprofundado de uma unidade individual, tal como: uma pessoa, um grupo de pessoas, uma instituição, empresa ou organização, um evento cultural, etc. Quanto ao tipo de casos de estudo estes podem ser exploratórios, descritivos, ou explanatórios. O estudo de caso a realizar para este trabalho será descritivo.

(Ponte, 2006), citado por (Araújo, 2008), diz que um estudo de caso *“É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica, que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.”*

(Coutinho, 2003), citado por (Araújo, 2008), indica que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação.

Pelo exposto anteriormente, podemos aplicar o estudo de caso ao município do Cartaxo, no que concerne à implementação do SGQ no mesmo, uma vez que se trata duma organização onde será analisada uma situação específica (única).

## **Etapas relevantes para a elaboração num estudo de caso**

São três as etapas de realização de um estudo de caso: a preparação, o desenvolvimento do estudo e a elaboração das conclusões.

A Preparação, através do desenvolvimento da Teoria (Objectivo do estudo; Relato do estudo e Teoria Prevista), deve-se seleccionar o Caso a estudar e preparar a selecção de dados.

O Desenvolvimento, que implica a condução do estudo de caso (entrevista; observação), onde se irão estabelecer conexões de dados e escrever um relatório.

A Conclusão, que se traduz na padronização; modificação teórica e por fim, estudo de caso concluído.

Neste caso, em concreto, pretende-se recolher dados quantitativos, tais como, número de processos, procedimentos e instruções de trabalho desenhados para a organização em estudo, bem como, respostas de entrevistas a realizar a intervenientes no sistema, essencialmente, aos “Donos dos Processos e Procedimentos” e a alguns colaboradores da organização, bem como ao Responsável pela Gestão da Qualidade e ao Responsável pela Gestão de Topo (Presidente da Câmara). As perguntas das entrevistas a realizar serão semelhantes, de forma a serem cruzadas as respostas obtidas, para ser possível analisar se a visão da Gestão de Topo acerca dos benefícios da existência de um SGQ é idêntica à dos colaboradores envolvidos no sistema (análise *Top-Down*).

Recorde-se que o grande objectivo deste projecto é a avaliação do sucesso de implementação do SGQ no município do Cartaxo: Em face aos pressupostos do SGQ ISO 9001, como é que as medidas e mecanismos da Qualidade foram implementados no município e que alterações na dinâmica organizacional foram concretizadas.

Por outro lado, urge conhecer a percepção da Qualidade no município com a implementação da ISO 9001; identificar o grau de implementação das medidas e mecanismos de Qualidade no processo de certificação e enumerar os problemas organizacionais no processo de certificação.

A recolha de dados basear-se-á em fontes documentais e entrevistas escritas. O método a utilizar para o tratamento de dados será a triangulação, que permitirá analisar, explorar e processar a informação obtida no estudo de caso.

### **3.1.4 Caracterização da metodologia da Entrevista**

Recorrendo aos apontamentos da disciplina de Seminário de Projecto, leccionada durante o mestrado, foram identificadas algumas características das entrevistas, tais como:

#### **Classificação das entrevistas:**

##### **1 Estruturadas**

##### **2 Semi-estruturadas**

→ **Qualitativas**

##### **3 Não estruturadas**

2 – Os entrevistadores trabalham a partir duma lista de tópicos que devem ser abordados durante a entrevista. São livres de colocar as questões da forma que achem mais apropriada e natural e na ordem que lhes pareça mais adequada às circunstâncias.

3 – O entrevistador tem uma série de questões, em forma de guião, mas pode mudar a sequência das perguntas. Também tem alguma margem para fazer perguntas em consequência de respostas significativas.

**Quantitativa:** a estrutura tenta maximizar a fiabilidade e validade das medidas. O investigador tem um conjunto de questões de pesquisa claramente definido.

**Qualitativa:** dá ênfase a uma maior generalização na formulação das ideias de investigação iniciais e às perspectivas dos entrevistados.

Nas entrevistas qualitativas o investigador quer respostas ricas e detalhadas; nas quantitativas as respostas devem poder ser codificadas e processadas rapidamente.

#### **Vantagens das Entrevistas**

- Flexibilidade;
- Aprofundamento das questões;
- Profundidade dos dados;
- Variedade de tópicos passados, presentes e futuros;
- Podem utilizar-se vários tipos de questões;
- Grande quantidade de dados de cada participante;
- Facilmente aceite pelos participantes.



### **Desvantagens das Entrevistas**

- Método caro em termos de tempo e dinheiro;
- Difícil de utilizar em amostras grandes;
- Cansativas para o entrevistado e o entrevistador;
- Muito dependentes das capacidades dos entrevistadores.

**Validade:** um estudo é válido se analisa o tópico que está a ser avaliado.

- Na pesquisa quantitativa a noção de validade centra-se nos métodos.
- Em pesquisa qualitativa a preocupação é com a validade das interpretações.

**Fiabilidade:** o investigador deve preocupar-se com a precisão dos resultados devido a potenciais enviesamentos decorrentes do entrevistador, do entrevistado e da situação.

- A maior parte das vezes o enviesamento pode ser controlado através de um bom *design* e implementação do guião da entrevista e pela correcta utilização das técnicas de entrevista.
- O investigador deve tomar notas relativamente ao *design* da investigação, às razões para a escolha da estratégia e dos métodos e aos dados obtidos. Estes registos podem ser consultados por outros de forma a compreenderem o processo e poder utilizar novamente os dados.

**Generalização:** Em geral as entrevistas qualitativas não podem ser utilizadas para fazer generalizações à população, pois são normalmente baseadas numa pequena amostra, não representativa.

E, para formulação do guião da entrevista deveremos ter em atenção os tópicos constantes da tabela seguinte.

**Tabela 6: Guião da Entrevista**

1	Tema de Investigação
2	Questões de Investigação
3	Tópicos da entrevista
4	Formular as Questões
5	Rever as questões
6	Testar o guião
7	Identificar novos temas
8	Rever as questões
9	Finalizar o guião

Fonte: adaptado dos apontamentos de Seminário de Projecto

Tendo em conta o que anteriormente se referiu, em relação às entrevistas, foi elaborado o guião da mesma, que se pode encontrar em apêndice a este documento.

Explanada a nossa decisão pela metodologia a adoptar, reintroduzimos aqui os objectivos do nosso estudo, os quais foram explanados no capítulo de Introdução:

Como objectivo geral pretendemos conhecer, face aos pressupostos do SGQ ISO 9001, como é que as medidas e mecanismos da Qualidade foram implementados no município. Que alterações na dinâmica organizacional foram concretizadas com este projecto.

Constituem objectivos específicos para a verificação do objecto principal:

- A avaliação da percepção da Qualidade no município com a implementação da ISO 9001;
- A identificação do grau de implementação das medidas e mecanismos de Qualidade no processo de certificação; e,
- A enumeração dos problemas organizacionais no processo de certificação.

Apenas serão objecto do nosso estudo as áreas camarárias certificadas (Divisão de Ambiente e Serviços Urbanos (DASU), Divisão de Obras e Equipamentos Municipais (DOEM), Departamento de Planeamento e Administração Urbanística (DPAU), Museu e secção de Taxas e Licenças) uma vez que são elas que tiveram de lidar com as questões da Qualidade. Dentro de cada uma das áreas serão inquiridas as pessoas de diversas categorias profissionais, desde administrativos a técnicos superiores. Neste lote, num total de 16 pessoas, encontram-se representados todos os Donos de Processos e todos os Gestores Operacionais de Processos de todas as áreas certificadas, o gestor do SGQ e, ainda, o gestor de topo (Tabela 7).

**Tabela 7: Cálculo do N.º de Pessoas a Entrevistar**

<b>Donos dos Processos</b>	<b>6</b>
<b>Gestores Operacionais dos Processos</b>	<b>8</b>
<b>Gestor do Sistema da Qualidade</b>	<b>1</b>
<b>Gestor de Topo</b>	<b>1</b>

Fonte: elaboração própria

Dadas as circunstâncias de funcionamento do município, as perguntas são enviadas por escrito, não havendo nenhuma entrevista presencial, podendo ser considerado também como sendo de questionário o instrumento de colecta de dados.

O tipo de entrevista/questionário realizado classifica-se como estruturada, dado que as questões estarão claramente definidas, o que permitirá a codificação das respostas que ficarão arquivadas para poderem ser futuramente utilizadas por outros investigadores, o que permitirá testar a fiabilidade do caso. Apesar da entrevista/questionário realizado ser do tipo quantitativo não será possível fazer uma generalização à população, uma vez que se irá utilizar uma pequena amostra.

## **4 Apresentação e Discussão de Resultados**

### **4.1 Apresentação dos Resultados**

#### **4.1.1 Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no município do Cartaxo**

Após consulta às actas do SGQ do município do Cartaxo verificou-se que o processo de implementação deste sistema teve início em 18 de Fevereiro de 2004, através de uma reunião com o executivo da Câmara Municipal (presidente e vereadores a tempo inteiro), com todos os responsáveis das várias áreas de serviço da Câmara, nomeadamente: Divisão de Águas e Saneamento (DAS); Divisão de Obras e Equipamentos Municipais (DOEM); Divisão de Planeamento e Administração Urbanística (DPAU); Divisão de Ambiente e Serviços Urbanos (DASU); Divisão Administrativa e Financeira (DAF); estiveram também presentes a então secretária do Sr. Presidente, bem como o chefe de gabinete e o adjunto do presidente. A reunião foi conduzida pelo representante da Deloitte (entidade consultora contratada para ajudar na implementação do SGQ).

As reuniões mensais ou quinzenais, consoante a disponibilidade dos consultores e dos responsáveis das respectivas áreas, iniciaram-se com a formação dada pelos consultores aos representantes do município sobre: Gestão da Qualidade – Implementação do SGQ; Documentos Estratégicos; Princípios de Gestão da Qualidade (ver tabela 8); Abordagem por Processos e NP EN ISO 9001:2000 – Requisitos; tendo em vista a integração das “pessoas-chave” do município no espírito da Qualidade.

**Tabela 8: Princípios de Gestão da Qualidade**

1	Envolvimento das Pessoas
2	Abordagem por Processos
3	Relações Mutuamente Benéficas com Fornecedores
4	Abordagem da Gestão como um Sistema
5	Focalização no Cliente
6	Liderança
7	Abordagem Factual
8	Melhoria Contínua

Fonte: Adaptado da NP EN ISO 9001:2000

Seguidamente, a vereação ficou encarregue de definir os Documentos Estratégicos e deu-se início à elaboração do Processo de Auditorias Internas; ao mapeamento do Processo de Fornecimento de Água; efectuou-se uma visita ao Armazém e Parque de Máquinas para se iniciar a discussão sobre a elaboração do Processo de Aquisição de Bens e Serviços; foi efectuada também uma visita ao quartel dos Bombeiros do Cartaxo.

Noutra reunião foi elaborado o Processo de Sugestões e Reclamações e foi efectuado o levantamento dos Processos da DAF – área de Recursos Humanos e Formação, além de também serem discutidas questões relacionadas com Higiene e Segurança.

Posteriormente, procedeu-se ao levantamento dos Processos da DPAU, foi elaborado o Procedimento de Controlo de Documentos, Procedimento de Controlo de Registos, o Processo de Acções Correctivas e Preventivas e foi iniciado o mapeamento dos Processos da DOEM, verificou-se também a necessidade de fazer uma recolha de assinaturas e rubricas dos colaboradores do município que passou a constar da lista intitulada: “Lista de assinaturas e rubricas”.

Depois de definidos os Processos, Procedimentos e Impressos, associados a cada área, foram feitas revisões com os responsáveis respectivos para validar o trabalho realizado.

Numa das últimas reuniões do ano 2004 a equipa consultora alertou o Sr. Presidente da Câmara para a pouca disponibilidade do Grupo da Qualidade do município do Cartaxo e para a falta de organização do trabalho nos períodos entre as visitas da equipa consultora, constataram que a sobrecarga de trabalho destes elementos provocou constantes falhas nos trabalhos pedidos e que exigiam preparação prévia em relação às visitas.

No ano de 2005 continuaram as reuniões entre a equipa consultora e as diversas áreas a serem certificadas pela NP EN ISO 9001:2000; de forma a serem definidos todos os documentos necessários à certificação; durante este ano o Sr. Presidente informou que pretendia criar uma nova imagem para o município do Cartaxo, associar uma imagem à implementação do SGQ ao mesmo tempo que se procederia à uniformização dos documentos em uso, esse trabalho foi iniciado mas não chegou a ser finalizado.

Durante o 1.º semestre de 2005 foi ministrada formação, por parte da equipa consultora a todos os colaboradores do município, sobre a Implementação do SGQ, dando relevo aos seguintes temas:

- A importância do SGQ;
- Os Documentos Estratégicos;
- Processo de Formação;

- Processo de Tratamento de Sugestões e Reclamações;
- Processo de Acções Correctivas e Preventivas.

Em 22 de Junho de 2005 realizou-se a última reunião com a equipa inicial de consultores.

Entre Junho de 2005 e Junho de 2006 houve um interregno nos trabalhos de implementação do SGQ no município do Cartaxo, por acordo entre este município e a Deloitte.

Em Outubro de 2005 realizaram-se eleições autárquicas provocando uma mudança no executivo da Câmara e a afectação de alguns dirigentes a áreas diferentes, bem como, entrada de novos dirigentes, o que fez com que fosse necessário repensar a implementação do SGQ.

Em Junho de 2006 retomou-se então os trabalhos, já com uma nova equipa de consultores e com um novo Grupo da Qualidade, que foi definido na primeira reunião desta nova era onde se mantiveram alguns dos dirigentes que tinham feito parte do primeiro Grupo da Qualidade.

Realizaram-se:

- 18 reuniões em 2006;
- 31 reuniões em 2007;
- 24 reuniões em 2008;

com a finalidade de traduzir em Processos, Procedimentos e Instruções de Trabalho o normal funcionamento dos serviços a serem certificados, codificar todos os impressos inerentes ao SGQ, definir os Documentos Estratégicos (Política da Qualidade, Visão, Missão e Valores), elaborar os Manuais de Qualidade e Funções e a Tabela de Interação dos Processos.

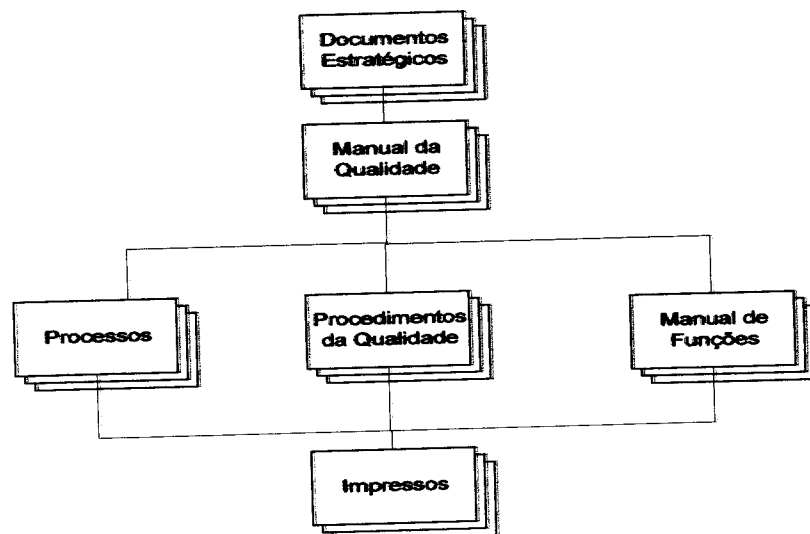
Por fim, releva-se que para se conseguir alcançar a certificação em Janeiro de 2009 foi necessário criar uma Bolsa de Auditores Internos, que participaram em acções de formação para poderem desempenhar as funções de Auditores Internos, foram realizadas auditorias internas ao SGQ e por último uma auditoria prévia (realizada por uma entidade externa) e a tão aguardada auditoria de concessão, na qual se obteve apenas 4 Não Conformidades, o que significa que apesar de serem 4 anos de trabalho efectivo valeu a pena o esforço.

Na secção seguinte serão discutidos os documentos da Qualidade, no âmbito do Sistema de gestão da Qualidade, adoptados pela Câmara do Cartaxo.

#### 4.1.1.1 Estrutura Documental do SGQ

A Figura 9 ilustra a estrutura documental do sistema de gestão da qualidade do município do Cartaxo que é composto, como se pode ver, pelos documentos estratégicos, pelo manual da qualidade que é constituído pelos manuais dos processos, procedimentos e manual de funções. Por fim, como se pode depreender da figura, os processos, funções e procedimentos de qualidade têm impressos associados.

**Figura 9: Estrutura Documental do Sistema de Gestão da Qualidade**



Fonte: Manual da Qualidade do Município do Cartaxo

#### 4.1.1.2 Documentos Estratégicos

O documento estratégico mais importante é o da Política da Qualidade pelo que passamos a expor:

##### 4.1.1.2.1 Política da Qualidade

O Município do Cartaxo de forma a atingir os seus objectivos definiu as seguintes linhas de acção:

- Desenvolver serviços cada vez mais adequados às crescentes necessidades dos munícipes, visando a sua satisfação;
- Gerir o Município em termos de eficiência e eficácia na aplicação dos recursos humanos, materiais e financeiros;
- Proporcionar aos colaboradores o seu desenvolvimento constante, através da formação adequada às necessidades e do reconhecimento dos seus esforços;
- Garantir o respeito pelos princípios da ética e responsabilidade social e ambiental;

- Colaborar com outras entidades públicas e privadas no desenvolvimento regional sustentável e na inter municipalidade;
- Implementar e manter um Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com a NP EN ISO 9001:2000 e a Legislação em vigor, que ajude a melhorar continuamente a nossa actividade, permitindo que o concelho do Cartaxo esteja entre os 20 municípios portugueses com melhor qualidade de vida até 2020.

#### **4.1.1.2.1.1 Visão**

O Município pretende ser reconhecido, nacional e internacionalmente, como a capital do vinho, identificado como uma referência na promoção e desenvolvimento dos seus vinhos, uma satisfação da identidade natural de todos os seus habitantes com o mundo rural, garante da competitividade e solidariedade no seio da região do Ribatejo.

Pretende ocupar a centralidade devida no seio da CIMLT (Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo) e das regiões, fazendo de cada munícipe um munícipe satisfeito, investindo na modernização administrativa e reorganização dos serviços por forma a tornar o Município do Cartaxo uma referência nacional.

#### **4.1.1.2.1.2 Missão**

A Missão do Município do Cartaxo é promover a melhoria da qualidade de vida de todos os munícipes, através da satisfação das suas necessidades. Em particular, destaca-se o investimento em áreas empresariais, equipamentos sociais e educativos, desportivos, culturais e de lazer que permitem a ocupação de tempos livres dos mais jovens e dos menos jovens, de forma saudável e equilibrada.

#### **4.1.1.2.1.3. Valores**

Os valores partilhados pela organização são os seguintes:

- Trabalho;
- Objectivos;
- Firmeza;
- Humildade;
- Determinação;
- Qualidade.



### 4.1.1.3 Processos e procedimentos certificados

O SGQ do município do Cartaxo é constituído pelos Processos e Procedimentos mencionados na tabela 9:

**Tabela 9: Processos e Procedimentos do Município do Cartaxo**

	<b>Processo de Gestão</b>
1	Análise ao Sistema de Gestão da Qualidade
	<b>Processos de Suporte</b>
1	Auditorias Internas
2	Tratamento de Sugestões e Reclamações
3	Avaliação da Satisfação do Município
4	Formação
5	Ações Correctivas e Preventivas
6	Equipamentos e Viaturas – Manutenção Preventiva/Correctiva
7	Aquisição de Bens e Serviços
	<b>Processos de Realização</b>
1	Instrução e Pagamento de Actos
2	Recolha de Resíduos Sólidos Urbanos
3	Gestão da Limpeza Urbana
4	Adjudicação de Empreitadas
5	Licenciamento de Obras de Edificação
6	Museu Rural e do Vinho
7	Venda de Artigos no Museu
	<b>Procedimentos</b>
1	Controlo de Documentos
2	Controlo de Registos
3	Controlo de Produto Não Conforme – Económato e Armazém
4	Controlo de Produto Não Conforme – Oficina
5	Avaliação de Fornecedoros

Fonte: Adaptado do Manual da Qualidade do Município do Cartaxo

#### **4.1.2 O processo da recolha de dados**

Como forma de estruturar o guião da entrevista pensou-se na problemática da Qualidade ao nível das autarquias locais e identificaram-se os sistemas mais utilizados para a certificação da Qualidade. Posto isto, as perguntas definidas para todos os Donos e Gestores Operacionais dos Processos da Qualidade, ao Gestor do Sistema e ao Gestor de Topo circundaram em torno da NP EN ISO 9001, nomeadamente, importância, vantagens e desvantagens, descrição de implementação, pontos fortes e fracos do sistema, tempo de resposta aos munícipes, antes e depois da certificação, número de impressos utilizados, quantidade de tarefas a desenvolver e tempo dispendido para monitorizar o sistema, com o intuito de se perceber até que ponto os principais intervenientes no SGQ o conhecem e lidam com ele.

Como forma de se perceber até que ponto os entrevistados estão familiarizados, motivados e despertados para estas questões da Qualidade, quisemos saber também se conheciam a CAF e outras normas que gostassem de ver implementadas no município, para os manter alerta para a diversidade existente no mercado e possível de implementar.

Adiante irão ser apresentados os resultados relativos às entrevistas realizadas, cujas respostas poderão ser consultadas, na íntegra, em apndice, nos gráficos e tabelas serão consideradas as entrevistas que mereceram resposta e não o total solicitado inicialmente, ou seja, das 16 solicitações iniciais apenas 10 se dignaram em responder.

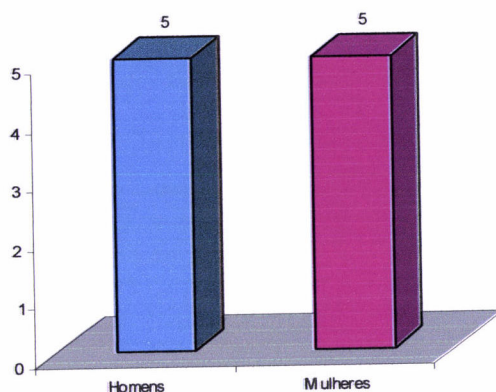
**Tabela 10: Resumo de Respostas**

N.º de Ordem	Categoria e Género	Respondeu	%	Idade	Habilitações	Não Respondeu	%
1	Administrativo (F)	1		44	Ensino Sec.(12.º)		
2	Administrativo (M)					1	
3	Administrativo (F)					1	
4	Administrativo (F)					1	
5	Administrativo (F)					1	
6	Administrativo (F)	1		43	Ensino Sec.(12.º)		
<b>Total</b>		2	12,50%			4	25,00%
7	Gestor de Topo (M)	1		36	Licenciatura		
<b>Total</b>		1	6,25%			0	0,00%
8	Gestor Interméd.(M)	1		35	Licenciatura		
9	Gestor Intermédi.(F)					1	
10	Gestor Interméd. (M)	1		54	Licenciatura		
11	Gestor Interméd. (M)	1		55	Licenciatura		
12	Gestor Intermédi.(F)					1	
<b>Total</b>		3	18,75%			2	12,50%
13	Secret.Vereação (M)	1		61	Ensino Sec.(12.º)		
<b>Total</b>		1	6,25%			0	0,00%
14	Técnico (F)	1		28	C. Técnico (Nível 3)		
<b>Total</b>		1	6,25%			0	0,00%
15	Técnico Superior (F)	1		35	Licenciatura		
16	Técnico Superior (F)	1		47	Licenciatura		
<b>Total</b>		2	12,50%			0	0,00%
<b>Total Geral</b>		10				6	
<b>Percentagem de Respostas</b>			62,50%				37,50%
<b>Média de idades</b>				43,8			

Fonte: elaboração própria

A tabela 10 apresenta um resumo onde se pode analisar a quem foi solicitada a entrevista e quem respondeu. Considerando que foram solicitadas entrevistas a todos os principais intervenientes no Sistema de Gestão da Qualidade verifica-se que ao nível administrativo apenas 2 de 6 responderam, o gestor de topo respondeu, ao nível de gestão intermédia responderam 3 de 5, o único secretário de vereação e o único técnico afectos ao sistema também responderam, bem com os 2 técnicos superiores integrados no SGQ. Por aqui se pode desde já efectuar uma análise “top-down”, onde se verifica que quanto mais se desce ao nível da categoria profissional menos respostas se obtêm, possivelmente pela tal falta de comunicação que existiu desde sempre entre chefias e subordinados, que não assistiam às reuniões da qualidade e portanto andavam um bocadinho à deriva limitando-se a cumprir o que se exigia sem perceberem muito bem qual a finalidade.

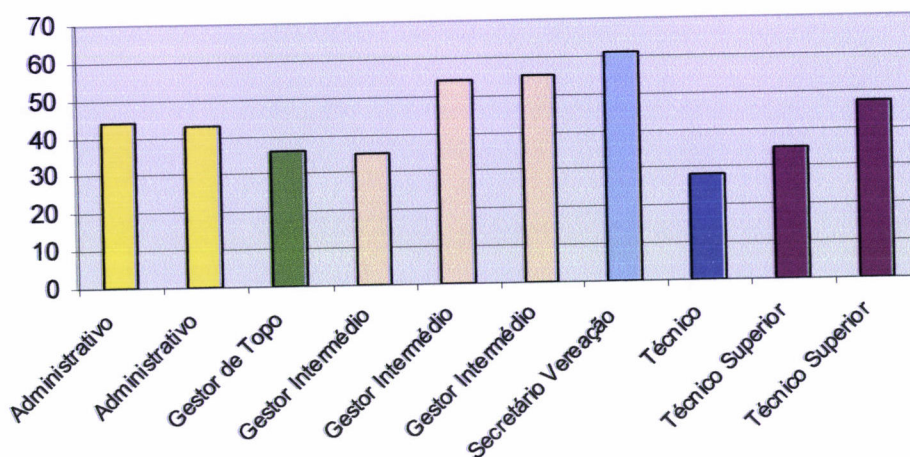
**Figura 10: Distribuição do número de entrevistados por género**



Fonte: elaboração própria

A figura anterior mostra um igual número de respostas femininas e masculinas obtidas, todavia, aquando da solicitação da entrevista a realidade não era a igualdade demonstrada, como se pode ver na tabela 10. A solicitação inicial foi feita a 10 mulheres e 6 homens. Não foram obtidas respostas de 3 mulheres administrativas, duas gestoras intermédias e apenas um homem administrativo não respondeu à entrevista, o que poderá deixar a seguinte questão em aberto, será que os homens estão mais despertos para as questões da qualidade que as mulheres?

**Figura 11: Distribuição do número de entrevistados por idade**

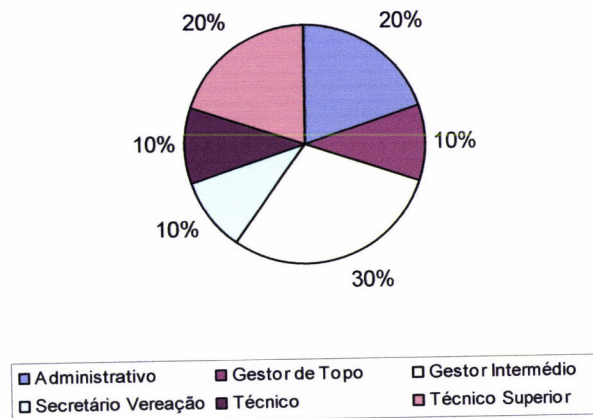


Fonte: elaboração própria



A média de idades apresentada na tabela 10, a rondar os 43 anos, que se encontra mais esmiuçada na figura anterior, não é de estranhar uma vez que a média de idades geral dos funcionários desta organização ronda precisamente os 43 anos, como se pode confirmar na figura 6 baseada no relatório de gestão do ano 2008.

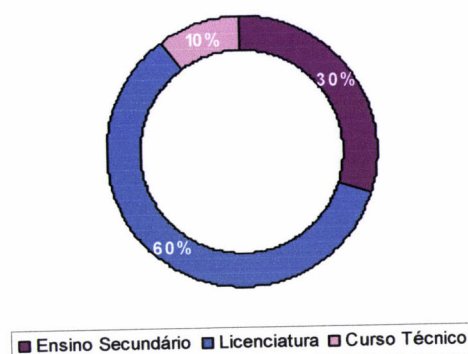
**Figura 12: Distribuição do número de entrevistados por categoria profissional**



Fonte: elaboração própria

O relatório de gestão de 2008 menciona que 10% dos colaboradores do município estão integrados na carreira administrativa e 13% na carreira de técnico superior, daí também ser semelhante a percentagem de administrativos e técnicos superiores afectos ao SGQ e entrevistados para este estudo, tal como se pode ver na figura 12.

**Figura 13: Distribuição do número de entrevistados por habilitações**



Fonte: elaboração própria

Na figura 7, integrada no capítulo “Contextualização do estudo: O município do Cartaxo”, podemos verificar que 43% dos colaboradores da autarquia local em estudo possuem estudos entre o 9.º e o 12.º ano e 14% da totalidade dos trabalhadores possui licenciatura, tal realidade está também representada nos colaboradores afectos ao SGQ e alvo de entrevista, como se pode observar na figura anterior a este texto.

#### **4.1.2.1 Resultados**

Pergunta 1: Conhece a Norma ISO 9001? Defina-a.

**Tabela 11: Pergunta 1**

Sim	Não	Pouco conhecimento
8	1	1

Fonte: elaboração própria

Sendo a ISO a norma utilizada em muitas certificações, quer de entidades públicas quer de entidades privadas e portanto com bastante visibilidade, não é de estranhar que a maioria dos entrevistados conheça a referida norma (tabela 11), além do que a mesma foi distribuída pelo grupo da Qualidade a todos os Donos dos Processos e sendo eles parte dos entrevistados é natural e desejável que a conheçam e a apliquem nos seus serviços.

Pergunta 2: Já ouviu falar na CAF (Common Assessment Framework)? Descreva-a.

**Tabela 12: Pergunta 2**

Sim	Não	Pouco conhecimento	Sem resposta
5	3	1	1

Fonte: elaboração própria

Relativamente à CAF, outro sistema possível de ser utilizado em organismos públicos, apenas metade dos que responderam à entrevista a conhecem (tabela 12), nomeadamente as pessoas com mais habilitações literárias e que ocupam lugares intermédios ou de topo na organização. Tal conhecimento prende-se com o facto destas pessoas estarem mais despertas para este assunto, visto que acompanharam mais de perto a implementação do SGQ desde início e como tal algo que se prenda com questões de Qualidade é-lhes mais familiar ou pelo menos prende-lhes mais o interesse.

Pergunta 3: Considera importante a existência de um Sistema de Gestão da Qualidade no município?

**Tabela 13: Pergunta 3**

Sim	Não	Não sei
8	1	1

Fonte: elaboração própria

É notória a importância do SGQ, pelas respostas dadas pelos entrevistados à pergunta 3 (tabela 13), quase unânime, 80% dos que responderam à entrevista acham importante a existência de um SGQ, sendo que das 10 pessoas que responderam apenas uma considera que este sistema não tem importância e existe ainda outra que se encontra numa fase de dúvida sem saber muito bem se este sistema é importante ou não, poderá ser um indício de que as vantagens de SGQ ainda não chegaram a todos os colaboradores do município, ainda existem portanto questões por esclarecer a este nível o que pode levar a que o grupo da Qualidade questione se a questão da comunicação está a ser transversal ou não à organização e se está a ser feita da melhor maneira.

Pergunta 4: A seu ver, quais as vantagens e desvantagens deste sistema?

**Tabela 14: Pergunta 4**

Vantagens	Desvantagens
Avaliar procedimentos e organizar processos	Aumento de trabalho para monitorizar
Cumprir prazos	Dificuldade de implementação
Melhorar os serviços prestados	Burocratização
Aumentar a eficiência e a satisfação dos munícipes	Procedimentos definidos podem não ser os mais adequados
Regularizar e controlar procedimentos	
Optimização e transparência da gestão	
Aumentar a produtividade	

Fonte: elaboração própria

Olhando para a tabela 14, verificamos que os entrevistados encontram mais vantagens do que desvantagens no SGQ, sendo que algumas das vantagens vão de encontro ao que a norma ISO 9001 recomenda, nomeadamente, aumento da satisfação dos munícipes e melhoria contínua. Quantos às desvantagens, incidem basicamente no aumento de trabalho e burocratização.

Pergunta 5: Como descreve a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no Município do Cartaxo, que deu origem à recente certificação.

**Tabela 15: Pergunta 5**

Não provocou grandes alterações
Mais-valia para município e munícipes
Redefinição de funções e responsabilização
Nota-se algumas melhorias
Implementação demorada

Fonte: elaboração própria

Os entrevistados também tiveram oportunidade de descrever a implementação do SGQ no município em estudo e segundo eles o SGQ é uma mais-valia para o município e respectivos munícipes, permitiu a redefinição de funções e responsabilidades, consideram que a implementação foi demorada, ainda assim não provocou grandes alterações mas nota-se, no entanto, algumas melhorias. Estas respostas encontram-se evidenciadas na tabela anterior.

Pergunta 6: Que pontos fortes e fracos apontaria na implementação do sistema referido na pergunta anterior?

**Tabela 16: Pergunta 6**

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Satisfação dos munícipes	Desmotivação dos colaboradores
Cumprimento de prazos	Sobrecarga de responsabilidades e trabalho nos dirigentes
Melhoria contínua	Falta de envolvimento da gestão de topo
Interiorização do sistema pelos colaboradores	
Responsabilização individual	
Apoio na elaboração dos processos	
Maior controlo	
Aumento de conhecimentos dos colaboradores	

Fonte: elaboração própria

Questionados sobre os pontos forte e pontos fracos do SGQ implementado no município do Cartaxo, os entrevistados indicaram mais pontos fortes do que pontos fracos, como se pode ver na tabela 16, indo os pontos fortes de encontro ao referenciado na ISO 9001. Quanto a pontos fracos destaca-se a desmotivação dos colaboradores, motivada possivelmente pelo arrastamento dos trabalhos durante anos, o aumento de trabalho e responsabilidade a nível de gestão intermédia e a falta de envolvimento da gestão de topo, sentida pelos intervenientes no sistema.



**Pergunta 7:** Em relação ao tempo de resposta ao munícipe, em dias, é superior ou inferior ao existente antes do Sistema de Gestão da Qualidade?

**Tabela 17: Pergunta 7**

Inferior sempre que possível	Inferior	Igual	Não sei
3	3	3	1

Fonte: elaboração própria

Depois da implementação do SGQ neste município o tempo de resposta ao munícipe passou a ser igual ou inferior ao que era antes da existência do mesmo, o que provoca, obviamente, o aumento da satisfação dos munícipes e esse é, efectivamente, um dos grandes objectivos da implementação do sistema. Na tabela 17 podemos constatar essa situação.

**Pergunta 8:** O número de impressos utilizados, actualmente, é superior ou inferior ao existente antes do Sistema de Gestão da Qualidade?

**Tabela 18: Pergunta 8**

Igual	Superior
5	5

Fonte: elaboração própria

Com a implementação do SGQ procedeu-se à eliminação de alguns impressos e à criação de impressos novos, os entrevistados consideram que, actualmente, existem os mesmos ou mais impressos do que existiam antes da implementação do SGQ, a avaliar pelas respostas dadas à pergunta 8 e expostas anteriormente (tabela 18). Podemos nesta questão fazer um cruzamento de dados com as respostas apresentadas nas questões 4 e 5 onde os entrevistados falavam no aumento da burocratização com a implementação do SGQ, mas também referiam na pergunta 5 que não foram provocadas grandes alterações, daí o número de impressos utilizados nos dias que correm, para dar respostas a solicitações dos munícipes, ser igual ou superior.

**Pergunta 9:** O número de actividades a desenvolver até concluir uma tarefa aumentou?

**Tabela 19: Pergunta 9**

<b>Sím</b>	<b>Não</b>	<b>Igual</b>	<b>Mais ou Menos</b>	<b>Não definido</b>
2	3	2	1	2

Fonte: elaboração própria

Em relação ao número de actividades a desenvolver até concluir as tarefas, as respostas já não são tão unânimes, apenas 2 consideram que têm de desempenhar mais actividades actualmente para concluir determinada tarefa, quando 3 dizem que não, outros consideram que desempenham o mesmo número de actividades e existe ainda os que não sabem muito bem avaliar se desempenham mais ou menos actividades até completar uma tarefa do que desempenhavam antes da existência do SGQ. O resumo das respostas dadas encontra-se na tabela 19 e também nesta questão podemos efectuar um cruzamento de dados com as respostas dadas às perguntas 7 e 8, se o número de impressos é igual ou superior ao existente anteriormente é natural que as actividades a realizar sejam iguais ou superiores às anteriormente realizadas, no entanto, isso não impede que a respostas sejam dadas ao municípe em igual ou inferior período ao existente antes do SGQ, o que mostra assim a eficácia do sistema.

Pergunta 10: O tempo dispendido para monitorizar (analisar os indicadores dos processos) é superior?

**Tabela 20: Pergunta 10**

<b>Sím</b>	<b>Não</b>
9	1

Fonte: elaboração própria

Quanto às respostas à pergunta 10 (ver tabela 20) são praticamente unânimes, apenas um entrevistado indicou que não despende mais tempo para monitorizar os indicadores dos processos do que despendia antes da existência do SGQ (possivelmente já utilizava este tipo de sistema no seu dia a dia de trabalho), todos os restantes indicaram que gastam mais tempo agora a monitorizar os indicadores dos processos do que antes, até porque antes alguns dirigentes não tinham por base processos para trabalhar e analisar e agora têm. As respostas às perguntas 4 e 6 já evidenciavam esta realidade (ver tabelas 14 e 16).

Pergunta 11: Falando agora da CAF, considera importante a existência de um sistema de auto-avaliação no município?

**Tabela 21: Pergunta 11**

Sim	Desconhece a CAF	Não respondeu
7	1	2

Fonte: elaboração própria

Apesar de apenas 5 entrevistados afirmarem conhecer a CAF (ver tabela 12), 7 pessoas, a avaliar pelo que demonstra a tabela 21, acham importante existir um sistema de auto-avaliação no município, talvez por a questão da avaliação ter mudado à poucos anos com a imposição do SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública), este tema encontra-se presente na mente das pessoas.

**Pergunta 12: Quais as vantagens e desvantagens da auto-avaliação?**

Sabendo nós de antemão que as vantagens da CAF são, designadamente, a avaliação baseada num conjunto de critérios aceites a nível europeu; uma forma de partilhar boas práticas entre sectores e organizações; um meio de medir o progresso ao longo do tempo; uma maneira de criar motivação entre os colaboradores envolvendo-os no processo, entre outras possíveis vantagens, e as desvantagens são, nomeadamente, a necessidade de um grande envolvimento por parte da gestão de topo e uma necessidade de divulgação geral e concreta dentro da organização, quer dos objectivos quer dos resultados e a necessária compreensão correcta do modelo de auto-avaliação, analisemos então as respostas dadas à pergunta formulada, recorrendo para isso à observação da tabela 22.

**Tabela 22: Pergunta 12**

Vantagens	Desvantagens
Monitorização de acordo com certos parâmetros	Tempo afecto à implementação
Melhoria do Sistema de Gestão	O modelo concebe as organizações com excessiva racionalidade
Melhoria do conhecimento real da instituição	Orientação obrigatória para a filosofia da Qualidade
Partilha de informação	Qualificações exigíveis aos gestores envolvidos no processo
Criação de indicadores	Quando o colaborador não é sincero na auto-avaliação
Definição de orientações estratégicas	Desvio de atenção dos objectivos
Sistematização de tarefas	Insatisfação no trabalho que leva ao aumento de stress
Motivação dos colaboradores	Custos de constituição da equipa
Mede o progresso da organização ao longo do tempo	
Permite focalizar acções de melhoria onde é necessário	

Fonte: elaboração própria

A avaliar pelas respostas à pergunta 11, em que a maioria dos entrevistados achava importante a existência de um sistema de auto-avaliação no município, não é de estranhar que os entrevistados considerem que as vantagens em implementar um sistema desse género sejam superiores às desvantagens, que se encontram enumeradas, quer umas quer outras, na tabela anterior.

Pergunta 13: Com base no esquema da estrutura da CAF, diga se acha viável a implementação do mesmo no Município do Cartaxo e como essa implementação deveria ser realizada.

**Tabela 23: Pergunta 13**

Sim	Depende	Não respondeu
6	1	3

Fonte: elaboração própria

A pergunta 13, foi acompanhada de uma figura elucidativa da estrutura da CAF, como se pode ver no guião da entrevista em apêndice, e com base nisso 6 dos entrevistados (ver tabela 23) consideraram que seria viável a implementação da CAF no município. Se esta pergunta tivesse sido feita antes da certificação da Qualidade ser uma realidade no município possivelmente haveria menos pessoas a acreditar que fosse possível implementar este tipo de sistemas numa autarquia local, mas perante o sucesso alcançado a maior parte das pessoas já acredita que qualquer sistema é possível de implementar, com trabalho, dedicação e persistência.

Pergunta 14: Das Normas que conhece quais as que gostaria de ver implementadas no Município do Cartaxo? Porquê?

**Tabela 24: Pergunta 14**

Todas	ISO 14001	SA 8000	Normas de SHST	Não respondeu
1	5	2	1	4

Fonte: elaboração própria

A pergunta 14, descrita anteriormente, foi efectuada com o intuito de percebermos até que ponto os entrevistados são conhecedores das normas existentes e possíveis de ser aplicadas aos municípios. 4 pessoas não responderam a esta questão possivelmente por desconhecerem as normas existentes, e a maioria dos que responderam mencionaram a norma referente ao ambiente, ISO 14001, provavelmente por ser uma norma já implementada em vários locais e sectores e por isso com uma certa visibilidade (Tabela 24).

## **4.2 Discussão dos Resultados**

### **4.2.1 Análise à Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade**

Considera-se que houve falhas a vários níveis, tais como, as pessoas não se consideraram envolvidas ao longo do processo devido ao facto de apenas os responsáveis participarem nas reuniões da Qualidade, como se pode verificar nas actas do SGQ, e possivelmente não transmitirem aos colaboradores o que se delineava nas mesmas, isto causou afastamento e descrédito no sistema por parte dos colaboradores, em vez de envolvimento. (Pinto, 2009) refere que a cultura da organização é que permite fornecer serviços capazes de satisfazer as expectativas e necessidades dos utentes, e neste caso em análise verifica-se que o espírito da Qualidade, a cultura da Qualidade não estão totalmente incutidos em todos os colaboradores.

Os processos definidos não se encontravam inter-relacionados para serem geridos como um sistema, caso contrário não seria necessário tanta reunião de definição e alteração de processos, como referem as actas do SGQ, esta constatação vai contra o que indica (Alves, 2009) que é fundamental que uma organização tenha um sistema claro e bem estruturado que determine, coordene e documente todas as tarefas-chave a serem executadas.

Neste caso houve falhas a nível de Liderança, os gestores de topo participaram em poucas reuniões da qualidade, não acompanhando, assim, devidamente o andamento dos trabalhos de implementação, os líderes devem estabelecer a finalidade e a orientação da organização, devem criar e manter um ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização, e como já foi referido anteriormente, as pessoas não se sentiram envolvidas no sistema.

Em relação à melhoria contínua que consiste na melhoria progressiva no que concerne à eficácia e eficiência organizacional também se notou algumas falhas na medida em que as actividades planeadas não foram totalmente executadas nem atingidos os resultados planeados, como se pode verificar na análise às actas do SGQ, por falta de envolvimento e dedicação dos colaboradores ao SGQ e possivelmente também por falta de comunicação entre todos os colaboradores afectos ao sistema, tal facto contraria o indicado por (Alves, 2009), quando refere que para assegurar a melhoria contínua é necessário estabelecer canais de comunicação quer internos quer externos, que permitam à entidade trabalhar no sentido de satisfazer o utilizador e perceber qual o seu grau de satisfação.

Analizando o percurso de implementação do sistema de gestão da qualidade no município do Cartaxo, baseado na norma ISO 9001, verifica-se que ocorreu um dos obstáculos defendidos por Deming, que consistiu no “falso começo”, isto é, iniciou-se todo o processo com uma determinada equipa que não levou o mesmo até ao final, o que provocou desmotivação e descrédito no sistema, por parte de alguns colaboradores, devido ao elevado tempo de implementação. Recorde-se que houve eleições e a equipa da Qualidade sofreu alterações com a mudança dos órgãos de governação camarários.

(Deming, 1986), argumentava que 94% dos problemas da qualidade são da responsabilidade da gestão, podemos concluir que o processo de implementação do sistema de gestão da qualidade, no município em estudo, se arrastou devido a mudanças na gestão de topo (eleições autárquicas durante o processo de implementação), decisão da gestão de parar o processo durante largos meses e dificuldade de gerir agendas no sentido de acompanhar mais pormenorizadamente todo o processo.

Verifica-se que o ciclo PDCA (ou ciclo de Deming) é utilizado, uma vez que se efectua o planeamento através da definição dos processos a utilizar que posteriormente se colocam em prática, seguidamente procede-se à verificação de tudo o que se faz, para confrontar se tudo o que é feito traduz o que está descrito nos processos em papel, através de auditorias internas e externas actuando, finalmente, no sentido de corrigir todas as não conformidades detectadas.

Porém, (Juran, 1992) referia que o programa da qualidade pode funcionar sem o envolvimento explícito da gestão de topo, podemos deduzir que este facto se verifica, dado que, apesar de toda a boa vontade e apoio da gestão de topo no sentido de avançar com o SGQ, a realidade é que nem sempre foi fácil contar com a presença destes elementos no desenrolar de todo o processo, embora depositassem sempre bastante confiança no grupo encarregue de gerir o processo da qualidade, o facto de não terem existido mais reuniões onde estivesse presente a gestão de topo criou algum descrédito no sistema, mas que foi ultrapassado aquando da obtenção da certificação, onde se verificou, em sede de auditoria externa, que todo o trabalho e empenho dos colaboradores das diversas áreas, objecto de certificação, foram a principal garantia para que tudo corresse da melhor forma possível, dado só terem existido 4 Não Conformidades, confirma-se, portanto, que o envolvimento da gestão de topo é importantíssimo mas não é imprescindível para o concretizar de objectivos traçados.

## **4.2.2 Análise dos resultados das entrevistas/questionários**

Todas as 10 respostas recebidas foram devidamente codificadas, para que não houvesse qualquer tipo de tendência ou enviesamento, foram comparadas as respostas obtidas que apontam no sentido de um bom conhecimento da norma usada para certificação do município do Cartaxo, dão importância à existência deste tipo de sistemas, embora acarretem dificuldades de implementação, muita burocracia e por vezes aumento de trabalho por parte dos colaboradores envolvidos no sistema, o que contraria um dos objectivos iniciais dos Sistemas de Gestão da Qualidade, mencionado no Decreto-Lei 166-A/99, a desburocratização dos procedimentos, pois pelas respostas obtidas observa-se que os serviços se tornaram mais burocráticos aquando do desenho dos novos processos referentes ao sistema da Qualidade.

Torna-se evidente, nas respostas angariadas (ver tabela 16), a fase de desmotivação pela qual os colaboradores passaram durante o longo processo de certificação, a qual só foi ultrapassada com a obtenção do certificado da Qualidade.

Através das questões formuladas tentou-se obter respostas relativamente aos problemas organizacionais evidenciados no processo de certificação, ao grau de implementação das medidas e mecanismos da Qualidade, bem como, a percepção da Qualidade neste município, tudo isto como forma de verificar como é que as medidas e mecanismos da Qualidade foram implementados no município e que alterações na dinâmica organizacional foram concretizadas, para se poder avaliar, por fim, o sucesso de implementação do SGQ no município do Cartaxo.

Responderam à entrevista 5 homens e 5 mulheres, cuja média de idades ronda os 44 anos, como se pode verificar na tabela 10, embora o entrevistado mais novo tenha 28 anos e o mais velho 61. Dos entrevistados 60% é detentor de licenciatura, 30% de ensino secundário e apenas 10% detém curso técnico de nível 3. Em termos de categoria profissional, onde os entrevistados estão inseridos, podemos verificar na figura 12 que 20% são administrativos, 10% gestor de topo, 30% gestor intermédio, 10% secretário da vereação, 10% técnico e 20% técnico superior.

Perante os resultados apresentados podemos indicar que: 80% dos entrevistados conhece a norma ISO 9001, enquanto apenas 50% conhece a CAF, também 80% dos entrevistados considera importante a existência de um sistema de gestão da qualidade no município, embora entendam que pode haver algumas desvantagens, nomeadamente: dificuldades de implementação, burocratização e aumento de trabalho ao nível da monitorização. Os inquiridos dizem que a implementação do SGQ no município do Cartaxo foi demorada mas

uma mais-valia para o município e munícipes através da redefinição de funções e atribuição de responsabilidades, indicam que os colaboradores se sentiram desmotivados, possivelmente pela demora na implementação, os dirigentes sentem-se sobrecarregados de trabalho e a gestão de topo deveria ter demonstrado mais o seu envolvimento.

Afirmam ainda os inquiridos que tentam dar respostas mais céleres aos munícipes, mas o número de impressos utilizados nas diversas actividades é igual ou superior ao utilizado antes da certificação do SGQ.

Verifica-se que havia pouca monitorização, dado que 90% dos entrevistados respondeu que o tempo dispendido para efectuar a monitorização é superior, actualmente.

Das entrevistas realizadas, 70% considera que seria importante existir um sistema de auto-avaliação no município e 60% acham viável a implementação do mesmo, no município em estudo.

A maioria dos entrevistados gostaria de ver a norma 14001, referente ao ambiente, também implementada neste município, possivelmente por ser referente a um tema muito em voga na actualidade.

Em suma, como problemas organizacionais encontrados durante o processo de certificação destaca-se a falta de comunicação entre os vários sectores envolvidos no sistema, as falhas na liderança e o aumento de burocracia. Quanto ao grau de implementação das medidas e mecanismos da Qualidade no processo de certificação considera-se que o mesmo é elevado, dado que se cumpre os requisitos da ISO 9001, caso contrário não se teria obtido o certificado da Qualidade em várias áreas distintas. Em relação à percepção da Qualidade no município perante a implementação da ISO 9001 entende-se que são visíveis, não só por parte dos munícipes como também por parte dos colaboradores do município, as melhorias advindas da certificação da qualidade, nomeadamente na resposta mais célere dos serviços aos pedidos efectuados pelos munícipes, bem como, na definição de processos, procedimentos, instruções de trabalho e respectiva monitorização e posterior análise e acções correctivas.

Posto isto, podemos afirmar que face aos pressupostos do SGQ ISO 9001, as medidas e mecanismos da Qualidade foram implementados de acordo com o indicado na respectiva norma e seguindo as indicações de vários autores que se dedicam a estudar esta temática, tal como, (Rocha, 2006) que refere que independentemente do modelo de gestão de qualidade adoptado a estratégia a seguir pressupõe aumento da qualidade dos processos internos, controlo de gestão, aumento da satisfação dos clientes e esforço no sentido de



melhorar os serviços, tudo isto se verifica na realidade actual do município do Cartaxo visto que, foram definidos processos inexistentes e reformulados os existentes de acordo com as exigências da norma a aplicar, perante estes novos processos os serviços internos desenvolveram esforços no sentido de cumprir os mesmos por forma a conseguir prestar um melhor serviço ao cliente.

Perante o novo cenário existiram alterações na dinâmica organizacional, nomeadamente, criação de grupos de trabalho envolvendo o grupo responsável pela implementação da qualidade e as respectivas áreas alvo de certificação, criação de hábitos de reunir periodicamente com o intuito de se analisar resultados e definir acções preventivas e correctivas baseadas nos processos definidos, os quais também são novidade na realidade diária desta autarquia, sendo que a maior alteração é a que provoca mais movimentação interna é a realização de auditorias, internas e externas, que fomentam a preocupação de ter todo o trabalho diário organizado e ter pleno conhecimento do mesmo para eventuais esclarecimentos necessários, esta situação gera uma competitividade saudável entre as diversas áreas certificadas porque ninguém quer ter Não Conformidades e isso leva a que os colaboradores se esmerem no seu trabalho diário, o que vai ter reflexos positivos não só a nível interno como a nível externo na prestação de serviços de qualidade aos munícipes e na sua conseqüente satisfação.

Os requisitos constantes da NP EN ISO 9001:2000 encontram-se cumpridos, caso contrário a organização não teria obtido a certificação, decorrente da realização de auditorias externas. A partir de agora, é natural exigir-se que se caminhe no sentido de alerta permanentemente na gestão da qualidade do sistema, já certificado, e efectuar melhorias, sempre que possível, tendo em vista sempre a satisfação do munícipe.

Sendo assim, constata-se que a implementação do SGQ no Município do Cartaxo é um caso de sucesso, apesar dos altos e baixos do processo de implementação e da sua morosidade, pois não só conseguiu ser alvo de certificação em várias áreas e todas elas distintas entre si como também cumpre com os principais requisitos da ISO 9001, satisfação do cliente e melhoria contínua, pois é intenção deste município não só manter o sistema certificado como também alargar o âmbito e a abrangência de certificação por forma a poder melhorar constantemente.

Adicionalmente, dever-se-á, também, alargar o sistema de gestão da qualidade a todos os serviços do município do Cartaxo, porque neste momento só estão certificadas algumas áreas, nomeadamente, DASU, DOEM, DPAU, Museu e secção de Taxas e Licenças, sendo, no entanto, o município do Cartaxo um dos que tem mais áreas certificadas ao nível da qualidade.

## **5 Conclusões**

### **5.1 Principais Resultados da Pesquisa e Conclusões**

Quando se discute a Qualidade a sua definição é sempre incerta e inconsistente, não existe consenso sobre as políticas e métodos a utilizar, sobre o envolvimento dos “stakeholders”, ou como os processos serão medidos e que impacto terão as iniciativas da qualidade. Nesta abordagem da Qualidade o estilo de gestão top-down não produz efeitos, um passo importante será definir objectivos claros e indicadores de desempenho. O modelo de gestão do sector público deveria incorporar não só os valores do sector público mas também o envolvimento concreto dos cidadão e consumidores e se possível efectuar uma combinação da gestão “top-down” com a “bottom-up”. Bons serviços de qualidade, acessíveis a todos e da responsabilidade de todos são essenciais para uma boa qualidade de vida. (Gaster, 1999)

Foi analisada a implementação do sistema de gestão da qualidade no município do Cartaxo, baseada na norma NP EN ISO 9001:2000, com o intuito de descrever todo o processo até à obtenção da certificação, permitindo reconhecer situações que poderiam ser conduzidas de melhor forma e que foram justificados por teorias existentes, mas também, como sendo um caso de sucesso, dado que dentro da categoria de autarquias locais é neste momento uma das que detém a certificação da qualidade em mais áreas de serviço ao munícipe, a nível do país.

O estudo de caso efectuado foi suportado na realização de entrevistas a indivíduos integrados em várias categorias profissionais, desde administrativos ao gestor de topo, detentores das mais variadas habilitações literárias e ligados a todas as áreas certificadas do município. Destas entrevistas pode-se retirar que a maioria dos entrevistados se encontra esclarecido em relação ao sistema de gestão da qualidade e à norma, utilizada como base de certificação.

Face aos pressupostos do SGQ ISO 9001, concluiu-se que as medidas e mecanismos da Qualidade, decorrentes da Norma, foram correctamente implementados, pois o sucesso da implementação de um SGQ é confirmado pela obtenção da creditação ISO 9001 e tal facto verifica-se na realidade actual deste município.

Houve melhoria na dinâmica organizacional porque no decorrer da implementação do SGQ a percepção da Qualidade por parte dos colaboradores foi aumentando, na medida em que o esforço de satisfazer as necessidades dos munícipes, atempadamente, foi sendo cada vez maior, tal facto pode-se verificar nas respostas às entrevistas, quando os entrevistados

referem que o tempo de resposta aos pedidos dos munícipes é, sempre que possível, inferior ao que se verificava antes do SGQ.

Pode-se concluir que a ISO 9001, apesar de ser uma norma genérica, para permitir a sua adopção por qualquer área de actividade, é possível implementar numa autarquia local e com sucesso, como se pode verificar através do estudo apresentado.

É importante que a mudança organizacional, de entidades públicas ou privadas seja planeada, executada, analisada e controlada, no sentido de se atingirem os objectivos definidos (Alves, 2009).

A certificação de um município, através da ISO 9001, transmite confiança aos munícipes e aos próprios colaboradores envolvidos no sistema. Apesar da sua implementação poder ser morosa, os resultados finais criam motivação nas partes envolvidas, bem como, maior disponibilidade no sentido de trabalhar para a melhoria contínua e satisfação do cliente final, neste caso, o munícipe.

A Qualidade está relacionada com serviços de excelência que satisfaçam as necessidades e expectativas dos utilizadores, por isso, a Qualidade é cada vez mais um importante factor para o sucesso organizacional e para o reconhecimento da própria organização (Alves, 2009).

O facto de, anualmente, existirem auditorias externas faz com que os colaboradores se empenhem mais, de forma a terem o seu trabalho bem feito e organizado, para que o mesmo possa ser reconhecido externamente.

Através da análise feita ao sistema de gestão documental do SGQ do município do Cartaxo e das respostas à entrevista efectuada conclui-se que a implementação do sistema da Qualidade neste município pode ser considerado um caso de sucesso, visto ter-se conseguido implementar as medidas e mecanismos exigidos pela ISO 9000, sendo que para isso foi necessário efectuar algumas mudanças na dinâmica organizacional, como por exemplo, começar a trabalhar com base em processos bem definidos para se poder avaliar o cumprimento ou não dos objectivos definidos nos mesmos, isto fez com que os intervenientes no sistema percebessem o que é a Qualidade e como se trabalha para se poder oferecer serviços de qualidade.

O estudo efectuado não é passível de generalização dadas as suas circunstâncias únicas, é um caso específico, no entanto a nível de validade interna a mesma poderá ser verificada uma vez que as conclusões aqui apresentadas correspondem à realidade e poderá ser reconhecida pelos intervenientes do sistema que foram o alvo da entrevista realizada para

cruzamento de dados com a análise da documentação do SGQ, que também se encontra no local do estudo e poderá, portanto, ser consultada por qualquer investigador interessado nesta matéria.

Actualmente, ao nível das autarquias locais em Portugal verifica-se que a maior parte das que possui certificação da Qualidade apenas a possui em um ou outro serviço que trabalha directamente com os munícipes, existe apenas uma autarquia a nível nacional com todos os seus serviços certificado pela ISO 9000, que é a Câmara Municipal de Mora, é uma autarquia pequena, daí ser mais simples a aplicação da certificação, não sendo, no entanto fácil de manter o sistema, requer bastante disciplina e trabalho por parte dos colaboradores.

Recomendaria a implementação da ISO 9000 numa autarquia local, pela visibilidade que a mesma pode transmitir, por ser um símbolo inequívoco de qualidade, por poder abranger todas as áreas do município e porque, mesmo contra ventos e marés, com determinação, trabalho e paciência a mesma é possível de implementar, com sucesso, como se pode verificar no estudo de caso apresentado.

## **5.2 Limitações do Estudo**

Em relação às entrevistas realizadas foram sentidas algumas limitações, logo à partida pelo facto de não ter sido possível a realização de entrevista presencial, que limita assim o desenvolvimento das questões e a introdução de outras questões que poderiam ser pertinentes, algumas respostas obtidas tinham pouco desenvolvimento.

Todas as pessoas contactadas se mostraram receptivas em responder à entrevista para ajudar na elaboração do estudo de caso, mas depois de muita insistência, apenas algumas acabaram por responder, efectivamente à mesma, o que limitou também o estudo, porque tinham sido solicitadas 16 entrevistas e apenas se obtiveram 10 respostas.

Outra das limitações sentida é a impossibilidade de generalizar este estudo de caso para outras autarquias, por ser um caso concreto (único).

### **5.3 Recomendações para Trabalhos Futuros**

No sentido de serem colmatados os problemas organizacionais que surgiram no decorrer do processo de implementação sugere-se que se promova a cultura da Qualidade, através de trabalhos de grupo, aceitação de críticas e desenvolvimento da capacidade de criticar construtivamente. Tudo o que está relacionado com a melhoria da prestação de serviços deverá estar documentado, de forma a ser cumprido por todos os colaboradores de igual forma e posteriormente poder ser alvo de análise e melhorias. A gestão de topo tem de perceber que o seu envolvimento no sistema é crucial para o bom funcionamento do mesmo e também é de extrema importância proceder-se ao melhoramento da comunicação interna.

Para eventuais trabalhos futuros sugere-se que, continue a ser acompanhado o processo de implementação do sistema de gestão da qualidade neste município, uma vez que é pretensão da gestão de topo alargar a certificação a outras áreas, bem como alargar o âmbito a outras normas.

Seria interessante também escolher umas das áreas certificadas do município e quem sabe candidatá-la a um prémio de boas práticas, fazendo-se depois um estudo sobre todo esse procedimento e conseqüente análise do resultado final.

## **5.4 Considerações Finais**

Através da realização de entrevistas, no município em estudo, foi possível colocar os intervenientes no sistema de gestão da qualidade a reflectir acerca do conhecimento que têm da norma implementada e do sistema em geral, bem como alargar os horizontes para outros instrumentos existentes, ligados à qualidade.

É de louvar o facto do município do Cartaxo querer alargar o âmbito da certificação, sendo um município que mostra interesse nestas questões da qualidade este trabalho poderá ser esclarecedor em relação aos benefícios e inconvenientes do SGQ.

## 6 Referências Bibliográficas

- ALVES, Maria da Piedade – ***Avaliação e Qualidade das Organizações***. Lisboa: Escolar Editora, 2009. ISBN 978-972-592-258-3.
- ANTÓNIO, Nelson Santos e António Teixeira - ***Gestão da Qualidade de Deming ao modelo de excelência EFQM***. 1.ª edição: Lisboa: Edições Sílabo, 2007. ISBN 978-972-618-447-8.
- ARAÚJO, Cidália [et al] - ***Estudo de Caso***. Minho, 2008. Trabalho efectuado no âmbito do Mestrado em Educação, área de especialização em Tecnologia Educativa, Unidade curricular: Métodos de Investigação em educação.
- CARTAXO, Município do - ***Manual da Qualidade***. Novembro de 2008.
- CARTAXO, Município do - ***Relatório de Gestão***. 2008.
- DEMING, W. Edward - ***Out of Crisis***. Cambridge: Cambridge University Press. 1986.
- FONT, Javier – ***Managing Value and Devolution: The Experience of Regional Government in Spain***. International Review of Administrative Sciences. Setembro 2000, vol.66:pp.451-462.
- GASTER, Lucy – ***Quality Management in Local Government – Issues and Experience***. Public Policy and Administration. Jul 1999, vol.14: pp. 35-53.
- ISHIKAWA, Kaoru - ***What is Total Quality Control? The Japanese Way***, Englewoold-Cliffs, H.J.: Prentice-Hall, Inc. 1985.
- JURAN, J.M. - ***Juran on Quality by Design***, New York: Free Press, 1992.
- LOPES, Albino e Lina Capriço - ***Manual de Gestão – Qualidade – 100%***. 1.ª edição: Lisboa: Editora RH, 2007. ISBN 978-972-8871-13-0.
- MASSEY, Andrew – ***Quality Issues in the Public Sector. Public Policy and Administration***, 14: 1.
- PINTO, Abel e Iolanda Soares – ***Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação***. Lisboa: Edições Sílabo, 2009. ISBN 978-972-618-532-1.



- **Revista do Grupo SGS Portugal**, Abril de 2009.
- ROCHA, J.A. Oliveira - **Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos**. Lisboa: Escolar Editora, 2006. ISBN 972-592-197-6.
- SÁ, Patrícia Moura e Olívia Sintra – **Modernização Administrativa e Gestão da Qualidade: Um estudo empírico nos Municípios Portugueses**. Notas Económicas da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Disponível em <http://hdl.handle.net/10316/11138>.
- SOUSA, Rita Daniela Oliveira de - **Qualidade na Administração Pública – o Impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios**. Braga, 2007. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Administração Pública. Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão. Consulta efectuada em 2008-06-09 às 19h.30m. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/7020>.
- YIN, R.K. - **Case Study Research, Design and Methods**. 2.<sup>a</sup> edição: Londres: Sage, 1994.
- YOUNIS, Tahib – **The application of total quality management to the public sector**. International Review of Administrative Sciences. Setembro, 1996. vol. 62: pp. 369-382.
- ZEITHAMAML, Valarie A., Parasuraman, A. e Berry, Leonard. **Delivering Quality Service**, New York: The Free Press. 1989.

**Outras fontes consultadas:**

- Portugal, **Constituição da República Portuguesa**. VII Revisão Constitucional, 2005.
- Portugal, **Lei n.º 142/85 de 18 de Novembro**. Lei-quadro da criação de municípios.
- Portugal, **Lei n.º 169/99 de 18 de Setembro**. Estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias.
- Portugal, **Lei n.º 5-A/2002 de 11 de Janeiro**. Primeira alteração à Lei 169/99 de 18 de Setembro.
- Portugal, **Decreto-Lei n.º 165/83 de 27 de Abril**. Organiza o Sistema Nacional de Gestão da Qualidade.
- Portugal, **Decreto-Lei n.º 234/93 de 2 de Julho**. Estabelece o Sistema Português da Qualidade.
- Portugal, **Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de Maio**. Cria o Sistema da Qualidade em Serviços Públicos (SQSP).
- Portugal, **Decreto-Lei n.º 4/2002 de 4 de Janeiro**. Aprova o novo enquadramento jurídico do Sistema Português da Qualidade.
- NP EN ISO 9001:2000 – **Sistemas de Gestão da Qualidade, Requisitos**. 2.ª edição: Caparica: Instituto Português da Qualidade, Março de 2001. ISC 03.120.10.
- **Estrutura Comum de Avaliação**. [www.caf.dgaep.gov.pt](http://www.caf.dgaep.gov.pt).

## 7 Apêndices

### 7.1 Guião da Entrevista

No âmbito do mestrado em Gestão – Sector Público Administrativo, que estou a frequentar no Instituto Politécnico de Santarém, em parceria com a Universidade de Évora, após ter concluído a parte curricular do mesmo, cumpre-me agora elaborar um trabalho de projecto para finalização desta etapa de estudos, como tal, escolhi como tema para elaboração do trabalho de projecto o seguinte: “**Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade: o caso do Município do Cartaxo**”, dada a actualidade do mesmo e motivada pela recente certificação da Qualidade, obtida pelo nosso município.

Neste contexto, agradeço que me respondessem a algumas questões, salientando o facto de que os vossos nomes não serão revelados, servem apenas para meu controlo pessoal (saber quem já respondeu).

Agradeço desde já a disponibilidade e atenção da vossa parte, para com esta minha solicitação.

#### Identificação:

Nome:

Idade:

Habilitações Literárias:

Cargo que ocupa na organização:

#### Perguntas:

1. Conhece a Norma ISO 9001? Defina-a.
2. Já ouviu falar na CAF (*Common Assessment Framework*)? Descreva-a.
3. Considera importante a existência de uma Sistema de Gestão da Qualidade no município?
4. A seu ver, quais as vantagens e desvantagens deste sistema?
5. Como descreve a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no Município do Cartaxo, que deu origem à recente certificação.
6. Que pontos fortes e fracos apontaria na implementação do sistema referido na pergunta anterior?

7. Em relação ao tempo de resposta ao munícipe, em dias, é superior ou inferior ao existente antes do Sistema de Gestão da Qualidade?
8. O número de impressos utilizados, actualmente, é superior ou inferior ao existente antes do Sistema de Gestão da Qualidade?
9. O número de actividades a desenvolver até concluir uma tarefa aumentou?
10. O tempo dispendido para monitorizar (analisar os indicadores dos processos) é superior?
11. Falando agora da CAF, considera importante a existência de um sistema de auto-avaliação no município?
12. Quais as vantagens e desvantagens da auto-avaliação?
13. Com base no esquema da estrutura da CAF, que lhe passo a apresentar, diga se acha viável a implementação do mesmo no município do Cartaxo e como essa implementação deveria ser realizada.



14. Das Normas que conhece quais as que gostaria de ver implementadas no Município do Cartaxo? Porquê?



## 7.2 Perguntas e respostas da entrevista realizada

Pergunta 1		Conhece a Norma ISO 9001? Defina-a.
		Resposta
1		Sim.
6		Sim. Especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade de uma organização.
7		Sim.
8		Sim.
10		Pouco conhecimento.
11		Sim. É uma norma que especifica os requisitos de um sistema de gestão da qualidade a utilizar, sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos/serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes como dos regulamentos aplicáveis.
13		Sim.
14		Não.
15		Sim, esta Norma ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade em que uma organização necessita de demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, proporcionar produtos e/ou serviços que vão ao encontro dos requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis.
16		Sim. A norma fomenta a adopção de uma abordagem por processos quando se desenvolve, implementa e melhora a eficácia de um sistema de gestão da qualidade, para aumentar a satisfação do cliente indo ao encontro dos seus requisitos.
Pergunta 2		Já ouviu falar na CAF (Common Assessment Framework)? Descreva-a.
		Resposta
1		Não.
6		Não.
7		Sim. A CAF é um instrumento de gestão baseado em bench learning e que implica que uma organização tenha avaliado o seu desempenho em pelo menos quatro áreas-chave: as pessoas da organização; os clientes; o ambiente no qual a organização actua e o desempenho total da organização. Esta avaliação nestas áreas-chave irá dar-nos uma visão sobre o que a organização está a alcançar e irá facultar-nos dados e indicadores de desempenho.
8		Sim. A CAF é um instrumento de gestão baseado num modelo de auto-avaliação do desempenho organizacional, especificamente desenvolvido para ajudar as organizações do sector público dos países europeus a aplicar técnicas de Gestão da Qualidade Total. Tem como grande objectivo melhorar o seu nível de desempenho e de prestação de serviços. Os quatro pilares de análise são as pessoas da organização; os clientes; o ambiente no qual a organização actua e o desempenho total da organização.
10		Pouco conhecimento.
11		Sim. Trata-se de uma ferramenta de auto-avaliação da qualidade desenvolvida ao nível da União Europeia e cuja concepção se baseou no princípio segundo o qual seria possível conceber um sistema que traduzisse as características principais de uma organização pública. Assim, a CAF é um modelo de análise simples que assenta numa estrutura de 9 critérios, correspondentes aos aspectos globais focados em qualquer análise organizacional, que permitem a comparação entre organizações. Os 5 primeiros critérios correspondem aos meios (traduzem a forma como a organização actua para obter os resultados); os 4 últimos correspondem aos resultados (mostram o que a organização atingiu).
13		
14		Não.
15		CAF - Common Assessment Framework é um modelo de auto-avaliação criado no âmbito da União Europeia especificamente para a Administração Pública, em que os organismos promovem a gestão da qualidade através da realização de diagnósticos que têm por referência um conjunto de boas práticas e indicadores que caracterizam o seu organismo.
16		Sim. Processo de auto-avaliação interno que visa a melhoria da performance de uma organização.



Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade: O caso do Município do Cartaxo

<b>Pergunta 3</b>	Considera importante a existência de um Sistema de Gestão da Qualidade no município?
<b>Resposta</b>	
1	Não.
6	Sim.
7	Sim, dado que faz a gestão por processos, permitindo aumentar a eficiência e eficácia dos mesmos e contribuindo para a melhoria contínua e aumento da satisfação dos municípios.
8	Sim, extremamente importante, sendo tão ou até mais importante do que nas organizações privadas.
10	Sim.
11	Sim.
13	Sim.
14	Sim, o sistema de qualidade é muito importante para qualquer entidade, pois cada vez mais temos que ter em conta o preço mas também a qualidade dos produtos que se adquirem. Pois acima de tudo as Autarquias Locais devem servir bem os seus municípios.
15	Sim.
16	Não sei.
<b>Pergunta 4</b>	A seu ver, quais as vantagens e desvantagens deste sistema?
<b>Resposta</b>	
1	Uma das vantagens é avaliar se os procedimentos a adoptar são os mais correctos e cumprir os prazos estipulados, uma das desvantagens: para a monitorização desses prazos há uma série de mapas para elaborar, logo há muito mais trabalho.
6	Vantagem: Melhoria de vários serviços.
7	Tem todas as vantagens relacionadas com o aumento da eficiência do sistema. A única possível desvantagem é a disponibilidade do tempo que requer numa primeira fase mas que é mais que compensada pelos resultados de implementação.
8	As vantagens relacionadas com o aumento da eficácia do sistema que se traduz no aumento da satisfação do município. A única desvantagem possível é a disponibilidade de tempo que requer numa primeira fase de implementação.
10	Vantagens: regularização e controle de procedimentos. Desvantagens: dificuldades de implementação do sistema.
11	Vantagens: optimização e transparência da gestão; organização de processos e definição de responsabilidades; maior produtividade; envolvimento das partes interessadas; Desvantagens: recursos dispendidos na implementação e manutenção de um sistema certificado; provocar uma burocratização excessiva e volume de trabalho adicional concentrado nos mesmos colaboradores.
13	
14	Vantagens: o maior controlo de tudo o que é feito e também a sua qualidade; Desvantagens: mais trabalhoso mas gratificante.
15	Entre as muitas vantagens a ISO 9001 proporciona uma estrutura de trabalho para um SGQ bem organizado e ajuda à melhoria contínua do município. Também autentica os elevados padrões de qualidade de uma organização. Além de beneficiar os funcionários, beneficia também a própria organização, ao organizar e ordenar os seus processos. Não só proporciona uma flexibilidade de critérios, como também permite que a organização monitorize e aumente a eficiência dos seus processos.
16	Vantagens: uniformização de procedimentos; Desvantagens: os procedimentos adoptados podem não ser os melhores, ou seja a melhor forma de "fazer" não me parece que seja validada pela norma; aumento da papelada associada ao procedimento; aumento do tempo de execução do procedimento.
<b>Pergunta 5</b>	Como descreve a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no Município do Cartaxo, que deu origem à recente certificação.
<b>Resposta</b>	
1	A implementação do SGQ neste Município, mais concretamente nesta Secção, não alterou praticamente em nada os procedimentos que já adoptávamos.
6	Uma mais valia para o Município e para os municípios.
7	Foi um processo que originou alterações a nível orgânico e de funções bem como de processos, aumentando as responsabilidades dos colaboradores.



Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade: O caso do Município do Cartaxo

<b>Resposta</b>	
1	Igual.
6	Para o serviço em que estou inserida é igual, porque era assim que se processava antes da certificação.
7	É superior, foram criados alguns impressos novos aquando do desenho de processos e procedimentos, mas também se verificou, nessa altura, que alguns existentes não faziam sentido actualmente, portanto foram eliminados, apesar de existirem mais são também os mais adequados à realidade actual.
8	É superior face a existirem um conjunto de instrumentos de gestão que não existiam. No entanto existem um conjunto de impressos que desapareceram porque se repetiam, existindo uma optimização.
10	Superior.
11	É sensivelmente o mesmo.
13	Igual.
14	Existe mais qualidade, a quantidade não conta. Mas continuamos a usar os mesmos impressos antes e depois.
15	Superior.
16	Relativamente ao processo de formação os impressos utilizados são superiores aos que se utilizavam antes da implementação do sistema. Os restantes não tenho conhecimento.
<b>Pergunta 9</b>	<b>O número de actividades a desenvolver até concluir uma tarefa aumentou?</b>
<b>Resposta</b>	
1	Sim.
6	Não.
7	Neste momento constam todas de processos e procedimentos.
8	Foram normalizados vários processos e respectivas actividades.
10	A mesma coisa.
11	Não.
13	Igual.
14	Não.
15	Mais ou menos.
16	Sim (resposta em relação ao processo de formação).
<b>Pergunta 10</b>	<b>O tempo dispendido para monitorizar (analisar os indicadores dos processos) é superior?</b>
<b>Resposta</b>	
1	Sim.
6	Não.
7	Anteriormente não havia muita monitorização.
8	Antes do SGQ não existiam dados.
10	Sim.
11	Aumentou um pouco.
13	Pouco mais.
14	É feito mais pormenorizadamente.
15	Sim.
16	Sim, Antes não havia monitorização (processo de formação).
<b>Pergunta 11</b>	<b>Falando agora da CAF, considera importante a existência de um sistema de auto-avaliação no município?</b>
<b>Resposta</b>	
1	
6	
7	Sim, é muito importante.
8	Sim, é uma mais-valia porque não existe, dado que os SGQ não são sistemas direccionados para a auto-avaliação.
10	Desconheço a CAF.
11	Sim, já que pelas várias comparações dos ciclos de melhoria de desempenho, geralmente de periodicidade anual, é, portanto, possível detectar as áreas em que



Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade: O caso do Município do Cartaxo

	estamos a melhorar e aquelas em que as mudanças preconizadas estão longe de atingir os resultados esperados, logo carecendo de revisão. Este aspecto ajuda-nos a distinguir a CAF do modelo de certificação, que é estático já que uma vez satisfeito não é avaliado em termos de resultados. Se a norma e procedimentos da certificação estão a ser cumpridos, está tudo em conformidade, independentemente dos resultados obtidos. Finalmente, é de registar que uma das virtualidades do modelo CAF é a sua utilização para apoiar acções de <i>benchmarking</i> , dado que cria parâmetros de comparação entre organizações públicas. De facto, depois de aplicada a CAF, a organização pode utilizar os resultados obtidos, com a aplicação do sistema de pontuação, para efectuar comparações básicas com os resultados de outras organizações que tenham aplicado a CAF, em termos globais e por critério, ou seja, cada critério pode funcionar como um <i>benchmark</i> . Portanto, se a organização tem uma pontuação fraca num determinado critério poderá ter interesse em saber como é que as organizações similares têm uma boa pontuação no mesmo critério.
13	Sim.
14	Sim, todos os funcionários deviam saber avaliar o seu trabalho.
15	Sim.
16	Sim.
<b>Pergunta 12</b>	<b>Quais as vantagens e desvantagens da auto-avaliação?</b>
<b>Resposta</b>	
1	
6	
7	Para além do tempo afecto à implementação do sistema de auto-avaliação, designadamente até estar rotinado não existem, a meu ver, quaisquer desvantagens.
8	Vantagem: Permitem monitorizar o sistema de acordo com determinados parâmetros criando na organização um referencial qualitativo e organizativo.
10	
11	Vantagens: melhoria do sistema de gestão; melhoria do conhecimento real da instituição, dos seus pontos fortes e áreas a melhorar; partilha de informação; criação de indicadores de controlo da qualidade; definição de orientações estratégicas a nível institucional; sistematização de tarefas e compreensão da sua importância no contexto da organização; aumento da sensibilização para as questões da qualidade; Desvantagens: tempo que a aplicação do modelo requer; concebe as organizações com excessiva racionalidade; obrigação da gestão de uma organização estar orientada para a filosofia de qualidade e qualificações exigíveis aos gestores envolvidos no processo de auto-avaliação.
13	Todas.
14	Penso que a auto-avaliação é essencial, para a motivação de qualquer colaborador. Desvantagem só será, quando o próprio colaborador não é sincero quando se auto-avalia. Caso contrário acho que é uma mais-valia.
15	A auto-avaliação, com base na CAF, permite aos serviços públicos usar técnicas de gestão da qualidade para melhorar eficazmente, eficientemente e continuamente o seu desempenho. Fornece uma avaliação baseada em evidências, bem como permite alcançar a consistência na direcção da organização e consenso entre todas as partes interessadas relativamente ao que é necessário para melhorar a organização. A CAF é também uma forma de medir o progresso ao longo do tempo, através de auto-avaliações periódicas e fornece uma ligação entre os objectivos e a estratégia visando focalizar as actividades da melhoria onde são mais necessárias. Finalmente, a CAF é uma forma de criar entusiasmo e inspiração entre os colaboradores das organizações públicas, através do seu envolvimento no processo da melhoria da Qualidade. Existem desvantagens tais como desviar a atenção dos objectivos, contribui para uma insatisfação no trabalho, transmite uma deficiente imagem grupal, gera ressentimentos e aumenta o stress.
16	Vantagens: a organização fica devidamente sinalizada em relação aos seus pontos fortes e fracos, o que permite ter conhecimento para poder actuar. Desvantagens: necessidade de constituição de equipa o que torna oneroso o processo.
<b>Pergunta 13</b>	<b>Com base no esquema da estrutura da CAF, diga se acha viável a implementação do mesmo no Município do Cartaxo e como essa implementação deveria ser realizada.</b>
<b>Resposta</b>	



Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade: O caso do Município do Cartaxo

1	
6	
7	Sim é viável.
8	Sim é viável, devendo ser implementada após a consolidação do SGQ.
10	Acho viável.
11	Acho viável e a sua implementação deverá compreender as seguintes etapas: decidir como organizar a auto-avaliação (AA); divulgar o projecto de auto-avaliação; criar uma ou mais equipas de auto-avaliação (EAA); organizar a formação; realizar a auto-avaliação; elaborar um relatório que descreva os resultados da auto-avaliação; elaborar o plano de melhorias; divulgar o plano de melhorias e planear a auto-avaliação seguinte.
13	Sim, da maneira exposta.
14	
15	Sim considero viável a sua implementação, com muita determinação e empenho por parte das equipas.
16	A viabilidade depende sempre do que se pretende fazer e da percepção dos objectivos a atingir. No município do Cartaxo a implementação da CAF, ou de outra metodologia qualquer de análise deveria ser iniciada só após estar devidamente definida a visão, a missão, a estratégia e os objectivos a atingir (tudo a corresponder à realidade).
<b>Pergunta 14</b>	Das Normas que conhece quais as que gostaria de ver implementadas no Município do Cartaxo? Porquê?
<b>Resposta</b>	
1	
6	Sistema de Gestão Ambiental.
7	As normas SA 8000 e ISO 14001 são as próximas prioridades desta autarquia.
8	As normas SA 8000 e ISO 14001 dado reforçarem as competências de gestão nestas áreas bem como permitirem melhores desempenhos.
10	
11	A NP EN ISO 14001, uma vez que os seus requisitos possibilitam a implementação do Sistema de Gestão Ambiental e este é indispensável, entre outros motivos, para promover a qualidade ambiental das povoações e da vida urbana, defender a natureza e o ambiente e para promover a educação ambiental e respeito pelos valores do ambiente. Para além disso, este sistema promoveria a melhoria contínua do desempenho ambiental dos nossos serviços municipais, através da identificação dos aspectos ambientais das actividades desses serviços com impactos mais graves sobre o ambiente e definição de programas e projectos.
13	Todas para ser um município exemplar.
14	
15	
16	As normas sobre ambiente e sobre segurança, higiene e saúde do trabalho. As primeiras porque os municípios devem dar o exemplo no que respeita à qualidade ambiental; as segundas porque a sua implementação iria melhorar a qualidade dos postos de trabalho, consciencializar os trabalhadores para as questões relacionadas e diminuir a sinistralidade.

