



Mariana Afonso **DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM**
Monteiro Horta Ferreira **SGQ NUMA JUNTA DE FREGUESIA**



Mariana Afonso Monteiro Horta Ferreira **DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM
SGQ NUMA JUNTA DE FREGUESIA**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Marlene Amorim, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e co-orientação da Doutora Maria João Pires da Rosa, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Professora Doutora Maria Luís Rocha Pinto
Professora associada da Universidade de Aveiro

Professor Doutor Hugo Casal Figueiredo
Professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Marlene Paula Castro Amorim
Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

À Doutora Marlene Amorim e Dra. Maria João Rosa pelo apoio fundamental ao longo deste percurso.

À Junta de Freguesia de São Salvador, nomeadamente ao Presidente Dr. João Campolargo, pelo apoio, sabedoria e disponibilidade.

A todos os intervenientes, um obrigada pela ajuda prestada durante o tempo de elaboração deste trabalho.

palavras-chave

Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade, ISO 9001:2008, Junta de Freguesia de São Salvador.

resumo

O presente relatório descreve os primeiros passos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na Junta de Freguesia de São Salvador tendo como referência a norma ISO 9001:2008.

O relatório encontra-se dividido em três partes. A primeira parte consiste numa revisão de literatura sobre a temática da qualidade na administração pública, explicando-se a evolução do conceito da qualidade e como o mesmo se pode aplicar ao setor público. Na segunda parte analisa-se a norma ISO 9001:2008 como referencial para a implementação de um SGQ. Por último, na terceira parte é apresentada a vertente prática do relatório, descrevendo-se e discutindo-se os primeiros passos desenvolvidos para a implementação de um SGQ na Junta de Freguesia, com o objetivo de alcançar a sua certificação.

keywords

Quality, Quality Management System, ISO 9001:2008, Junta de Freguesia de São Salvador

abstract

This report describes the first steps towards implementing a Quality Management System (QMS) in the Junta de Freguesia de São Salvador with reference to ISO 9001:2008.

This report is divided into three parts. The first part consists of a literature review on the topic of quality in public administration, explaining the evolution of the concept of quality and how it can be applied to the public sector. In the second part we analyze the ISO 9001:2008 standard as a reference for the implementation of a QMS. Finally, in the third part is presented the practical part of the report, describing and discussing the first steps developed for the implementation of a QMS on the parish, with the goal of achieving their certification.

Lista de Siglas e Acrónimos

AP – Administração Pública

GQT – Gestão pela Qualidade Total

ISO – International Organization for Standardization

JFSS – Junta de Freguesia de São Salvador

PDCA – Plan-Do-Check-Act

POAP – Programa Operacional da Administração Pública

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

Índice

I.	Introdução	1
II.	A Qualidade Na Administração Pública	3
II.1	Conceito de Qualidade	4
II.2	História da Evolução da Qualidade	8
II.2.1.	A Evolução da Qualidade no Ocidente	9
II.2.1.1.	Inspeção – foco no produto	9
II.2.1.2.	Controlo Estatístico da Qualidade – foco no processo	9
II.2.1.3.	Garantia da Qualidade – foco no sistema	10
II.2.1.3.1.	Qualificação dos custos da qualidade	10
II.2.1.3.2.	Controlo Total da Qualidade	11
II.2.1.3.3.	Técnicas de confiabilidade	12
II.2.1.3.4.	Programa “zero defeitos”	12
II.2.1.4.	Gestão da qualidade total – foco no negócio	12
II.3.	Gurus da Qualidade	13
II.4.	A Qualidade na Administração Pública	16
III.	A norma ISO 9001:2008 como referencial para a implementação de um SGQ	23
IV.	Implementação de um SGQ na Junta de Freguesia de São Salvador	27
IV.1.	Caraterização do local	28
IV.2.	Estrutura Documental	29
IV.2.1.	Manual da Qualidade	34
IV.2.2.	Controlo dos Documentos e dos Registos	38
IV.2.2.	Responsabilidade da Gestão	42
IV.2.2.1.	Comprometimento da Gestão	43
IV.2.2.2.	Focalização no Cliente	43
IV.2.2.3.	Planeamento e Revisão pela Gestão	44
IV.2.3.	Gestão de Recursos	45
IV.2.3.1.	Recursos Humanos	45
IV.2.3.2.	Infraestruturas	47
IV.2.4.	Realização do Produto	47
IV.2.4.2.	Processos relacionados com o cliente	48
IV.2.4.3.	Conceção e Desenvolvimento	50
IV.2.4.4.	Compras	50
IV.2.4.5.	Produção e Fornecimento do Serviço	51
IV.2.5.	Medição, Análise e Melhoria	51
IV.2.5.1.	Monitorização e Medição	51
IV.2.5.2.	Controlo do Produto Não Conforme	52
IV.2.5.3.	Análise de Dados	53
IV.2.5.4.	Melhoria Contínua	53
IV.2.5.5.	Ações Corretivas e Preventivas	54
V.	Análise Crítica	55
VI.	Conclusão	57
VII.	Bibliografia e Webgrafia	59
VIII.	Anexos	61

Índice de Figuras

Figura 1 Ciclo de Desenvolvimento Contínuo de Qualidade	6
Figura 2 Ciclo PDCA.....	8
Figura 3 Custos Totais da Qualidade	11
Figura 4 Correlação entre as 4 fases da evolução da Qualidade.....	13
Figura 5 Abordagem de Deming	14
Figura 6 Dimensões da Qualidade do Serviço	16
Figura 7 Pirâmide do Controlo Invertida	19
Figura 8 Sistema da Qualidade ISO 9001:2008	24
Figura 9 Mapa da Freguesia de São Salvador	28
Figura 10 Estrutura Documental do SGQ	30
Figura 11 Política da Qualidade da JFSS	34
Figura 12 Mapa de Processos da JFSS	36
Figura 13 Matriz do Processo de Gestão.....	37
Figura 14 Fluxograma Controlo de Documentos Internos	39
Figura 15 Fluxograma Controlo de Documentos Externos	42
Figura 16 Inquérito de Satisfação	44
Figura 17 Excerto da Descrição de funções de um posto de trabalho.....	46
Figura 18 Excerto dos requisitos dos fregueses e serviços.....	49
Figura 19 Impresso do Registo de Ocorrência/Atendimentos da JFSS.....	49
Figura 20 Excerto do Procedimento de Auditorias Internas da JFSS	52
Figura 21 Excerto do Procedimento de Ações Corretivas e Preventivas	54

Índice de Tabelas

Tabela 1 Definições de Qualidade	5
Tabela 2 Oito Princípios da Gestão da Qualidade.....	7
Tabela 3 A Qualidade presente nos setores público e privado	18
Tabela 4 Impressos do SGQ da JFSS	32
Tabela 5 Mapa de Interação entre Processos e serviços da JFSS	33
Tabela 6 Terminologia dos Documentos Internos	40
Tabela 7 Codificação dos documentos internos	41

I. Introdução

As transformações que o Estado tem vindo a sofrer, a atribuição de novas competências às Administrações Públicas e os movimentos de reforma e modernização administrativas são as razões pelas quais os governos passaram a empreender medidas para substituir as tradicionais organizações públicas por serviços orientados para a qualidade.

Assim, a qualidade tem vindo a ser utilizada como forma de eliminar as disfunções burocráticas, assumindo-se como uma nova filosofia para a Administração Pública. (Silva, 2000)

Cada vez mais organismos públicos têm vindo a adotar o conceito de qualidade no foro dos seus serviços, acreditando que este é o melhor caminho para alcançar a satisfação dos cidadãos. Esta visão tem ganho cada vez mais adeptos e assume um papel fundamental nas organizações públicas.

Foi esta consciência da importância do cliente para o desenvolvimento de serviços de qualidade que conduziu ao aparecimento dos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), os quais pretendem dotar as organizações de elevados padrões de qualidade, satisfazendo as necessidades dos clientes.

O presente relatório pretende, no primeiro capítulo, discutir a evolução da qualidade na Administração Pública, constituindo-se como o enquadramento teórico do projeto desenvolvido. No segundo capítulo faz-se referência à norma utilizada para a implementação de um SGQ - NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – explicando-se no que esta consiste. No terceiro capítulo, aborda-se o trabalho prático desenvolvido, nomeadamente a Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Junta de Freguesia de São Salvador, fazendo-se a ponte entre os requisitos exigidos na norma e a forma como se deu resposta aos problemas nesta Junta de Freguesia. Por último, será analisado todo o trabalho que foi feito e serão apresentadas proposta de trabalho futuro tendo em conta os obstáculos encontrados ao longo da realização deste estágio.

A realização deste estágio prendeu-se essencialmente com o facto de vivermos num mundo globalizado e na crescente importância da qualidade. Assim, o estágio realizado incidu essencialmente sobre a qualidade, nomeadamente, a evolução do seu conceito e a problemática da implementação de um SGQ, segundo os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008. Com a elaboração deste trabalho pretendeu-se sintetizar os conhecimentos que foram adquiridos na área da gestão da qualidade, que foram obtidos através da investigação literária e do estágio realizado na Junta de Freguesia de São Salvador durante cerca de 6 meses.

A Junta de Freguesia de São Salvador sentiu necessidade de comprovar a qualidade dos seus serviços através da garantia da satisfação das necessidades dos seus fregueses. Assim, o

objetivo será, no futuro, implementar um SGQ, com base na norma NP EN ISO 9001:2008, cumprindo os requisitos legais estipulados pela norma.

O objetivo do estágio prendeu-se com a elaboração da estrutura documental da Junta de Freguesia, onde foram identificados os processos existentes, e os respetivos procedimentos, instruções de trabalho e impressos.

A realização do estágio permitiu, assim, que pudesse ser aplicada uma vertente prática no desenvolvimento do trabalho.

A Junta de Freguesia atua em áreas muito diversas como a gestão de cemitérios, mercado, obras, registo e licenciamento de cães e gatos e atestados.

II. A Qualidade Na Administração Pública

Segundo Sá (2003), a Administração Pública (AP) tem sofrido as mais variadas mudanças. A maior parte advém da falha das hierarquias rígidas que eram caracterizadas por um sistema muito complexo de regras, procedimentos e processos de decisão demasiado formalizados e centralizados. Assim, com esta estrutura organizacional são muitas as dificuldades que surgem quando existe a necessidade de nos adaptarmos a um novo ambiente, o que faz o sistema incapaz de responder às necessidades/exigências dos cidadãos.

Com o passar do tempo, a relação entre o Estado e a Sociedade deixou de ser uma relação de poder. Hoje em dia essa relação baseia-se essencialmente no cidadão, que se tem tornado cada vez mais ativo e exigente. Assim, o serviço público teve de sofrer fortes mudanças, entre as quais, foi obrigado a introduzir o culto da qualidade na sua forma de funcionamento e a reforçar a sua preocupação no que diz respeito ao desempenho e características do serviço que é prestado. (Paiva e Capela, 2002)

Todas estas mudanças contribuíram para que se desse uma transformação naquilo que era a cultura da AP. De acordo com Sá (2003) essa transformação passou pelo investimento na ação direcionada para os resultados, pelo controlo e avaliação de processos, definição de objetivos e satisfação dos utilizadores dos serviços públicos.

Na realidade, reformar a AP no geral é um processo de uma enorme complexidade e que levará muito tempo até que sejam obtidos os resultados desejados. No entanto, se houver uma aplicação permanente daquilo que são os princípios da qualidade nos serviços públicos, estes tornar-se-ão mais modernos, eficientes e eficazes.

Cada vez mais a AP é vista como uma área onde é urgente cortar os custos e aumentar tanto a eficiência como a eficácia. Tem-se vindo a verificar que existe uma crescente preocupação com a modernização e a qualidade na Administração Pública. É possível termos essa perceção através do Programa Operacional da Administração Pública (POAP) 2000-2006, onde são reconhecidas as vantagens de uma AP cada vez mais ativa, eficiente e eficaz pode trazer para os seus agentes económicos e sociais. Assim sendo, todo o processo de reforma e modernização baseia-se na proximidade que foi criada entre o Estado e os cidadãos. Como forma de alcançar um novo modelo de serviço público que se enquadre nas necessidades dos cidadãos, o POAP 2000-2006 propôs-se a atingir objetivos estratégicos, tais como:

- Prestigiar a missão da AP e os seus agentes na busca da exigência e da excelência;
- Promover a modernização dos organismos, qualificando e estimulando os funcionários, inovando processos e aplicando as novas práticas de gestão;

- Introduzir uma nova cultura de avaliação dos desempenhos quer dos serviços quer dos funcionários;
- Apostar na motivação, formação e valorização dos funcionários públicos;
- Fomentar a qualidade do serviço público, medindo e monitorizando o nível de serviço prestado e o grau de satisfação dos utentes.

A qualidade, conforme a conhecemos nos dias de hoje, tem passado por diversas alterações. Ao longo deste primeiro capítulo serão apresentados os diversos conceitos da qualidade, a sua evolução e como se aplica à AP.

II.1 Conceito de Qualidade

“Fácil de reconhecer... difícil de definir”

(Gomes, 2004)

De acordo com Pires (2007) a qualidade, quando se trata da linguagem comum, pode apresentar vários sinónimos. Se o que estiver em causa forem os produtos/serviços, o significado de qualidade passa por expressões como “excelente”, “extraordinário” ou “muito bom”; já quando falamos de pessoas o significado de qualidade relaciona-se mais com o “modo de ser”, “atributo” ou “pertencer a um grupo”. Assim, perceber o conceito de qualidade torna-se algo muito subjetivo.

Apesar de a qualidade apresentar uma componente subjetiva, quando se trata do controlo da qualidade, da garantia da qualidade ou de gestão da qualidade, existe a necessidade de que a qualidade seja objetivada e quantificada como forma de a podermos medir pois, caso contrário, não existirá forma de a controlarmos, garantirmos ou gerirmos. (Pires, 2007)

A qualidade é, assim, reconhecida universalmente como algo que afeta não só o funcionamento das organizações como a vida de cada um de nós de forma positiva. Ou seja, define-se um produto de qualidade quando este consegue ir ao encontro das nossas expectativas/necessidades. (Gomes, 2004)

A qualidade passou, assim, a assumir-se como um dos principais requisitos dos consumidores na hora de escolher entre um ou outro produto/serviço, sendo várias as definições que podemos encontrar para o conceito na literatura **(Tabela 1)**.

Autor	Definição
Deming	<i>“As necessidades e expetativas dos consumidores são o ponto de partida para a melhoria da qualidade”</i>
Juran (1974)	<i>“Aptidão ao uso”</i>
Crosby (1979)	<i>“Conformidade com as especificações”</i>
Taguchi e Wu (1979)	<i>“Perda para a sociedade, causada pelo produto, após a sua expedição”</i>
Tribus (1990)	<i>“Qualidade é o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto, ou serviço”</i>
Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ)	<i>“Qualidade é a totalidade das caraterísticas de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade”</i>
Norma ISO 9000	<i>“A Qualidade é o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de caraterísticas intrínsecas”</i>
Decreto-Lei Nº166-A/99, de 13 de maio	<i>“Filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação dos processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas do cidadão”</i>

Tabela 1 Definições de Qualidade

Fonte: Adaptado de Pires (2007)

Tal como aconteceu com a qualidade, também o conceito de gestão da qualidade é de grande complexidade, que tem vindo a sofrer várias mudanças. Gerir para a qualidade implica que se atue sobre vários pontos de uma organização até que se atinja a melhoria contínua. (Rocha, 2006) **(Figura 1)**

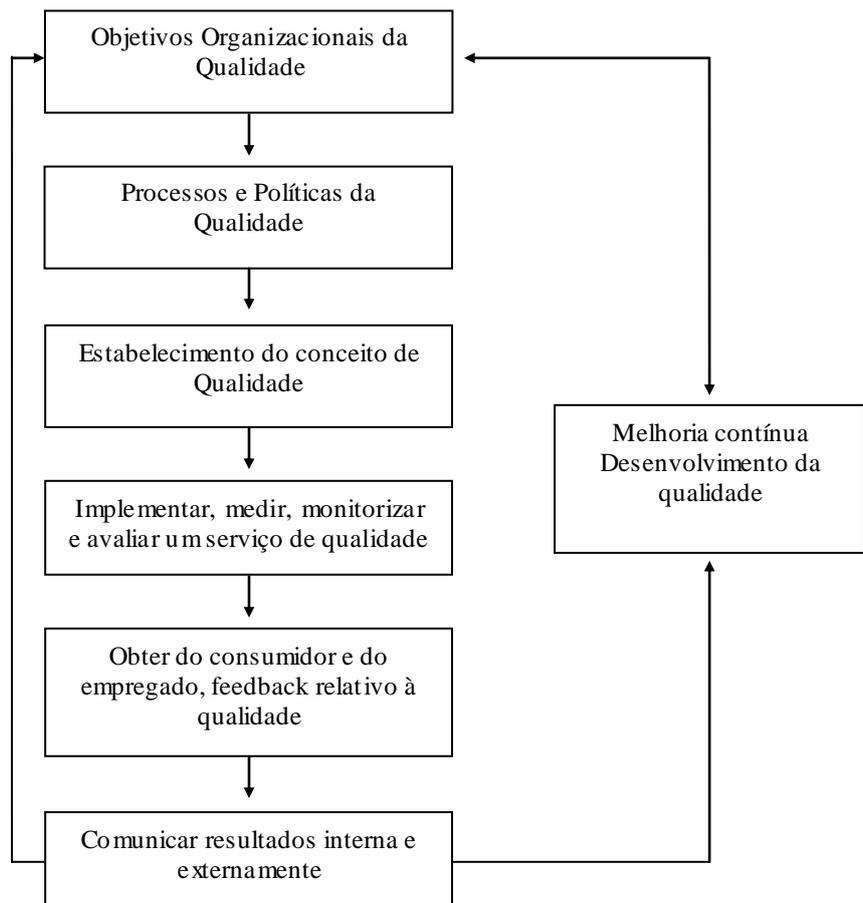


Figura 1 Ciclo de desenvolvimento contínuo da qualidade

Fonte: Rocha, 2006

Assim, podemos constatar que o cerne da qualidade é a satisfação dos clientes. Por outro lado, e de acordo com as diferentes definições que foram surgindo para o conceito de qualidade, foi possível identificar um conjunto de 8 princípios básicos subjacentes à gestão da qualidade. **(Tabela 2)**

Os oito princípios da gestão da qualidade	
Focalização no cliente	As Organizações dependem dos clientes, pelo que, deverão ter sempre em conta as suas necessidades e esforçarem-se por exceder as suas expectativas;
Liderança	Os Líderes deverão criar e manter um ambiente interno, de forma a permitir o envolvimento de todas as pessoas para que se possam atingir os objetivos da Organização;
Envolvimento das pessoas	O envolvimento das pessoas permitir-nos-á utilizar as suas aptidões em benefício da Organização;
Abordagem por processos	Se gerirmos todas as atividades e recursos como processos, poderemos alcançar os resultados expectáveis de uma forma muito mais eficiente;
Abordagem da gestão como um sistema	Se identificarmos e gerirmos todos os processos inter-relacionados como um sistema, contribuiremos para que a Organização possa atingir, com eficácia e eficiência, os seus objetivos;
Melhoria contínua	A melhoria contínua do desempenho global deverá, sempre, ser um objetivo da Organização;
Abordagem à tomada de decisão baseada em factos	Para uma eficaz decisão devemos-nos basear sempre na análise de dados e informações;
Relações mutuamente benéficas com fornecedores	Se forem criadas relações de mútuo benefício entre a Organização e os seus Fornecedores, haverá uma maior aptidão para que ambas as partes possam criar valor.

Tabela 2 Oito Princípios da Gestão da Qualidade

Fonte: Adaptado de Rocha, 2006

Estes são os princípios que servem como base à implementação de um SGQ numa organização, estando subjacentes tanto à norma ISO 9001:2008 como à ISO 9004:2005

Quando se trata de atingir a melhoria contínua, geralmente a metodologia aplicada pelas organizações é o ciclo PDCA. **(Figura 2)** Este ciclo foi primeiramente idealizado por Shewart, mas foi Deming quem o acabou por divulgar, sendo muitas vezes conhecido como o ciclo de Deming.

Este ciclo surge numa ótica do sistema de gestão da qualidade (SGQ) que funciona como uma estrutura organizacional criada como forma de gerir e garantir a qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas. Assim, o ciclo PDCA quando aplicado ao SGQ serve para fazer com que os processos da organização se tornem mais ágeis e claros, garantindo uma maior vantagem sobre os seus concorrentes.

O ciclo PDCA deverá, assim, assentar em quatro fases sucessivas: Planear – Plan; Executar – Do; Verificar – Check; Atuar – Act.



Figura 1 Ciclo PDCA

Fonte: APCER, 2010

Assim sendo, e segundo a APCER (2012), ao identificarmos um processo temos de determinar quais os objetivos que nos propomos a atingir. Depois de definidos os objetivos, poderemos responsabilizar, atribuir recursos e estabelecer a sequência das tarefas – Planear. Depois, procederemos de acordo com um plano que nos permitirá alcançar os resultados expectáveis – Executar. Posto isto, chega a altura de verificarmos o desempenho do processo, comparando-o com os resultados que eram esperados – Verificar. Por último, em função do que foi verificado, teremos de definir e implementar todas as ações que considerarmos necessárias para que possamos chegar a uma melhoria do desempenho do processo – Atuar.

A própria norma define assim que “ (...) a adoção 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”. (NP EN ISO 9001:2008)

II.2 História da Evolução da Qualidade

Desde sempre que o homem procura o que mais se adequa às suas necessidades, quer se tratem de necessidades de ordem material, intelectual, social ou até espiritual. (Barçante e Castro, 1995)

A qualidade é um conceito que sempre existiu, no entanto tem vindo a sofrer várias mudanças ao longo dos anos. A sua evolução pode ser analisada consoante o seu contexto, no Ocidente, no Japão e no mundo como um todo. (Barçante e Castro, 1995)

II.2.1. A Evolução da Qualidade no Ocidente

Até aos dias de hoje, a qualidade evoluiu através de quatro etapas:

- Inspeção – foco no produto;
- Controlo estatístico da qualidade – foco nos processos;
- Garantia da qualidade – foco no sistema;
- Gestão da Qualidade Total – Foco no negócio.

Vejamos de forma mais detalhada cada uma dessas etapas.

II.2.1.1. Inspeção – foco no produto

Entre o final do século XVIII e o início do século XIX a qualidade era obtida de uma forma muito diferente daquela que é obtida nos dias de hoje. Na altura, a produção era artesanal e eram os artesãos os responsáveis pela construção dos produtos e da sua qualidade final. (Barçante e Castro, 1995)

No entanto, com a era da industrialização tornou-se necessário a introdução de um sistema que fosse baseado em inspeções, onde os atributos de determinado produto seriam examinados, medidos e testados a fim de assegurar a sua qualidade. Assim, o inspetor seria responsável por garantir que os produtos tinham qualidade. (Barçante e Castro, 1995)

Assim, as atividades mais típicas encontram-se associadas à verificação da conformidade com determinada especificação – inspeção. (Pires, 2012)

II.2.1.2. Controlo Estatístico da Qualidade – foco no processo

Com a adoção da produção em massa a inspeção dos produtos fabricados tornou-se uma hipótese inviável. Começaram assim a surgir novos modelos de desenvolvimento estatístico tendo como prioridade encontrar uma solução para os problemas relacionados com o controlo da qualidade. (Barçante e Castro, 1995)

Para resolver os problemas de controlo da qualidade, Shewart, introduziu técnicas estatísticas no controlo do processo. Este viria a publicar um livro (“Economic Control of Quality of Manufactured Product”), onde fornecia um método preciso e mensurável como forma de definir o

controlo do processo, estabelecendo, para isso, alguns princípios para supervisionar e avaliar a produção. (Barçante e Castro, 1995)

Shewart foi assim o primeiro que reconheceu que a variabilidade associada às matérias-primas, operadores e equipamentos, eram inerentes aos processos industriais, começando, por isso, a utilizar técnicas estatísticas para o controlo de processos. (Barçante e Castro, 1995)

Assim, o controlo estatístico da qualidade implica que haja um nível superior de intervenção quando se pretende manter o controlo sobre os processos produtivos, ou de prestação de serviços, para que estes operem de forma previsível e, quando isso não se verifique, certificar-se de que serão tomadas as necessárias medidas corretivas para repor o processo dentro da normalidade. (Pires, 2012)

II.2.1.3. Garantia da Qualidade – foco no sistema

Devido ao aparecimento das grandes indústrias que começavam a exigir garantias aos seus fornecedores, nos meados da década de 50, surge a etapa da garantia da qualidade. Nesta etapa deu-se especial atenção à prevenção das falhas em detrimento da deteção das mesmas. (Barçante e Castro, 1995)

De acordo com Pires (2012), a garantia da qualidade significa que não é apenas o produto a ser objeto de intervenção, mas também as atividades da organização que se encontram mais relacionadas com a obtenção da qualidade pretendida. Assim, a garantia da qualidade surge como uma imposição dos compradores aos seus fornecedores.

Nesta etapa surgiram quatro movimentos que requerem alguma atenção:

- Quantificação dos custos da qualidade;
- Controlo total da qualidade;
- Técnicas de confiabilidade;
- Programa “zero defeitos”.

II.2.1.3.1. Qualificação dos custos da qualidade

Foi Juran quem abordou pela primeira vez, em 1951, os custos inerentes à qualidade. Este pretendia sensibilizar a gestão para a importância das ações da qualidade sobre os custos

das empresas, em especial aqueles derivados de falhas internas e externas nos produtos. (Barçante e Castro, 1995)

Para Juran, 1951, (citado em Barçante e Castro, 1995) se as ações da qualidade fossem direcionadas para a prevenção, provocariam uma redução dos custos totais.

Através da figura 3, podemos observar o paralelismo que existe entre os custos totais antes (CT1) e depois (CT2) de se trabalhar com os custos da qualidade, vejamos:

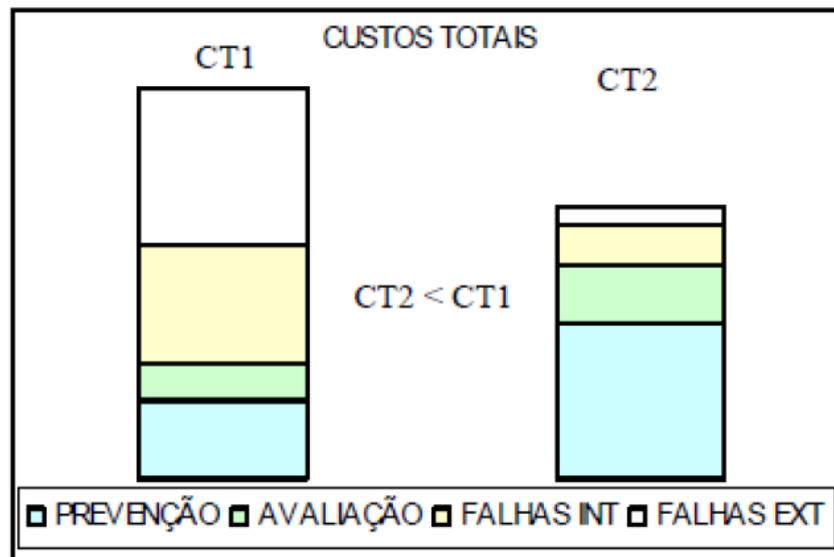


Figura 3 – Custos totais da qualidade

Fonte: Barçante e Castro, 1995

A coluna CT1 caracteriza as empresas onde os custos, tanto de prevenção como de avaliação, são menores do que os custos das falhas internas e externas. Já a coluna CT2 mostra-nos que ao investirmos nos custos de prevenção e de avaliação, os custos das falhas internas e externas têm tendência a diminuir, o que leva a que o custo total dessa organização apresente também uma redução.

II.2.1.3.2. Controle Total da Qualidade

De acordo com Feigenbaum, 1956, (citado em Barçante e Castro, 1995), a filosofia inerente aos princípios do controle total da qualidade define que a qualidade dos produtos e serviços deverá ser um trabalho de todos.

Esta é uma abordagem sistémica ao processo cujo objetivo é determinar um controlo preventivo, que deverá ter início na fase da conceção do projeto e deverá terminar quando o produto estiver nas mãos do cliente e satisfizer as suas necessidades. (Barçante e Castro, 1995)

II.2.1.3.3. Técnicas de confiabilidade

A utilização das técnicas de confiabilidade incorporava teorias da estatística e probabilidade mais complexas, tendo como objetivo evitar falhas do produto quando usado. (Barçante e Castro, 1995)

II.2.1.3.4. Programa “zero defeitos”

Foi em 1961 que teve origem nos Estado Unidos o programa “zero defeitos”, tendo sido inspirado essencialmente no trabalho de Crosby. O grande objetivo deste programa é fazer bem à primeira, pelo que, para atingir o objetivo considerou-se como fatores de grande importância, a motivação e espírito de iniciativa dos trabalhadores. (Barçante e Castro, 1995)

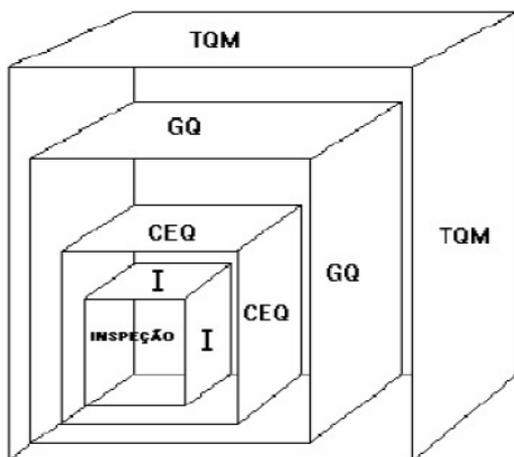
Assim, esta etapa foi caracterizada, essencialmente, pela valorização do planeamento, coordenação das atividades entre departamentos, estabelecimento de padrões de qualidade e das técnicas de estatística. (Barçante e Castro, 1995)

II.2.1.4. Gestão da qualidade total – foco no negócio

Esta última etapa mostra-nos a evolução das três etapas que a precederam (garantia da qualidade, controlo estatístico da qualidade e inspeção). (**figura 4**).

A gestão da qualidade total (GQT) pode ser aplicada a todas as áreas de determinada organização, sendo esta, parte integrante da estratégia organizacional, na medida em que é determinante para o posicionamento competitivo de qualquer organização. (Barçante e Castro, 1995)

Assim, a GQT amplia os conceitos de todas as outras etapas a todas as atividades, produtos, processos e colaboradores.



Legenda:

I – Etapa da Inspeção

CEQ – Etapa do controlo estatístico da qualidade

GQ – Etapa da garantia da qualidade

TQM – Etapa da gestão da qualidade total

Figura 4 – Correlação entre as quatro fases da evolução da qualidade

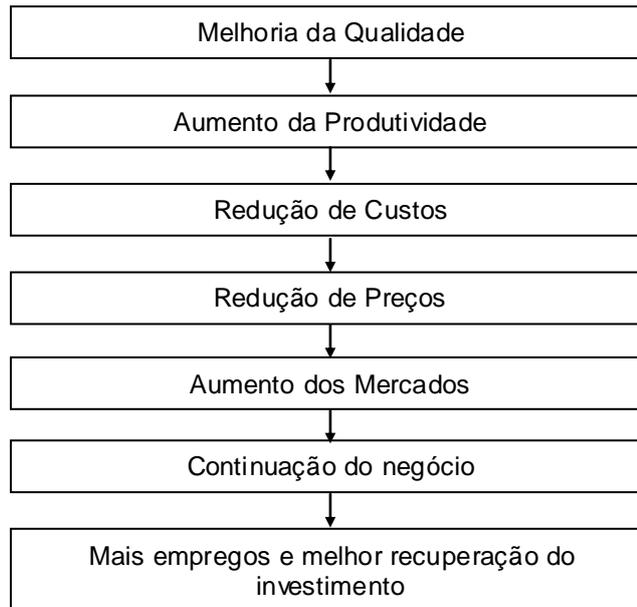
Fonte: Barçante e Castro (1995)

Tal como foi referido anteriormente, as abordagens ao conceito da qualidade têm variado muito ao longo dos anos. Têm sido muitos os autores que criaram os seus modelos da qualidade. Dentro destes autores, destacam-se nomes como Deming, Juran e Crosby que são, por muitos, considerados os gurus da qualidade.

II.3. Gurus da Qualidade

De acordo com Pires (2012), ao longo dos últimos 30 anos as diferentes abordagens que têm sido feitas à qualidade têm servido como referência. No entanto, é preciso ter em conta o tempo histórico em que surgiram tais abordagens.

Para Deming (Pires, 2012) a qualidade deve ter como ponto de partida as necessidades e expectativas dos consumidores para que assim se possa atingir a melhoria da qualidade. Assim, o modelo de Deming pode ser entendido de acordo com o seguinte modelo **(figura 5)**:



**Figura 5: Abordagem de Deming
(adaptado de Pires, 2012)**

A teoria que Deming apresenta é baseada em catorze pontos (Pires, 2012):

- Estabelecer objetivos estáveis com vista à melhoria dos produtos e serviços;
- Adotar a nova filosofia (de gestão da qualidade);
- Não depender exclusivamente da inspeção para aceitar a qualidade;
- Não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio. Em vez disso, minimizar os custos totais, trabalhando com um único fornecedor;
- Melhorar constantemente os processos de planeamento, produção e fornecimento do serviço;
- Instituir a formação no posto de trabalho;
- Adotar e instituir a liderança da direção;
- Eliminar o medo (de cometer erros);
- Eliminar as barreiras funcionais entre áreas;
- Eliminar slogans, exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores dos níveis mais baixos;
- Eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e numéricos para a gestão;
- Eliminar as barreiras que dificultam o orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar sistemas de pontuações anuais ou sistemas de mérito;
- Instituir um sistema de formação e auto melhoria para toda a gente;

- Envolver toda a gente no trabalho de alcançar os objetivos da mudança.

Já para Juran (Pires, 2012) o principal objetivo da gestão deverá ser o alcance de um melhor desempenho para a organização. Para isso, será necessário adequar essa metodologia a duas situações: a Inspeção/Controlo e a Prevenção ou Breakthrough. A primeira situação deverá ser utilizada na gestão tradicional em que existe o pressuposto de que o desempenho da organização já é suficientemente bom e que não poderá ser melhorado. No que diz respeito à prevenção, prevalece a ideia de que o nível de desempenho não é bom suficiente e que é necessário fazer mais para que se possa atingir a melhoria contínua. Assim, para que haja uma mudança é necessário alguém dentro da organização reclame essa mudança.

Relativamente a Crosby, este defende que quando se fala de qualidade estamos a tratar dos “problemas das pessoas”. (Pires, 2012) Assim, para que se possa avaliar até que ponto uma organização integrou a gestão da qualidade no seu processo de gestão da empresa, poderemos utilizar a sua grelha de maturidade (Pires, 2012):

- Incerteza – quando a gestão não tem conhecimento da qualidade como uma ferramenta positiva de gestão;
- Despertar – quando a gestão começa a reconhecer que a gestão da qualidade pode ajudar mas não lhe afeta os recursos;
- Clarificar – quando a gestão decide introduzir um programa formal de qualidade;
- Saber – quando a gestão e a organização atingem o estado em que mudanças permanentes podem ser feitas;
- Certeza – quando a gestão da qualidade é uma parte vital da gestão da empresa.

O mesmo autor aponta seis fatores importantes no que diz respeito à aplicação da Gestão da Qualidade (Pires, 2012):

- Qualidade significa conformidade com requisitos e não elegância;
- Não existem problemas de qualidade (mas sim de não qualidade);
- Não existe uma economia da qualidade: é sempre mais barato fazer bem à primeira vez;
- A única medida de desempenho é o custo da qualidade;
- O único padrão de desempenho é o de zero defeitos;
- A Qualidade não tem custos.

De acordo com Crosby (Pires, 2012) as abordagens apontadas salientam a necessidade de atingir melhorias contínuas; a qualidade deverá começar num conjunto de atitudes em que a

gestão deverá ter a responsabilidade máxima; todas as mudanças de atitudes precisam de tempo e necessitam de ser geridas a longo prazo.

II.4. A Qualidade na Administração Pública

De acordo com Carapeto e Fonseca (2005), existem 3 fases na evolução da qualidade no setor público. Numa primeira fase, temos a preocupação pelo cumprimento dos diplomas legais e normas o que, no setor privado corresponde à fase da conformidade com as especificações técnicas dos produtos; a segunda fase está relacionada com a divulgação da gestão por objetivos, o que pressupõe que um produto de qualidade é eficaz e não apresenta erros; e, por último, a terceira fase que representa a evolução da qualidade no setor público surge na mesma linha orientadora da Nova Gestão Pública (NGP – modelo de gestão que surge para modernizar e reformar o modelo de gestão pública, dotando-o de uma maior eficiência). Esta última fase coincidiu com o aparecimento da GQT nos Estados Unidos, trazendo assim uma preocupação com o direcionar das atenções para a satisfação do cliente.

Foi no início dos anos 80 que foi adotado, na Administração Pública, o conceito de Qualidade Total. Assim, a imagem da Organização surgiu como O resultado entra a junção da Qualidade Técnica do Resultado com a Qualidade Funcional do Processo tal como nos mostra o esquema apresentado na **figura 6**. (Rocha, 2006)



Figura 6 Dimensões da Qualidade do Serviço

Fonte: Adaptado de Rocha, 2006

Sendo assim, o consumidor poderá comparar o serviço com as suas expectativas relativamente ao mesmo, através da qualidade técnica e da forma como o mesmo foi percebido por si. Ou seja, a satisfação dos consumidores passou a ser sinónimo de qualidade. (Rocha, 2006)

Assim, a aplicação do GQT aos serviços públicos parte do seguinte pressuposto:

“Os serviços públicos só existem na medida em que têm que servir os cidadãos; os cidadãos e as suas necessidades são a razão, primeira e última, da existência do serviço público. Logo, e nesta medida, compete aos cidadãos avaliarem o desempenho e a qualidade do serviço público.”

Neves (citado em Rocha 2006)

A GQT foi assim o ponto de partida para que as práticas utilizadas no setor privado passassem agora a ser aplicadas no setor público. O movimento da TQM (originário do setor privado) expandiu-se para a AP com o aparecimento da NGP. (Carapeto e Fonseca, 2005) No entanto, dadas as diferenças que existem entre os dois setores, a aplicabilidade das técnicas de gestão do setor privado ao setor público suscitou algumas dificuldades. (Carapeto e Fonseca, 2005)

Existem vários autores que apontam a existência de obstáculos quando se trata de aplicar as técnicas da GQT para a AP. No entanto, de acordo com Sá (2002) a flexibilização das normas ISO 9000, que são aplicáveis a tanto no setor público como no privado, transmitem -nos a ideia de que, de facto, é possível aplicarmos técnicas do setor privado no setor público.

A aplicação da GQT pode trazer inúmeros benefícios para os serviços públicos, sendo que, um dos principais foi o facto de ter havido uma revolução no relacionamento da Administração com os administrados, pelo que estes – os administrados – passaram a ser chamados de clientes. (Rocha, 2006)

Para Sousa, (citado em Rocha, 2006) a adoção da GQT permitiu que os cidadãos pudessem ter muito mais poder e que, através deste, tivessem autonomia para reclamar os seus direitos. Obviamente que esta situação leva a que haja uma maior preocupação em atingir uma prestação de serviços públicos mais eficaz.

No entanto, surgiram algumas dificuldades no que à implementação da GQT nos serviços públicos diz respeito, ou seja, como sabemos, a base para a aplicação da GQT na AP é uma “cópia” dos instrumentos que foram usados na gestão privada e é exatamente neste ponto que começam a surgir as dificuldades, pois estamos perante dois setores com características completamente diferentes, o público e o privado. Segundo Rodrigues (2001, citado em Rocha 2006), algumas das diferenças que são notórias quando se aplica a qualidade nestes dois setores, são as apresentadas na tabela 3:

Fatores de Comparação	Setor Privado	Setor Público
Organizações	Concorrem entre si para conquistar e fidelizar clientes	A concorrência é potencial e pouco significativa
Mercado	Os preços e a qualidade são regulados pelo mercado e pela concorrência	O Estado oferece os serviços possíveis para responder às necessidades do cidadão e da sociedade
Objetivos	Finalidade é a venda de produtos ou serviços	Tem como fim a distribuição de serviços e bem-estar social dos cidadãos
Preço	Os produtos e serviços são habitualmente trocados por dinheiro	Os serviços públicos são, regra geral, gratuitos. O retorno faz-se através de impostos

Tabela 3 – A Qualidade presente nos setores público e privado

Fonte: Vicente Rodrigues, 2001, citado em Rocha, 2006

Outro dos entraves a que haja uma eficaz implementação da GQT é o facto de muitos serviços públicos serem prestados sem que exista qualquer concorrência, ou seja, um cliente, mesmo insatisfeito, irá recorrer sempre ao mesmo prestador de serviços por mera necessidade.

Para Rocha (2006), a GQT foi originalmente concebida para processos que possuíssem determinadas rotinas. Ou seja, aqui já é possível termos uma ideia da dificuldade em introduzir no setor público instrumentos de gestão do setor privado, pois, como sabemos os serviços, do setor público, são produzidos e consumidos pelo cliente em simultâneo, o que faz com que seja muito difícil a criação de outputs uniformes. Assim, o consumidor não irá apenas avaliar o serviço, mas também a forma como o serviço é prestado, incluindo a pessoa que está a prestar esse serviço.

Podemos, assim, afirmar que a aplicação da GQT nos serviços públicos é muito complexa. Segundo Rocha, 2006, na Administração Tradicional, todo o sistema se encontrava envolvido em *inputs*, ou seja, a grande preocupação era praticamente em exclusivo com questões monetárias. No entanto, quando se trata de implementar um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ – o que deve realmente interessar são os *outputs*, pois, na ótica do utente, estes são o que realmente importa.

Para que possa haver uma eficaz implementação deste tipo de sistema, torna-se também imprescindível que ocorram mudanças na cultura política, já que a sua implementação implica que haja uma desestruturação das hierarquias, com as organizações a sofrer um achatamento, deixando de existir as chefias intermédias e, por último, tanto os funcionários como os grupos de

trabalho terão um maior “empowerment”. Ou seja, há um aumento da autonomia dos trabalhadores como forma de atingir determinados objetivos. (Rocha, 2006) **(Figura 7)**



Figura 7 Pirâmide do Controle Invertida

Fonte: Adaptado de Rocha, 2006

No entanto, muito devido ao facto de os serviços públicos serem caracterizados por determinadas especialidades profissionais que se encontram de acordo tanto com as suas regras de funcionamento como com as suas zonas de atuação, que poderão ser muito diversas, este processo é dotado de uma enorme complexidade. Num contexto destes, tanto o modelo de Administração clássica como o modelo profissional tornam muito difícil a implementação de um SGQ. (Rocha, 2006).

Assim, como forma de facilitar a implementação do SGQ, Osborne e Gaebler (1992) defendem que o Governo deve:

- Aumentar a competição entre todos os fornecedores dos serviços públicos;
- Persuadir os cidadãos para que estes exerçam maior pressão sobre os serviços;
- Medir o desempenho;
- Os serviços deverão ser orientados em função dos *outcomes*;
- A orientação por objetivos deve ser seguida;
- Os clientes são vistos como consumidores;
- Prevenir os problemas;
- Adotar um modelo de gestão que permita uma maior participação;
- Ganhar dinheiro e cortar os gastos.

Para Rocha (2006) é importante a adoção de vários princípios tais como a obtenção de feedback por parte dos clientes, a melhoria contínua, o fomento de uma cultura mais participativa e, para finalizar, a avaliação dos resultados que deve ser feita com base em indicadores quantitativos.

A abordagem da qualidade tem apresentado várias vantagens para o setor público, tais como o reforço da preocupação com as características dos produtos e do serviço, o reforço do conhecimento, a adequação das respostas às necessidades/expectativas dos clientes, a fixação de objetivos da qualidade, identificação das causas internas e externas que constituem um obstáculo para a melhoria da qualidade e a rentabilização de meios. (Paiva e Capela, 2002)

Através desta abordagem, é-nos possível perceber de que a qualidade tem vindo a consolidar-se no âmbito da gestão pública.

Em Portugal a GQT esteve também ligada à Administração Pública. Segundo Rocha, 2006 a implementação deu-se em 3 fases:

1ª Fase – 1986 – Desburocratização e Simplificação de Procedimentos

De acordo com Rocha, 2006, esta fase pretendia que fosse mais rápida e eficaz a ligação que existe entre a Administração e os cidadãos. Para isto, foram tomadas várias medidas, entre as quais, a desburocratização e simplificação dos documentos. Deu-se também a adoção de várias estratégias e medidas, as quais passamos a enumerar algumas:

-
- Atendimento ao Público deve ser melhorado através da instrução dos Colaboradores;
 - Os funcionários deixaram de ser tratados como “anónimos”;
 - Os serviços passaram a estar também abertos durante a hora de almoço;
 - Postos móveis de atendimento foram instalados em horas de maior afluência;
 - Houve uma dinamização das bases de dados administrativa e periódica (INFOCID);
 - A modernização administrativa passou a estar na ordem do dia, pelo que foram realizadas várias sessões com o intuito de informar os cidadãos;
 - Criação de linhas azuis para informação;
 - Foram-se eliminando de forma gradual os serviços de reconhecimentos notariais;
 - Houve um maior facilitismo no que diz respeito aos meios de pagamento do Estado;
 - Houve maior preocupação na recolha de informação dos clientes pelo que foi criado um novo sistema com este objetivo.

Além destas medidas houve também um elemento que foi de extrema importância para a Modernização Administrativa – o Código do Procedimento Administrativo – Decreto-Lei nº 442/91, de 15 de Novembro. Este código permitiu que os cidadãos não só tivessem mais direitos, como também, uma melhor relação com a Administração Pública, o que se mostrou ser muito na adoção de um SGQ.

2ª Fase – 1991-1997 – A Qualidade nos Serviços Públicos

Tal como o nome indica, aqui deu-se lugar à melhoria da qualidade dos serviços públicos. Para Corte-Real, 1995, citado em Rocha, 2006 foi então definido um programa de qualidade que tinha como objetivo a alteração de toda o conceito dos serviços públicos através da adoção de Cartas da Qualidade. O primeiro documento, denominado de *Administração Pública e Qualidade* procurava definir a qualidade e explicava a dificuldade em adotar a qualidade nos serviços públicos e quais as metas que se pretendiam alcançar.

Para que se possa desenvolver uma política de qualidade com sucesso, é preciso definirmos uma estratégia que deverá, segundo Rocha, 2006, passar pelas seguintes fases:

1º - Fixação da Estratégia;

2º - Formação dos Funcionários que venham a intervir no processo;

3º - Fase de informação;

4º - Criação de ações de melhoria para os setores que foram numa outra fase selecionados;

5º - Acompanhamento e Avaliação.

Já o segundo documento, denominado de *Gestão da Qualidade – Conceitos, Sistemas de Gestão e Instrumentos*, volta a explicitar os conceitos que surgiram no primeiro documento, mas, dotados de mais técnica, também aprofunda mais sobre a temática da implementação de um programa da qualidade, a sua gestão e quais os instrumentos para a qualidade. Estes instrumentos tiveram maior foco e, aqui, foram incluídas outras formas para perceber quais as necessidades dos clientes, tais como as opiniões, sugestões, livros de reclamações, entrevistas e questionários, assim como os instrumentos de avaliação através de auditorias da Qualidade, onde constam o, diagrama de pareto, diagrama de espinha de peixe e o diagrama do processo produtivo.

As Listas de Verificação de Não Qualidade também não foram esquecidas e, aqui estabelece-se, relativamente ao relacionamento com os clientes externos (atendimento telefónico e presencial, contactos escritos e as próprias necessidades dos clientes) e também com os

clientes internos (satisfação, comunicação, gestão, equipamento e instalações) quais são as situações onde está ou não presente a Qualidade.

3ª Fase – 1997- atualidade – Os Modelos de Excelência

Segundo Rocha, 2006 o período desta 3ª fase é marcado pelo facto de ter sido publicado o Decreto-Lei nº 166-A/99 de 13 de Maio, que institui o sistema de qualidade nos serviços públicos. O artigo 3º da mesma lei define que a qualidade nos serviços públicos permite-nos alcançar uma maior eficiência e eficácia dos mesmos, a desburocratização e a simplificação tanto de processos como de procedimentos, e, por último, a satisfação daquelas que são as necessidades dos cidadãos.

Tanto as competências, como a composição e funcionamento do Conselho para a Qualidade dos Serviços Públicos são definidos no artigo 5º. É no artigo 10º e seguintes que é tratada a certificação da qualidade e quais os critérios para atribuição do certificado. Já o enunciado dos requisitos mínimos leva-nos a adotar o modelo de excelência da European Foundation of Quality Management – EFQM.

Já em 2001, como forma de adaptar melhor o sistema à Administração Pública, o modelo foi simplificado designando-se agora Common Assessment Framework – CAF.

Segundo Rocha 2006, não houve atribuição de certificados nem de formação para os auditores, tal como estava previsto neste Decreto-Lei, pelo que a certificação de muitos serviços passou a ser obtida através das normas ISO.

III. A norma ISO 9001:2008 como referencial para a implementação de um SGQ

A International Organization for Standardization (ISO) é a maior organização do mundo a desenvolver normas internacionais. Esta é uma organização não governamental que é composta por organismos de normalização (162 países). É na Suíça que se encontra a sede que coordena todo o sistema. A principal missão desta organização é a promoção do desenvolvimento da normalização, atuando como elemento moderador das trocas comerciais de bens e serviços. (ISO, 2014)

A família das normas ISO 9000 é de extrema importância para a implementação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ). É neste conjunto de normas que são abordados os variados aspetos da gestão da qualidade. (ISO, 2014)

De acordo com a APCER, as normas que constituem a família da ISO 9000 funcionam como referenciais para a implementação do SGQ. Estas normas representam um consenso internacional sobre a questão das boas práticas da qualidade e têm como finalidade garantir o fornecimento de produtos que satisfaçam os requisitos dos clientes, prevenindo problemas e enfatizando a melhoria contínua. (APCER, 2010)

A família das normas ISO 9000 é composta pelas seguintes normas:

- **Norma NP EN ISO 9000:2005** – “Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário” – estabelece todos os princípios genéricos lógicos para a implementação de um SGQ;
- **Norma NP EN ISO 9001:2008** – “Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos” – tal como a norma anterior estabelece os requisitos para a implementação de um SGQ, podendo ser usados como documentos contratuais;
- **Norma ISO 9004:2009** – “Sistemas de Gestão da Qualidade – Linhas de Orientação para a melhoria do Desempenho” – procura estabelecer linhas de orientação para a implementação e melhoria contínua de um SGQ.

Dado o tema do estágio desenvolvido, iremos focar-nos essencialmente na norma 9001:2008 que é, neste momento, a norma utilizada pelas entidades acreditadas para certificar os SGQ. Tal como o conceito da qualidade tem vindo a evoluir, também esta norma sofreu algumas alterações. Esta surgiu numa primeira fase em 1987, tendo sofrido revisões em 1994, 2000 e 2008. Neste momento novamente em processo de revisão, estando prevista uma nova versão em 2015.

A implementação de um SGQ, de acordo com a norma ISO 9001:2008, permite a sua certificação por uma entidade acreditada para o efeito. Além de se basear nos 8 princípios da qualidade e no ciclo PDCA, tal como foi referido anteriormente, esta norma estrutura-se em 5 grandes blocos de requisitos: Sistema de Gestão da Qualidade, Responsabilidade da Gestão, Gestão de Recursos, Realização de Produto e Medição, Análise e Melhoria. **(Figura 8)**

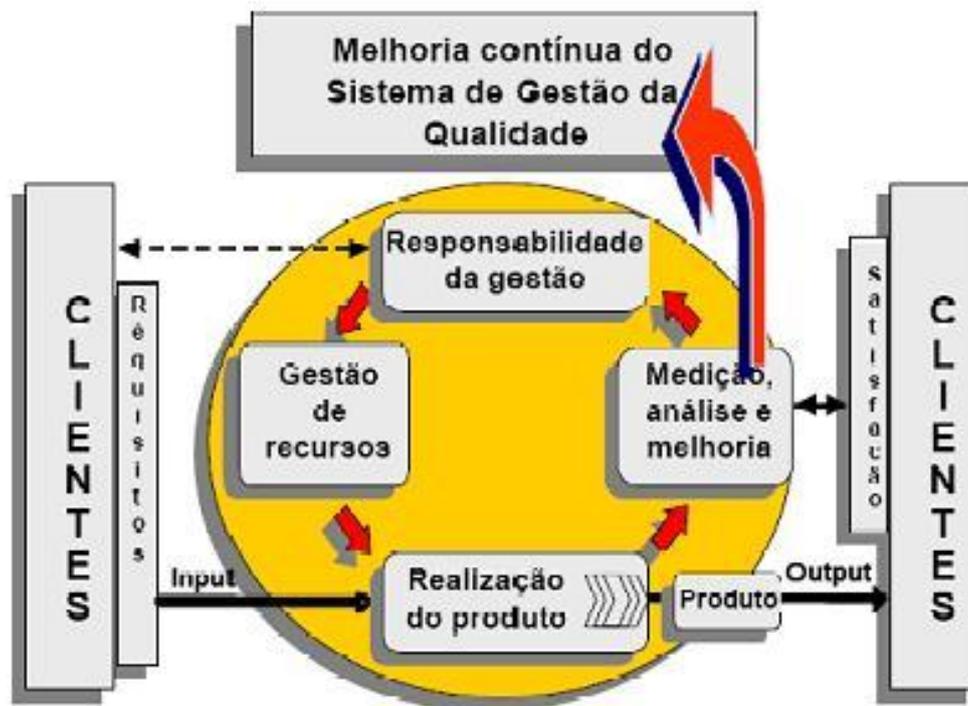


Figura 8: Sistema da Qualidade ISO 9001:2008

Fonte: Rocha, 2006

Na norma estes blocos encontram-se divididos em vários requisitos, que estabelecem indicações sobre os elementos mais relevantes para a implementação eficaz um SGQ numa organização. Os blocos são:

- **Sistema de Gestão da Qualidade** – a organização deverá estabelecer, documentar, implementar e manter um SGQ e melhorar, de forma contínua, a sua eficácia de acordo com os seus requisitos;

- **Responsabilidades da Gestão** – neste capítulo da norma NP EN ISO 9001:2008, os documentos aplicáveis encontram-se descritos de forma mais detalhada e são adaptados às práticas da organização. Aqui é fundamental o comprometimento da gestão para com a qualidade, o nível de orientação do SGQ para o cliente, as políticas e objetivos da qualidade de cada organização e o grau de comunicação entre todos os patamares da organização;

- **Gestão dos Recursos** – o cumprimento deste requisito garante o cumprimento da implementação e manutenção do SGQ com vista à melhoria contínua da sua eficácia e o aumento da satisfação dos clientes. Esta gestão de recursos deverá passar pelo planeamento, tratamento, manutenção e formação dos recursos humanos, infraestruturas e do ambiente de trabalho;

- **Realização do Produto** – o presente requisito da norma refere-se a todos os processos que estejam diretamente relacionados com a conceção e desenvolvimento do produto. A organização deverá, assim, assegurar um planeamento e desenvolvimento de processos em conformidade com a realização do produto. O planeamento deverá englobar atividades que vão desde a encomenda de matérias-primas até à assistência do pós-venda;

- **Medição, Análise e Melhoria** – por último, este bloco define que as organizações deverão implementar os processos de monitorização, medição, análise e melhoria que sejam necessários para demonstrar a conformidade com os requisitos do produto com o SGQ.

Mais à frente, poderemos analisar estes requisitos de forma mais pormenorizada.

IV. Implementação de um SGQ na Junta de Freguesia de São Salvador

Como sabemos, a AP tem vindo a sofrer profundas alterações. Os utentes apresentam-se cada vez mais ativos e exigentes e criou-se a necessidade de corresponder a essas expectativas. A preocupação de aproximar e melhorar a relação entre a administração e os clientes é recorrente e, por isso, é preciso criar mecanismos para atingir a sua satisfação.

A ideia da implementação de um SGQ na Junta de Freguesia de São Salvador (JFSS) surge devido a esta mudança na AP. Ou seja, existe a necessidade de melhorar o relacionamento entre a autarquia e os seus fregueses e, com isto, é necessário melhorar a qualidade dos serviços de atendimento da Junta. Assim, é necessário criar um serviço de qualidade que seja capaz de atender e informar os fregueses com cordialidade.

Além disso, é urgente a formação dos funcionários nas suas áreas de atuação, encurtar todos os trâmites burocráticos e, acima de tudo, é necessário rentabilizar o tempo dos fregueses reduzindo as filas de espera e eliminando todo o tempo despendido com desperdícios.

Em Portugal, temos vindo a assistir a um aumento da certificação de sistemas de gestão da qualidade, segundo a norma ISO 9001 no setor público, e é com base nesta tendência que a JFSS tem procurado implementar um SGQ, de acordo com a norma ISO 9001:2008 como forma de alcançar uma maior notoriedade resultante da certificação e colmatar as falhas existentes relacionadas com os seus fregueses.

A decisão de implementar um SGQ deve partir da administração e deverá ser tomada de forma consciente. Esta implementação irá despoletar um conjunto de mudanças organizacionais para as quais, todos os intervenientes na organização deverão estar consciencializados. De acordo com a norma ISO 9001:2008, a consciencialização das pessoas das organizações só será possível se houver um comprometimento da gestão no que diz respeito à qualidade.

As razões que levaram à implementação de um SGQ foram essencialmente de ordem interna, pois sentiu-se a necessidade de haver uma redefinição das responsabilidades e autoridades e de criação de documentação de suporte à realização de novas atividades da JF. Além disso, houve também a necessidade de reduzir os desperdícios e os custos da não qualidade.

IV.1. Caraterização do local



Figura 9 Mapa da Freguesia de São Salvador

A Freguesia de São Salvador pertence ao Concelho de Ílhavo, distrito de Aveiro. Encontra-se situada na sede do concelho, localizada num dos braços da Ria de Aveiro. Esta freguesia tem uma área geográfica de cerca de 41,68 km², representando aproximadamente 56% do município. (site da junta)

Segundo os Censos de 2011, esta freguesia agrega 16597 habitantes fixos.

A JFSS tem uma importância cada vez maior na freguesia. Com a entrada em vigor da Lei Nº 75/2013, de 12 de setembro, as juntas acabaram por ganhar mais competências, aumentando assim a sua área de atuação. Passamos a enumerar de forma genérica as competências da JFSS:

- Garantir o cumprimento das deliberações da Assembleia de Freguesia;
- Elaborar o plano plurianual de atividades e o seu orçamento, bem como possíveis alterações e revisões ao mesmo;
- Fixar taxas pela prestação de serviços;
- Gestão dos recursos humanos ao serviço da freguesia;
- Registo e licenciamento de canídeos e gatídeos;
- Atestados diversos;
- Gestão dos cemitérios da freguesia;
- Gestão do mercado da freguesia;
- Serviços de obras;
- Outros.

Em termos de capital humano, a JFSS conta com 3 funcionários, dos quais 1 assistente técnico e 2 assistentes operacionais.

IV.2. Estrutura Documental

Tal como se encontra definido na norma (ISO 9001:2008), a organização deverá estabelecer, documentar, implementar e manter um SGQ e melhorar, de forma contínua, a sua eficácia de acordo com os seus requisitos. Para que uma organização possa cumprir este requisito, deverá ser efetuada uma análise ao seu processo de trabalho, transcrevendo para o papel e ajustando-o aos requisitos da norma. Assim sendo, a elaboração de uma estrutura documental forte e coerente, é imprescindível para o bom funcionamento do processo de implementação do SGQ.

Assim, os procedimentos, registos e práticas da organização deverão ser elaborados através de um modelo mais detalhado para os procedimentos e consistente nos registos, facilitando aos seus utilizadores a interpretação dos documentos.

De acordo com o ponto dos Requisitos da Documentação da norma NP EN ISO 9001:2008, o SGQ de uma organização deverá conter:

- Declarações documentadas quanto à política da qualidade e aos objetivos da qualidade;
- Manual da Qualidade;
- Procedimentos documentados e registos requeridos pela norma;
- Documentos, incluindo registos, determinados pela organização como necessários para assegurarem o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos seus processos.

Assim, como forma de cumprir este requisito, a JFSS definiu a sua estrutura documental (**Figura 10**) para o seu SGQ, de acordo com uma hierarquia, para que os documentos que se encontram num nível inferior não poderão, de forma alguma, vir a contradizer os documentos de um nível mais elevado.

O principal objetivo na realização deste estágio na JFSS é a criação de toda a estrutura documental que era inexistente ou que, em alguns documentos, seguiram -se algumas matrizes já existentes.

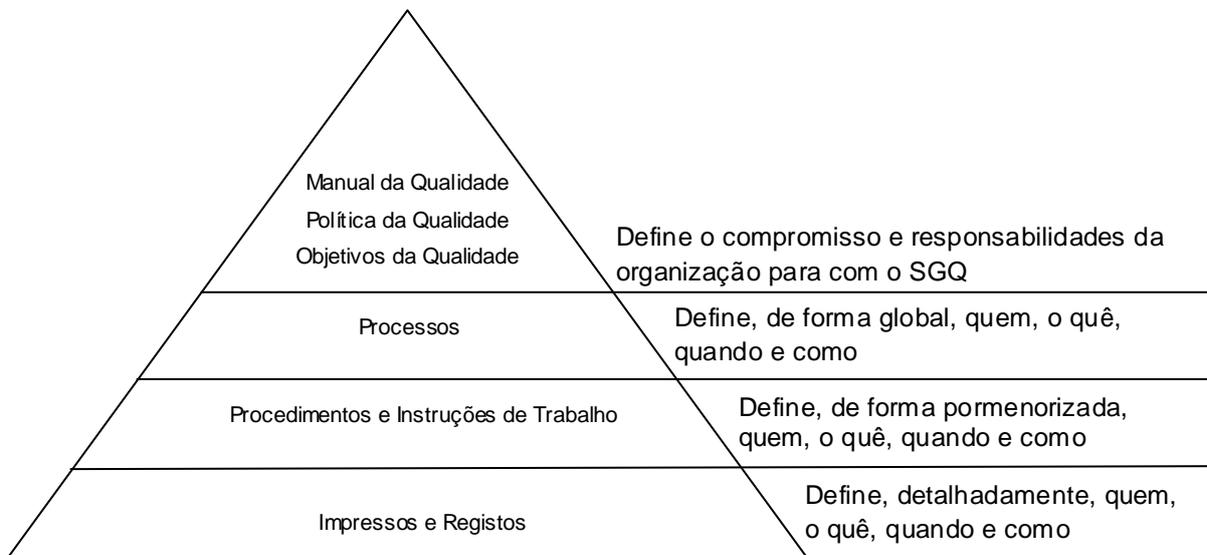
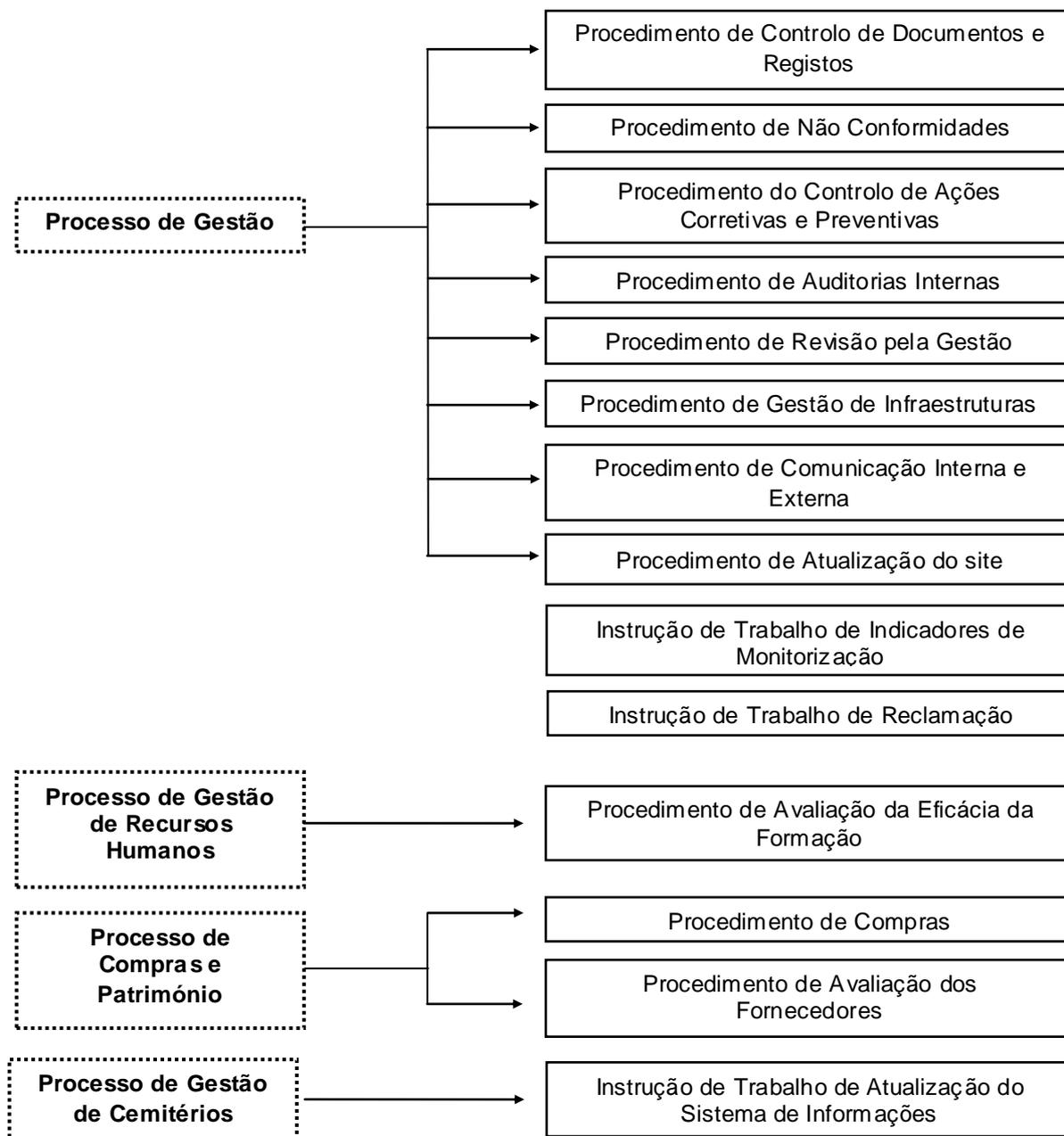


Figura 10: Estrutura Documental do SGQ

Relativamente ao Manual, Política e Objetivos da Qualidade, estes procuram demonstrar qual a estratégia a adotar pela organização. Segundo o glossário da Qualidade do Instituto Português da Qualidade, o Manual da Qualidade é um documento que especifica o sistema de gestão da qualidade de determinada organização, ou seja, é aqui que se encontram as bases para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.

No 2º patamar encontram-se representados os processos do nosso SGQ. Ou seja, aqui são descritas todas as atividades a desenvolver ao longo dos processos. No caso específico da Junta de Freguesia de São Salvador, foi criado um mapa de processos, como poderemos ver mais á frente neste trabalho.

No 3º patamar da estrutura documental encontram-se os Procedimentos e as Instruções de Trabalho. Aqui é possível descrever detalhadamente a forma como decorrem as atividades, incluindo-se instruções de como o fazer. No âmbito da JFSS os procedimentos e instruções de trabalho realizados até ao momento foram os seguintes:



Por último, temos os Impressos e Registos. Estes poderão ser em suporte físico ou informático. Os impressos necessários às diversas atividades encontram-se listados na **tabela 4**:

Impressos do SGQ	
Lista de Controlo de Documentos	Requerimento para Inumação, Trasladação e Exumação
Sugestão de Alteração de Documentos	Autorização para Inumação em Sepulturas/Jazigos
Registo de Reunião	Pedido de Alteração de Informação
Plano de Melhoria Contínua	Licença de Construção
Ata de Revisão pela Gestão	Pedido de Alteração de Férias
Mapa de Auditorias	Mapa Anual de Férias
Plano de Auditoria Interna	Apresentação de Despesas
Plano de Ações Corretivas	Pedido de Revestimento a Mármore
Infra estruturas	Requerimento para Transformação de Sepultura em Sarcófago
Convocatória de Reunião – Revisão pela Gestão	Requerimento para Aluguer de Ossário
Registo de Não Conformidade	Requerimento para Compra de Sepultura
Ficha de Reclamações e Sugestões de Colaboradores	Requerimento para Venda de Sepultura
Pedido de Cedência de Viatura	Requerimento de 2ª Via de Alvará
Pedido de Cedência de Espaços	Pedido de Averbamento
Registo de Ocorrência	Folha de Obra
Registo de Ocorrência/Atendimento	Registo de Avarias
Pedido de Cedência de Chave	Entrega de Fardamento
Requerimento de Pagamento em Prestações	Registo de Quilómetros
Propriedade do Cliente	Pedido de Consultas – GAP
Descrição de Funções dos Postos de Trabalho	Aluno em Acompanhamento – GAP
Ficha de Colaborador	Ficha de Inscrição
Ficha de Levantamento das Necessidades de Formação	Avaliação do Processo Formativo
Participação de Faltas ao Serviço	Ficha de Inscrição de Entidades Formadoras
Pedido Anual de Férias	

Tabela 4 Impressos do SGQ da JFSS

Uma das vantagens da abordagem por processos é o facto de conseguirmos perceber de que forma os diferentes processos se relacionam com as áreas funcionais da JFSS, ou seja, torna-se fácil de percebermos como um determinado processo se relaciona com vários serviços em simultâneo. **(Tabela 5)**

	Identificação dos Processos	Executivo	Controlo Documental	Serviços Contabilísticos e Financeiros	Serviços de Atendimento	Serviços Operacionais
Processos de Gestão	PRO.GES	✓	✓	✓	✓	✓
Processos de Suporte	PRO.CMP	✓		✓	✓	✓
	PRO.GRH	✓	✓	✓	✓	✓
	PRO.GFC	✓		✓		
Processos Chave	PRO.OBR	✓				✓
	PRO.GAP	✓			✓	
	PRO.CEM	✓		✓	✓	
	PRO.GAT	✓		✓	✓	
	PRO.ACD	✓		✓		

Tabela 5 Mapa de interação entre processos e serviços da JFSS

Além da definição da estrutura documental do SGQ, a JFSS também definiu a sua política da qualidade (figura 11). Esta deve ser assegurada pela Gestão de Topo. A Norma NP EN ISO 9001:2008 estabelece que a política da qualidade deve cumprir com os seguintes aspetos:

- Deve ser apropriada aos objetivos da organização;
- Deve haver um comprometimento com os requisitos e de melhoria contínua;
- Deve proporcionar um enquadramento com a revisão dos objetivos da qualidade;
- Deve ser comunicada e entendida dentro da organização;
- Deve ser revista como forma de se manter sempre apropriada.

Um dos principais requisitos da política da qualidade é que esta se adegue à realidade de cada organização. Ou seja, cada política da qualidade deve ser única por forma a satisfazer as necessidades de cada organização. Depois de definida, deve ser dada a conhecer a todos os colaboradores da organização. No caso da JFSS, a política da qualidade encontra-se exposta no edifício da sede da Junta, onde todos os colaboradores podem ter acesso a esta. **(Figura 11)**

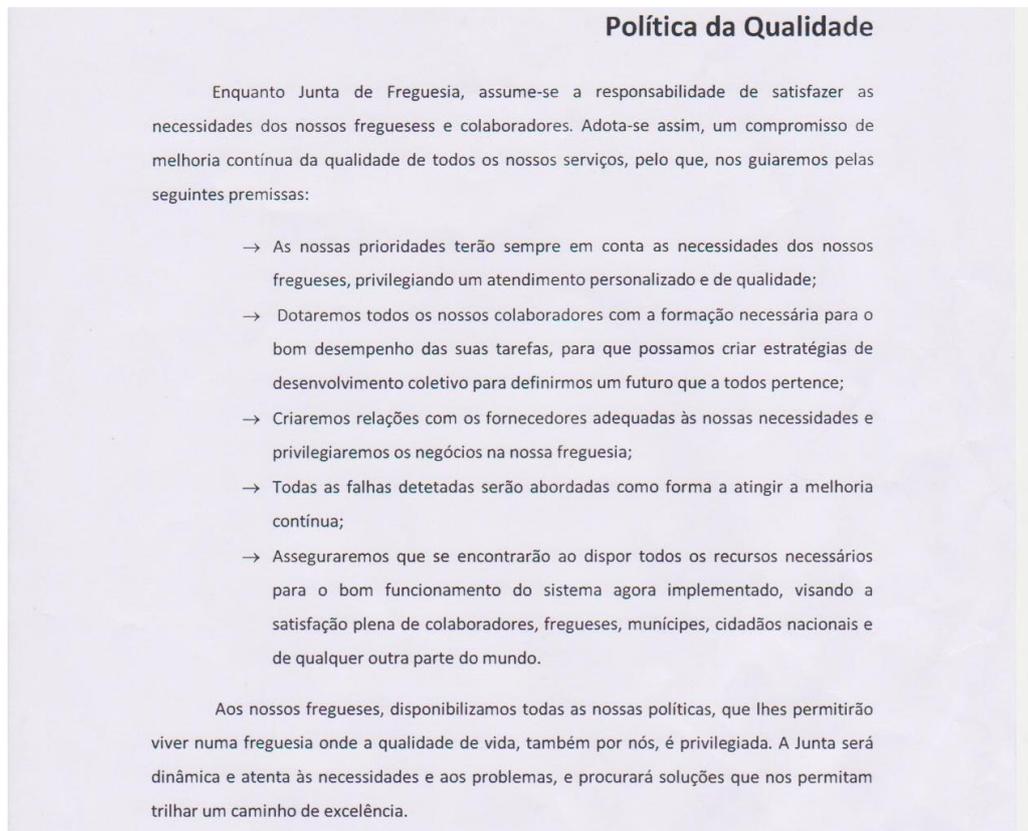


Figura 11: Política da Qualidade da JFSS

Para que se possa perceber de forma mais clara a forma de como foi implementado o SGQ na JFSS, nos pontos seguintes serão descritas todas as ações, documentos e políticas adotadas como forma de cumprir os requisitos da norma.

IV.2.1. Manual da Qualidade

Relativamente ao Manual da Qualidade, este ainda não se encontra finalizado. No entanto, o mesmo deverá demonstrar qual o campo de aplicação do SGQ, deverá incluir a interação entre todos os processos do sistema e os procedimentos, impressos e restantes documentos do sistema. Vejamos os pontos que irão constar do Manual da Qualidade da JFSS:

- **Apresentação da JFSS** – aqui é descrita a atividade da Junta, é caracterizada a sua população e a sua área de atuação;

- **Responsabilidade da Gestão** – Segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008, a gestão de topo deverá ser capaz de demonstrar o seu envolvimento para que o SGQ seja bem-sucedido. Além disso, a gestão de topo deverá também garantir que todas as pessoas dentro da organização estejam envolvidas, fazendo com que o SGQ seja eficaz. Neste ponto devemos considerar 4 aspetos principais como forma de cumprir os requisitos enumerados na norma utilizada:
 - **Organigrama da JFSS** – este documento ajuda-nos a cumprir o requisito “Responsabilidade e Autoridade” da norma, uma vez que, através deste, é feita uma descrição da estrutura hierárquica da Junta (Anexo I);
 - **Recursos** – aqui encontram-se definidas as funções relevantes para o SGQ, assim como as qualificações necessárias para cada cargo. No caso específico da JFSS, pretende-se criar um Manual de Funções da Junta que, neste momento ainda não se encontra finalizado, mas que, será abordado mais à frente;
 - **Representante da Gestão** – neste requisito deve ser nomeado um responsável pelo SGQ na JFSS que deverá assegurar o bom funcionamento do mesmo. Assim, este deverá assegurar que se encontram estabelecidos, implementados e que são mantidos os processos necessários para o SGQ; deverá reportar à gestão de topo o desempenho do SGQ; assegurar a promoção da consciencialização dos requisitos do cliente em toda a organização. Na JFSS ainda não se encontra definido quem será o representante da gestão;
 - **Comunicação Interna** – tal como se encontra referido na norma, a gestão de topo deverá assegurar que dentro da organização estão estabelecidos os processos de comunicação necessários para um SGQ eficaz. Para cumprir este requisito, na JFSS são realizadas reuniões por departamento.
- **Sistema de Gestão** – neste requisito deverá ser descrito o SGQ da JFSS, sendo que deverá ser dada ênfase à norma utilizada para a certificação, política da qualidade e estrutura documental;

- **Abordagem por processos** – como sabemos, a norma ISO 9001:2008, como forma de aumentar a satisfação do cliente e cumprir as suas expectativas, pretende que as organizações adotem uma abordagem por processos. Assim, foram identificados todos os processos da JFSS e as suas interligações. Foi assim elaborado um mapa de processos (**figura 12**).

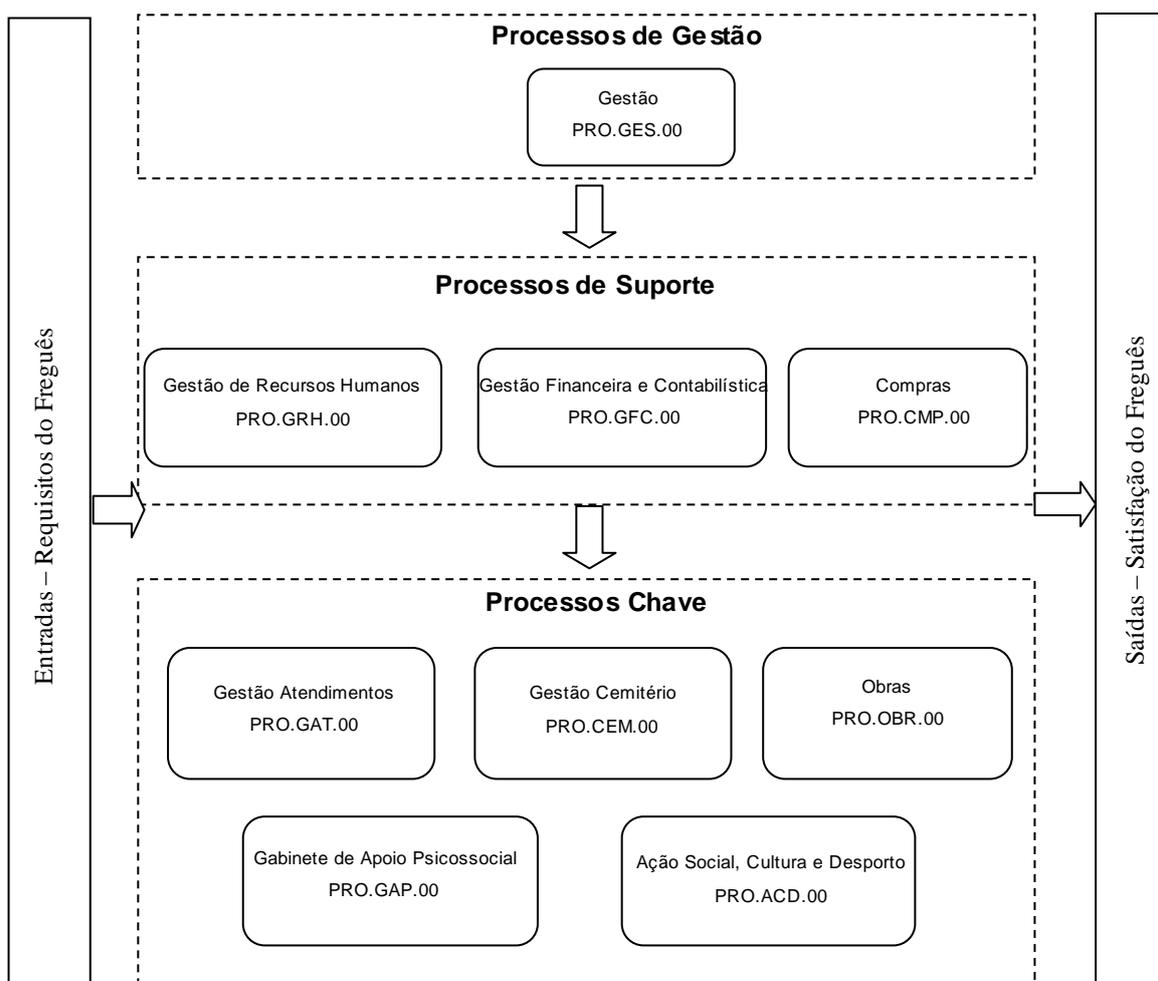


Figura 12 – Mapa de Processos da JFSS

Como podemos observar, os processos foram divididos em três grandes grupos: Processos de Gestão, Processos de Suporte e Processos Operacionais.

Os processos de Gestão são aqueles que nos permitem fazer a gestão de todo o Sistema de Gestão da Qualidade.

Para Pires (2004) os Processos de Suporte são aqueles que acrescentam valor à empresa e que são imprescindíveis aos Processos Chave. Este tipo de processos não acrescenta valor diretamente aos clientes.

Por último, os Processos Chave são aqueles que acrescentam essencialmente valor aos clientes. Ou seja, este tipo de processos começam e acabam nos clientes, numa primeira fase tendo em conta as suas necessidades e, depois, indo ao encontro da satisfação dessas mesmas necessidades.

Dentro dos processos, os indicadores também detêm um papel fundamental. Ou seja, para que os processos possam ser controlados é preciso adotarem-se indicadores de desempenho como uma forma de quantificar e avaliar a eficácia e eficiência desses processos. Será através destes indicadores que se fará a monitorização dos processos.

Na Junta de Freguesia foram identificados e descritos os processos, que se desenvolveram com base na seguinte matriz (**figura 13**):

Entradas	Noma ISO 9001:2008 Objetivos Qualidade Ações Corretivas e Preventivas	Responsáveis					Documentos
		Gestão Executiva	Controlo Documental	Serviços Contabilísticos e Financeiros	Serviços de Atendimento / Outro	Serviços Operacionais	
Atividades	Monitorizar e medir o SGQ		X				
	Controlo das Não Conformidades		X	X	X	X	PRC.02.PRO.GES.00 – Não Conformidades
	Análise de Dados	X	X	X			Relatórios
	Medição da Satisfação do Freguês		X				
	Ações Corretivas e Preventivas		X				- PRC.03.PRO.GES.00 – Ações Corretivas e Preventivas
Saídas	Satisfação dos Fregueses Melhoria Contínua Ações Corretivas/Preventivas						

Figura 13: Matriz do processo de Gestão

Um dos grandes paradigmas do SGQ é o facto de haver uma intensiva utilização de documentos. A estrutura documental da JFSS, figura 10, demonstra os diferentes níveis de documentação que existem, sendo que no topo se encontram os documentos generalistas – por exemplo o manual da qualidade – que remetem para outros documentos inferiores.

IV.2.2. Controlo dos Documentos e dos Registos

Os documentos requeridos pelo SGQ deverão ser todos controlados, sendo que, os registos são considerados documentos especiais que devem ser controlados de acordo com os requisitos do Controlo de Registos. (Norma NP EN ISO 9001:2008) A organização deverá, assim, estabelecer um procedimento para definir os controlos necessários para a identificação, armazenagem, proteção, recuperação, retenção e decidir o destino dos registos e dos outros documentos do SGQ.

Sendo assim, foi criado o procedimento “Controlo de Documentos e Registos” que, segundo a norma, o procedimento deverá conter campos que permitam cumprir com as seguintes condições:

- Aprovar documentos quanto à sua adequação antes de serem editados;
- Rever e atualizar documentos quando necessário e para os reprovar;
- Assegurar que as versões relevantes dos documentos se encontram disponíveis nos locais de utilização.

No caso específico da JFSS, a aprovação dos documentos cabe aos membros do executivo, sendo que, serão necessárias duas assinaturas diferentes para se considerar o documento aprovado. Para já ainda não se encontra implementado, pois ainda está a ser criado o sistema, mas é objetivo desta Junta de Freguesia disponibilizar toda a documentação em suporte informático, sendo que, apenas a direção terá permissão para os alterar e os restantes colaboradores apenas os poderão ler. Vejamos a forma de como os documentos internos da JFSS são controlados, através do Procedimento de Controlo de Documentos e Registos, **figura 14:**

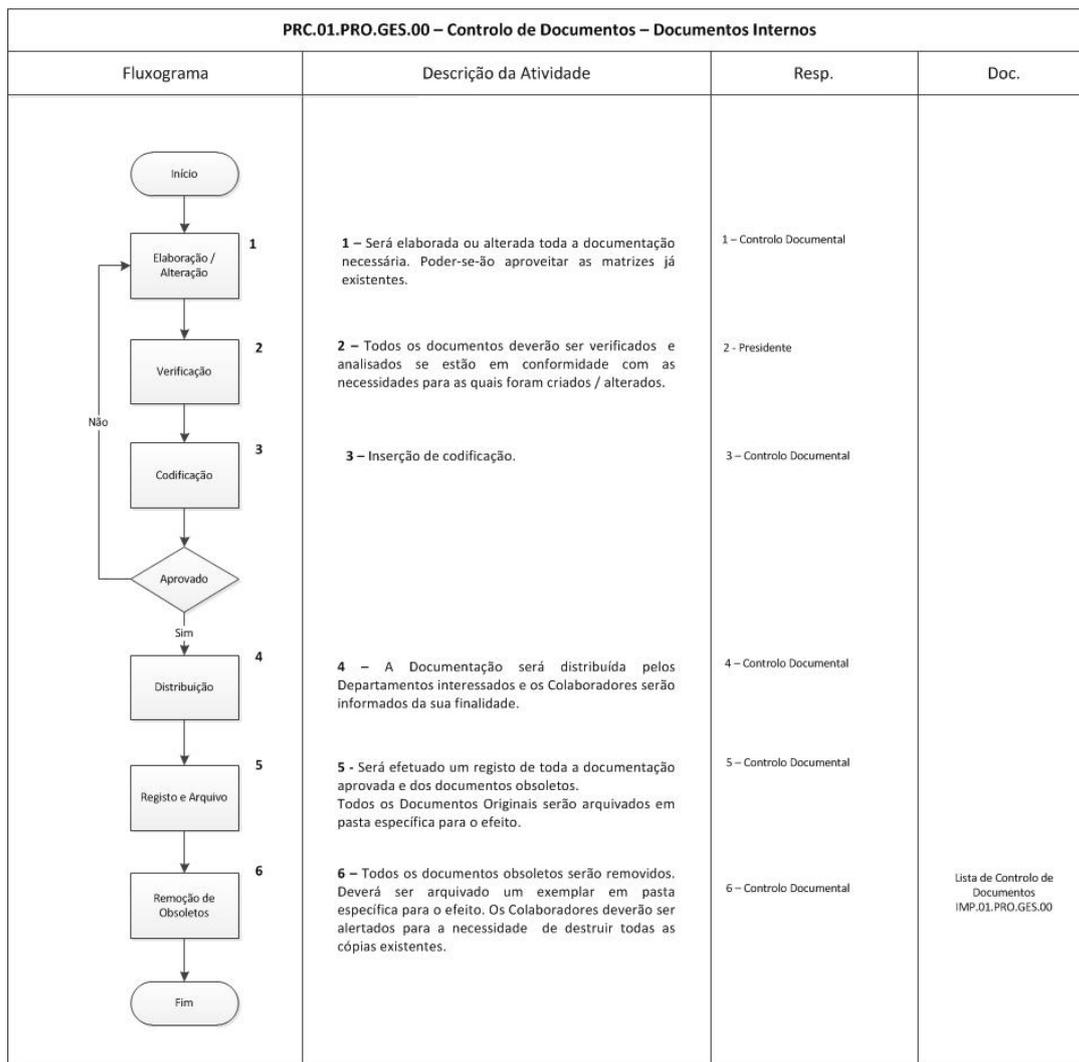


Figura 14 – Fluxograma Controlo de Documentos Internos – Procedimento Controlo de Documentos e Registos

O procedimento deverá ainda:

- Assegurar que as alterações e o estado atual de revisão da documentação se encontram identificados;
- Assegurar que os documentos se mantêm legíveis e identificáveis.

Assim, para garantir que o requisito da norma é cumprido, foi implementado, na JFSS, um sistema de codificação de documentos, que se encontra definido no procedimento de controlo de documentos e registos (**tabela 6 e 7**), assim como, uma lista de documentos onde é possível identificar os documentos que existem, o seu estado de atualização e o local do arquivo dos documentos obsoletos.

Terminologia	Descrição dos Documentos
PRO.GES	Processo de Gestão
PRO.GAT	Processo de Gestão de Atendimentos
PRO.GRH	Processo de Gestão de Recursos Humanos
PRO.CEM	Processo de Gestão de Cemitérios
PRO.OBR	Processo de Obras
PRC	Procedimento
INS	Instrução de Trabalho
IMP	Impresso
REG	Regulamento
TAB	Tabela de Taxas

Tabela 6 Terminologia dos Documentos Internos

Tipo de Documento	Codificação
Processo	PRO.AAA.00 PRO – Processo AAA – Área do Processo 00 – Número de Revisões
Procedimento	PRC.11.PRO.AAA.00 PRC – Procedimento 11 – Número do Procedimento PRO – Processo AAA – Área do Processo 00 – Número de Revisões
Instrução	INS.11.PRO.AAA.00 INS – Instrução 11 – Número da Instrução PRO – Processo AAA – Área do Processo 00 – Número de Revisões
Impresso	IMP.11.PRO.AAA.00 IMP – Impresso 11 – Número do Impresso PRO – Processo AAA – Área do Processo 00 – Número de Revisões
Regulamento	REG.11.PRO.AAA.00 REG – Regulamento 11 – Número do Regulamento PRO – Processo AAA – Área do Processo 00 – Número de Revisões
Tabela de Taxas	TAB.11.PRO.AAA.00 TAB – Tabela de Taxas 11 – Número da Tabela PRO – Processo AAA – Área do Processo 00 – Número de Revisões

Tabela 7 Codificação dos Documentos Internos

A norma estabelece ainda que se deve:

- Assegurar que os documentos de origem externa, que são determinados pela organização como necessários para o planeamento e operação do SGQ, devem ser identificados e distribuídos de forma controlada;
- Prevenir a utilização indevida dos documentos obsoletos, identificando-os de forma apropriada.

No procedimento de controlo de documentos e registos, encontra-se definido o tratamento que é dado aos documentos externos, **figura 15**:

PRC.01.PRO.GES.00 – Controlo de Documentos – Documentos Externos			
Fluxograma	Descrição da Atividade	Resp.	Doc.
<pre> graph TD Inicio([Início]) --> 1[Recepção de Documentos] 1 --> 2[Registo] 2 --> 3[Encaminhamento] 3 --> 4[Análise] 4 --> 5[Distribuição / Arquivo] 5 --> Fim([Fim]) </pre>	<p>1 – Quando os documentos são rececionados deverá ser introduzida a data de entrada em cada um deles</p> <p>2 – A entrada dos documentos deverá ser registada em programa próprio para o efeito</p> <p>3 – Os documentos deverão ser escalonados de acordo com a sua importância e depois encaminhados para o Presidente.</p> <p>4 – Os documentos serão analisados e distribuídos pelas áreas de interesse.</p> <p>5 – Os documentos deverão ser arquivados.</p>	<p>1 - Serviço de Atendimento</p> <p>2 - Serviço de Atendimento</p> <p>3 - Serviço de Atendimento</p> <p>4 - Presidente</p> <p>5 - Serviços</p>	

Figura 15 Fluxograma Controlo de Documentos Externos – Procedimento Controlo de Documentos e Registos

IV.2.2. Responsabilidade da Gestão

Neste capítulo da norma NP EN ISO 9001:2008, os requisitos e os documentos aplicáveis são descritos de forma mais detalhada e adaptadas às práticas da organização. Existe um maior comprometimento da gestão com a qualidade, um SGQ mais orientado para o cliente, políticas e objetivos da qualidade próprios de cada organização e o grau de comunicação entre os vários patamares da organização.

IV.2.2.1. Comprometimento da Gestão

Este requisito é atingido quando a organização demonstra evidências do seu comprometimento através da comunicação à organização da importância de satisfazer as necessidades dos clientes; estabelecimento da política da qualidade; estabelecimento dos objetivos da qualidade; realizar revisões pela gestão; assegurar a disponibilidade dos recursos .

IV.2.2.2. Focalização no Cliente

Este requisito demonstra-nos a importância que o cliente representa para o SGQ, ou seja, é basicamente o grande propósito da implementação do próprio sistema, uma vez que este pretende contribuir para o aumento da satisfação dos clientes. Assim, devem ser determinados os requisitos relacionados com o produto e a satisfação dos clientes. Na Norma NP EN ISO 9001:2008 este ponto encontra-se remetido para os requisitos “Determinação dos requisitos relacionados com o produto” e “Satisfação do Cliente”. Relativamente ao caso específico da JFSS, é possível reconhecermos o cumprimento deste requisito na política da qualidade e realização de inquéritos de satisfação (**figura 16**). Para cumprir este requisito, foram realizados inquéritos de satisfação que, embora ainda não tenham sido apurados os seus resultados, encontram-se ao dispor dos fregueses.

Inquérito de Satisfação dos Fregueses

Por favor coloque uma cruz na resposta escolhida

Qualidade do Edifício e das Instalações			
	Muito Bom	Bom	Razoável
Acessos e Localização do edifício da sede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conforto das instalações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrumação e Limpeza das Instalações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade do Atendimento			
	Muito Bom	Bom	Razoável
Horário praticado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simpatia, cortesia e imagem colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolução de Questões e Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tratamento de reclamações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade dos Serviços			
	Muito Bom	Bom	Razoável
Atendimento Telefónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atendimento Presencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tempo de resposta dos serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taxas e Licenças			
	Muito Bom	Bom	Razoável
Valores Praticados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meios de Pagamento disponibilizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sugestões			
<hr/> <hr/>			

Figura 16 Inquérito de Satisfação

IV.2.2.3. Planeamento e Revisão pela Gestão

Para que haja um planeamento da qualidade é preciso desenvolver os produtos e processos necessários tendo sempre em vista a satisfação das necessidades dos clientes.

Assim, a organização deverá construir um plano que possa levar a empresa do nível em que esta se encontra para um patamar superior. (Freitas, 2011). Assim sendo, este requisito permite-nos estabelecer a ligação entre as intenções e orientações da política da qualidade com o comprometimento da gestão de topo, sendo necessário definir: (Freitas, 2011)

- Os objetivos da qualidade que deverão ser mensuráveis e estar de acordo com a política da qualidade;
- O planeamento da gestão da qualidade, cujas atividades deverão refletir o comprometimento da conformidade do produto com o cumprimento dos objetivos da qualidade.

Relativamente à revisão pela gestão, a norma exige que se façam revisões periódicas do SGQ para assegurar a eficácia do mesmo. A revisão do SGQ deverá ser uma das atividades que mais ênfase dá ao comprometimento da administração.

No caso da JFSS foi criado o procedimento “Revisão pela Gestão” que tem como objetivo estabelecer critérios para a revisão periódica do SGQ como forma de atingir o seu cumprimento e eficácia. Assim, este procedimento obriga a que a JFSS tenha que elaborar anualmente a Ata de Revisão pela Gestão que tem como objetivo a análise pormenorizada dos principais problemas identificados, da forma como estão a ser cumpridos os objetivos fixados e planejar propostas de melhoria que suportam o SGQ.

IV.2.3. Gestão de Recursos

Através do cumprimento deste requisito garante-se a obtenção de dois objetivos fundamentais do SGQ. São a implementação e manutenção do SGQ, tendo como objetivo a melhoria contínua da sua eficácia e o aumento da satisfação dos clientes. A gestão de recursos deverá, assim, passar pelo planeamento, tratamento, manutenção e formação dos recursos humanos, infraestruturas e ambiente de trabalho.

IV.2.3.1. Recursos Humanos

O envolvimento das pessoas no SGQ é um dos principais requisitos do processo de gestão e melhoria contínua da qualidade. Ou seja, existe a necessidade de possuir recursos-humanos competentes e com formação para que as organizações possam ser bem-sucedidas, com produtos e serviços de qualidade. (Freitas, 2011)

Na norma em causa, é feita referência à forma como os recursos humanos deverão ser geridos pela organização, ou seja, a organização deverá garantir que:

- São determinadas as competências de cada um;
- São proporcionadas formações aos colaboradores e é avaliada a sua eficácia;

- Garante-se que todos os colaboradores têm consciência da importância das suas atividades e de como contribuem para o cumprimento dos objetivos da qualidade.

Tendo como base os requisitos exigidos pela norma, a JFSS elaborou o processo de Recursos Humanos, onde se encontram contemplados vários impressos como ficha de colaborador, ficha de levantamento das necessidades de formação, entre outros. Além disso, foi também elaborado um manual de funções que permite estabelecer quais os pré-requisitos necessários para ocupar determinado posto de trabalho, as competências, as tarefas e os deveres de cada colaborador.

Na **figura 17** apresenta-se um exemplo de descrição de funções associadas a um posto de trabalho.

Descrição de Funções dos Postos de Trabalho	
Nome:	
Posto de Trabalho: Serviço Contabilístico e Financeiro	
Categoria:	Superior Hierárquico:
PRÉ-REQUISITOS	
<ul style="list-style-type: none"> → 12º Ano de Escolaridade ou Curso Equiparado → Conhecimentos na área do POCAL → Domínio do Software e do Office 	
COMPETÊNCIAS	
Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de atuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de atuação dos órgãos e serviços.	
DEVERES	
<ul style="list-style-type: none"> → Dever de assiduidade → Dever de correção → Dever de imparcialidade → Dever de informação → Dever de isenção → Dever de lealdade → Dever de obediência → Dever de pontualidade → Dever de prossecução do interesse público 	
TAREFAS	
<ul style="list-style-type: none"> → Análise dos processos e contributo para a sua melhoria → Aprovisionamento de economato → Arquivo → Atendimento ao Público → Atendimento Telefónico → Atestados → Contabilidade → Dar conhecimento às Finanças, Tribunal de Contas, CCDRN, DGAL e INE da informação relativa à entidade → Efetuar todos os registos necessários no POCAL → Elaboração de Relatórios → Gestão do Inventário → Mapas de férias → Mapas mensais de execução orçamental → Participação nos processos relativos a aquisição e ou manutenção de material/serviços → Permitir a comunicação entre os vários órgãos e os particulares → Processamento de Vencimentos → Serviços de secretária → Tratamento de recolha de informação para elaboração de mapas e quadros 	

Figura 17 Excerto da descrição de funções de um posto de trabalho

Foi, além disto, também criado o procedimento de levantamento das necessidades de formação, tendo como objetivo assegurar que, todos os colaboradores têm formação nas áreas de trabalho em que sentem mais dificuldades, aumentando o nível de capacidades e competência dos colaboradores.

IV.2.3.2. Infraestruturas

De acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2008, a organização deverá proporcionar e manter a infraestrutura necessária para que se possa atingir a conformidade com os requisitos do produto. Assim, esta infraestrutura deverá incluir:

- Edifício, espaços de trabalho e meios associados;
- Equipamento de processo (hardware e software);
- Serviços de apoio (transporte, comunicação ou sistemas de informação).

Para Freitas (2011), o termo infraestrutura refere-se aos recursos que são necessários para que a organização consiga alcançar a conformidade com os requisitos do produto. Assim, a organização ao gerir o ambiente de trabalho deve ter em conta alguns requisitos tais como limpeza, informática, comunicação, etc.

Relativamente ao ambiente de trabalho, as organizações devem assegurar que se dão as condições de trabalho ideais para garantir o cumprimento do requisito do produto. Assim, deve-se ter atenção a fatores como higiene e segurança no trabalho, como o ruído, temperatura e as condições atmosféricas.

Como forma de cumprir estes requisitos, esta Junta de Freguesia elaborou o procedimento de Gestão de Infraestruturas, com o objetivo de definir uma metodologia adequada como forma de garantir a adequada funcionalidade e conservação dos edifícios.

IV.2.4. Realização do Produto

Tal como já foi possível constatar na revisão da literatura, a qualidade de determinado produto ou serviço é determinada pela satisfação dos requisitos do cliente. Neste requisito, a norma refere-se a todos os processos que estejam relacionados com a conceção, desenvolvimento e prestação do produto/serviço. Assim sendo, uma organização deverá ser capaz de prestar um serviço de acordo com elevados padrões de qualidade.

IV.2.4.1. Planeamento da Realização do Produto

Segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008, o objetivo deste requisito é ter um produto que seja capaz de satisfazer as necessidades dos clientes. Assim sendo, a organização deverá determinar:

- Objetivos da Qualidade e os requisitos do produto;
- Necessidade de definir processos e documentos que sejam capazes de proporcionar os recursos específicos para o produto;
- Atividades de verificação, validação, monitorização, medição, inspeção e critérios de aceitação do produto;
- Registos necessários de forma a proporcionar a evidência da conformidade dos processos e do produto.

No caso da JFSS ainda não se encontram definidos os processos/procedimentos para cumprir com este requisito.

IV.2.4.2. Processos relacionados com o cliente

Segundo Freitas (2011), todas as empresas, independentemente de implementarem um SGQ ou não, deverão ter como principal preocupação as necessidades dos clientes. Segundo a Norma, além de conhecer as necessidades dos clientes, as organizações deverão também conhecer os requisitos dos produtos, estatutários e regulamentares.

Além disso e de acordo com a Norma, a organização deverá também implementar formas de comunicação eficazes com os clientes no que diz respeito a:

- Informações sobre o produto;
- Questionários, contratos ou processamento de encomendas;
- Retorno de informação do cliente, incluindo reclamações.

Face a este requisito, no caso específico da JFSS, foram determinados quais os requisitos do freguês (através das sugestões apresentadas pelos mesmos= e dos serviços. Vejamos um excerto dos requisitos do serviço, **figura 18**:

Serviço	Requisitos do Freguês	Requisitos Legais
Recenseamento Eleitoral	Serviço prestado sem erros	Lei Nº 13/99, de 22 de março com a nova redação dada pela lei Nº 3/2002 de 8 de janeiro pelas leis orgânicas Nº 4/2005 e 5/2005 de 8 de setembro e pela lei Nº 47/2008 de 27 de agosto
Emissão de Atestados	Atestados emitidos sem erros e sem desperdícios de tempo	Lei Nº 75/2013, de 12 de setembro Decreto-Lei Nº 135/99, de 22 de abril Decreto-Lei Nº 322-N2001, de 14 de dezembro Decreto-Lei Nº 45/89, de 11 de fevereiro Decreto-Lei Nº 244/98, de 8 de agosto
Serviço de Obras	Serviços prestados com rapidez e sem erros	Lei Nº 75/2013, de 12 de setembro

Figura 18 Excerto dos requisitos dos fregueses e serviços

Relativamente ao cumprimento do requisito da norma “comunicação com o cliente” a JFSS elaborou o impresso “Registo de Ocorrência” que se encontra disponível para os fregueses que queiram fazer reclamações. (**figura 19**)

Registo de Ocorrência/Atendimento

1ª Intervenção: Sim Não Registo Nº _____ Data _____

Requerente do Serviço
Morada
Contacto
Nº Contribuinte
E-mail

Hora a Contactar:
Nº Identificação Civil

Assunto: _____

Data _____ O Requerente: _____

Decisão: _____

Data _____ Assinatura: _____

Tipo de Obra a Realizar:

<input type="checkbox"/> Conservação de Abrigos de Passageiros	<input type="checkbox"/> Conservação do Mercado	<input type="checkbox"/> Manilhamento
<input type="checkbox"/> Conservação de Caminhos, arnuamentos e pavimentos pedonais	<input type="checkbox"/> Conservação do Património da Freguesia	<input type="checkbox"/> Manutenção de Equipamentos Desportivos
<input type="checkbox"/> Conservação de Cemitérios	<input type="checkbox"/> Conservação e Colocação de Placas Toponímicas	<input type="checkbox"/> Manutenção de Parques Infantis
<input type="checkbox"/> Conservação de Lavadouros, Balneários e Sanitários	<input type="checkbox"/> Limpeza de Bermas	<input type="checkbox"/> Reparação da Rede Elétrica
<input type="checkbox"/> Conservação de Fontanários e Chafarizes	<input type="checkbox"/> Limpeza de Cemitérios	<input type="checkbox"/> Repavimentação Tout-venant
	<input type="checkbox"/> Limpeza do Mercado	<input type="checkbox"/> Valas
	<input type="checkbox"/> Limpeza do Património da Freguesia	<input type="checkbox"/> Outro: _____

Material Utilizado:

Alumínio Azulejo Ferro Manilhas Tijolo Toponímia Outro: _____

Areia Cimento Madeira Pavimento Tinta Tout-venant _____

Data: ____/____/20____ O Enc. Operacional, _____

Executado Sim Não Data: ____/____/20____ Assinatura, _____

Figura 19 Impresso do Registo de Ocorrência/Atendimento da JFSS

IV.2.4.3. Conceção e Desenvolvimento

Algumas organizações, devido à sua natureza, poderão optar por excluir este requisito do seu SGQ. No entanto, as que não o fizerem deverão, de acordo com a norma, definir o planeamento, as entradas, saídas e as metodologias e responsabilidades pela gestão.

A JFSS excluiu este ponto do seu SGQ, uma vez que nenhuma das suas atividades resulta da conceção e desenvolvimento de produtos/serviços.

IV.2.4.4. Compras

Segundo Freitas (2011), a escolha correta dos fornecedores é essencial para que se possam satisfazer as necessidades dos clientes. O processo de compras passa por um conjunto de fases:

- Verificar se o produto se encontra conforme relativamente aos requisitos de compra;
- Avaliar, seleccionar e reavaliar os fornecedores;
- Definir as características do produto de acordo com as informações de compra;
- Indicar os requisitos para: aprovação do produto, procedimentos, processos, equipamentos, qualificação de pessoal;
- Verificar o produto entregue, assegurando que este se encontra de acordo com os requisitos de compra especificados.

Na norma, é feita referência a três requisitos fundamentais:

- Processos de Compra – as organizações deverão definir qual a metodologia de seleção de fornecedores, baseando-se em critérios de seleção e avaliação de desempenho dos mesmos;
- Informação de Compra – todos os produtos adquiridos pelas organizações deverão conter informações acerca dos mesmos;

- Verificação do Produto Comprado – a organização deverá implementar as atividades de inspeção necessárias como forma de assegurar que o produto vai de encontro aos requisitos.

No caso da JFSS, além de cumprir com a legislação vigente, foi elaborado um processo de compras, como se poderá ver em anexo III.

IV.2.4.5. Produção e Fornecimento do Serviço

Este requisito refere-se ao fabrico dos produtos, em que, cada organização deve planear e levar a cabo a produção e fornecimento de serviço sob condições controladas. Assim, as atividades relacionadas com a produção do serviço encontram-se divididas em 5 grupos que estão relacionados com o controlo produtivo da organização; validação dos processos; identificação e rastreabilidade dos produtos; propriedade do cliente; e preservação dos produtos durante o processamento interno até que este chegue às mãos do cliente. (Freitas, 2011)

Neste momento, a JFSS ainda não criou a documentação necessária para cumprir com este requisito.

IV.2.5. Medição, Análise e Melhoria

De acordo com a Norma, a organização deve ser capaz de planear e implementar os processos necessários de monitorização, análise e melhoria para demonstrar a conformidade dos requisitos do produto, assegurar a conformidade do SGQ e para melhorar continuamente a eficácia do SGQ.

IV.2.5.1. Monitorização e Medição

Segundo a Norma, os processos de monitorização e medição deverão conter:

- Grau de satisfação dos clientes;
- Realização de Auditorias Internas;
- Monitorização e Medição de Processos;
- Monitorização e Medição do Produto.

Para cumprir com este requisito, foi elaborado o procedimento de Auditorias Internas que tem como objetivo definir a metodologia de controlo das auditorias internas realizadas aos vários departamentos, como forma de garantir a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, bem como alcançar a melhoria contínua dos serviços prestados pela freguesia. A **figura 20** apresenta um excerto deste procedimento:

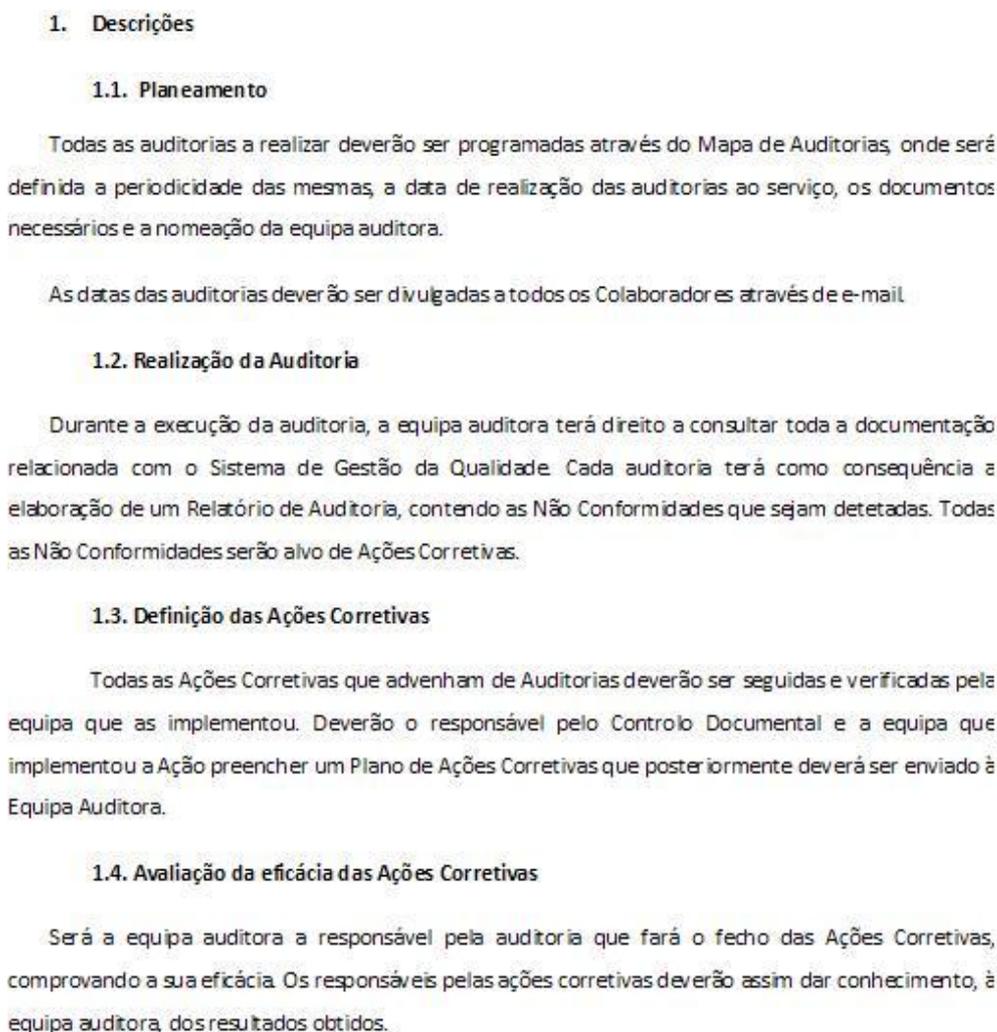


Figura 20 Excerto do Procedimento de Auditorias Internas da JFSS

IV.2.5.2. Controlo do Produto Não Conforme

Este requisito pressupõe a existência de um procedimento de controlo das não conformidades que permita definir os controlos, responsabilidades e autoridades para o tratamento do produto não conforme bem como as formas de lidar com o mesmo. Para isso será necessário (Norma ISO 9001:2008):

- Empreender ações para eliminar as não conformidades detetadas;
- Autorizar a sua utilização, liberação ou aceitação sob permissão de uma autoridade e quando aplicável pelo cliente;
- Empreender ações que impeçam a sua utilização ou aplicação original.

Como forma de cumprir este requisito, a JFSS criou o procedimento de não conformidades que tem como objetivo a definição de regras para identificação, análise e controlo de não conformidades, ocorrências e reclamações que possam surgir, como forma de assegurar que estas sejam detetadas dando lugar a ações corretivas (procedimento de ações corretivas e preventivas – anexo II).

IV.2.5.3. Análise de Dados

De acordo com a Norma, as organizações devem medir a satisfação dos clientes, realizar auditorias internas ao SGQ, monitorizar e medir processos e produtos, recolhendo informações e registando-as. Assim, estes registos, para terem um impacto positivo na melhoria do SGQ, deverão ser capazes de demonstrar:

- Nível de satisfação dos clientes;
- Conformidade com os requisitos do produto;
- Características e tendência dos produtos;
- Nível de desempenho dos fornecedores.

A JFSS efetua análise de dados, ao nível de reclamações, registos de ocorrência, ações de melhoria, entre outros, fazendo no final de cada ano uma síntese através da Revisão pela Gestão.

IV.2.5.4. Melhoria Contínua

O presente requisito realça o facto de o ciclo PDCA ser aplicado às organizações, ou seja, as organizações deverão melhorar continuamente a eficácia do SGQ através da utilização da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados das auditorias, análise de dados, das ações corretivas e preventivas e da revisão pela gestão. (Norma ISO 9001:2008)

Como já foi anteriormente referido, na JFSS são realizados inquéritos de satisfação para determinar o grau de satisfação do freguês. Além disso, a melhoria contínua é, também demonstrada pelas organizações através da sua política da qualidade e resultados de auditorias.

IV.2.5.5. Ações Corretivas e Preventivas

Este requisito obriga também a que existam procedimentos para as Ações Corretivas e Preventivas. Assim, as organizações poderão empreender ações a título preventivo como forma de prevenir ou eliminar as causas das potenciais não conformidades e evitar repetições. Como forma de cumprir este requisito, a JFSS criou o procedimento Ações Corretivas e Preventivas (figura 21) que tem como objetivo definir a metodologia para aplicação de Ações Preventivas e Corretivas de modo a que se possam evitar recorrências ou prevenir potenciais ocorrências que possam vir a surgir.

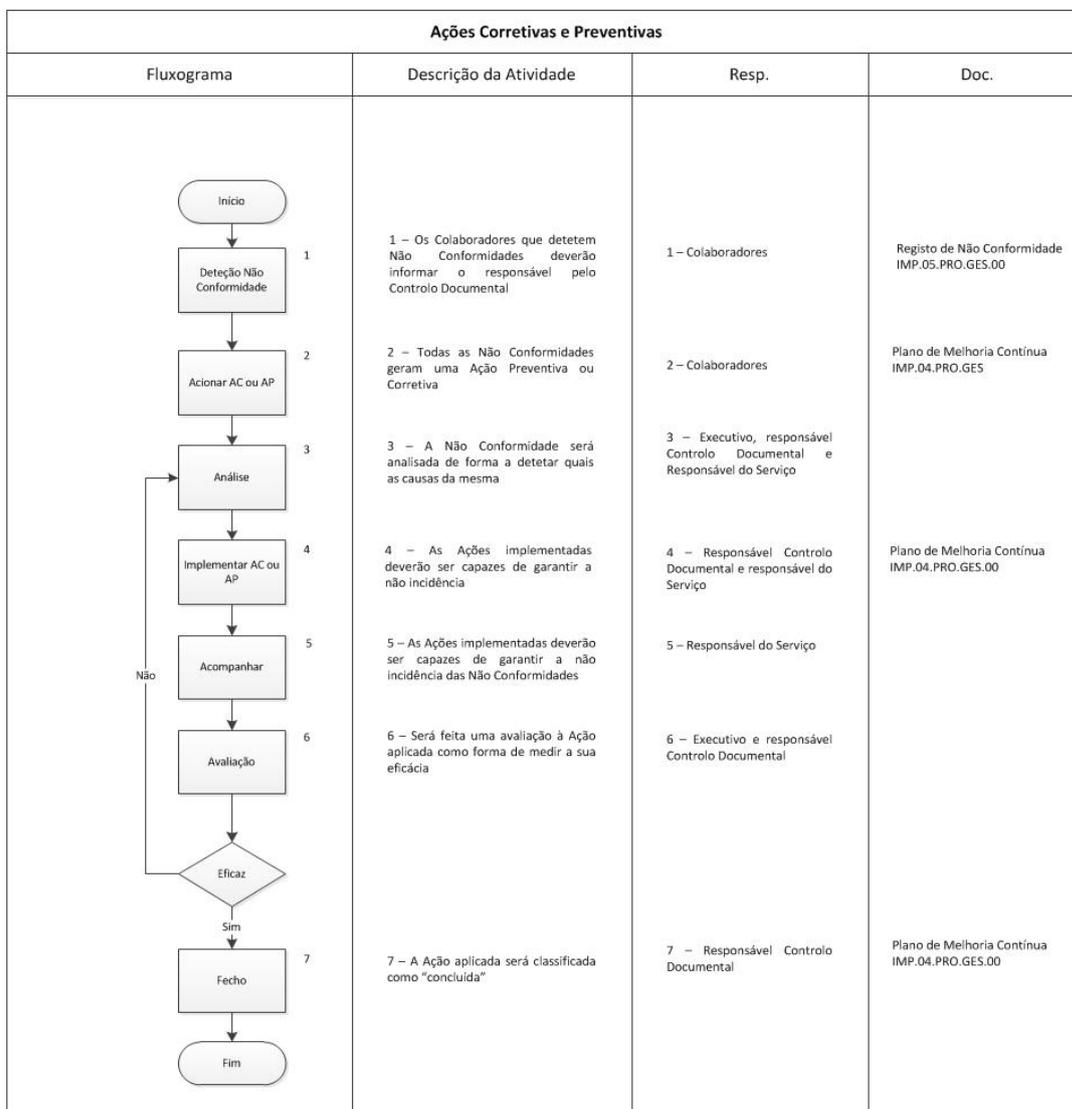


Figura 21 Excerto do procedimento de Ações Corretivas e Preventivas

V. Análise Crítica

Com a criação da estrutura documental, a Junta de Freguesia fica apta a desenvolver um SGQ para que, no futuro, possa fazer a certificação dos seus serviços.

Durante a realização do estágio, surgiram algumas dificuldades no que diz respeito à interpretação da norma, ao facto de os colaboradores da Junta de Freguesia serem muito avessos à mudança e de, muitas vezes, não utilizarem a documentação existente. A falta de formação dos mesmos também representou um grande obstáculo à implementação de toda a estrutura documental.

Neste momento esta estrutura ainda não se encontra em formato digital para consulta dos colaboradores, uma vez que ainda está a ser criado o sistema informático que permita que, de qualquer computador da Junta de Freguesia, se possa aceder a esses documentos.

Ao longo deste estágio foi possível adquirir conhecimentos ao nível da compreensão da norma NP EN ISO 9001:2008; adquirir o conhecimento necessário para desenvolver sistemas de gestão da qualidade em outras organizações; alargar os conhecimentos sobre a qualidade; compreender qual a finalidade de implementar um SGQ.

Assim, ao implementar um SGQ, deve-se ter em conta quais os requisitos contidos na norma, neste caso utilizou-se a norma ISO 9001:2008, onde os pontos principais foram os requisitos gerais do sistema de gestão da qualidade; a responsabilidade da gestão; a gestão dos recursos; a realização do produto; e a medição, análise e melhoria.

A norma em causa tem um campo de aplicação muito vasto, uma vez que pode ser implementado em organizações com ramos de atividades diferentes, o que permite, que ao implementar um SGQ em determinada organização, se saiba depois implementá-lo em outras organizações.

No que diz respeito à qualidade, é muito comum que quando se tem um produto/serviço sem qualidade que se pense simplesmente que houve um defeito com a sua produção/fornecimento. No final do estágio, a ideia que se tem é completamente diferente, ou seja, permite-nos perceber que a qualidade tem um conceito muito abrangente e que esta não engloba somente a fase da produção, mas sim todo um planeamento que vai desde os requisitos dos clientes até à satisfação dos mesmos.

Outro ponto fundamental no que diz respeito à qualidade é a comunicação. Ou seja, dentro da organização deve haver um eficaz sistema de comunicação que permita que os colaboradores estejam a par de todas as medidas/decisões. Quando existem falhas na comunicação, implica quase sempre a insatisfação dos clientes.

Por último, é fundamental perceber qual a finalidade de um SGQ. Ou seja, quando é implementado um SGQ, existe uma possibilidade acrescida de haver uma intervenção/integração dos colaboradores, uma vez que as responsabilidades se encontram distribuídas como forma de maximizar o empenho de cada um.

No futuro, é necessário, no que diz respeito à estrutura documental, realizar os procedimentos em falta para cumprir os requisitos da norma. Depois, é preciso implementar realmente o SGQ, disponibilizando todas as informações do sistema numa base de dados em que todos os colaboradores tenham acesso a esta.

VI. Conclusão

Hoje em dia a conjuntura social e económica em que nos encontramos é marcada pela recessão e instabilidade dos mercados. Cada vez mais há a necessidade de dotar a Administração Pública de novos instrumentos de gestão, que sejam capazes de contribuir para a transparência e, ao mesmo tempo, estarem orientados para a melhoria das necessidades dos cidadãos.

A Administração Pública tem-se vindo a adaptar às ferramentas que foram inicialmente criadas no seio do setor privado.

Apesar dos obstáculos que surgiram inicialmente na introdução dessas ferramentas no setor público, cada vez mais existem organizações que já implementaram SGQ's ou pretendem implementá-los segundo a norma NP EN ISO 9001:2008.

Devido à morosidade na implementação de um SGQ, o presente relatório tinha como objetivo apenas a criação de toda a estrutura necessária para uma futura implementação do mesmo na JFSS, para que esta possa alcançar uma gestão eficiente dos serviços, diminuindo os desperdícios e aumentando a satisfação das necessidades dos clientes.

De uma forma geral podemos afirmar que os objetivos inicialmente propostos foram atingidos, ou seja, já foi criada a estrutura documental, a política da qualidade e, acima de tudo, os colaboradores já têm noção da importância da qualidade aplicada aos serviços.

Durante o estágio foram criados todos os processos, procedimentos e respetiva documentação como documentos integrantes do sistema documental.

Ao nível da aprendizagem adquirida com a realização deste estágio, pode-se afirmar que foram obtidos profundos conhecimentos referentes à norma utilizada, principalmente na aplicação da mesma.

O trabalho realizado na Junta de Freguesia permitiu que, os colaboradores vejam o SGQ de forma positiva, pois já têm conhecimento da importância da qualidade e do SGQ quando aplicado. Apesar de ainda não terem sido apurados os resultados dos inquéritos de satisfação, uma vez que ainda está a decorrer o prazo de entrega dos mesmos, os fregueses notam as mudanças que têm sido feitas e, quer seja através de via informática quer seja presencialmente, têm demonstrado a sua satisfação com as decisões tomadas.

No futuro é necessário ver a qualidade como um processo dinâmico que tem sempre em vista a melhoria contínua, pelo que será necessário atualizar, reformular e otimizar os processos e procedimentos para que as necessidades dos clientes sejam sempre o nosso foco e que, acima de tudo, possam ser satisfeitas. O SGQ contribui para a melhoria da qualidade do serviço/produto

prestado, o que pode ser evidenciado através da diminuição contínua das não conformidades, como as reclamações, uma vez que é exigido um maior controlo dos processos e uma melhoria contínua dos mesmos.

VII. Bibliografia e Webgrafia

- APCER (2010), Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2008. APCER;
- Barçante, L. C. & Castro, G. C. (1995). Ouvindo a Voz do Cliente Interno. 3ª Edição. Rio de Janeiro: QualityMark.
- Bilhim, J. (2004). A Governação nas Autarquias Locais. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação;
- Carapeto, C.; Fonseca, F. 2005. Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.;
- Crosby, P. B. (1979). Quality is free. New York: McGraw-Hill.
- Gaster, L. 1996. "Quality services in local government: a bottom-up approach". Journal of Management Development. 15(2): 80-96;
- Gaster, L. 1996. "Quality services in local government: a bottom-up approach". Journal of Management Development. 15(2): 80-96;
- Gomes, P. (2004), A Evolução do Conceito de Qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação, Cadernos BAD 2.
- Instituto Português da Qualidade (2008): Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos (ISSO 9001:2008), Portugal;
- IPQ - Instituto Português da Qualidade. (2005). Norma NP EN ISO 9000:2005, Sistemas de Gestão da Qualidade - fundamentos e vocabulário. Caparica: IPQ.
- IPQ - Instituto Português da Qualidade. (2008). Norma NP EN ISO 9001:2008, Sistemas de Gestão da Qualidade. Caparica: IPQ.
- Lei Nº 75/2013, de 12 de setembro, Diário da República 1ª série Nº 176, Assembleia da República, Lisboa;
- Morgan, C; Murgatroyd, S. (1997): Total Quality Management in the Public Sector, Buckingham: Opne University Press;
- Osborne, D.; Gaebler, T. (1992): Reinventing Government: How the Entrepreneurial Sprint is Transforming Government, Reading Mass: Addison Wesley Publications;
- Paiva, A. L.; Capelas, L. 2002. Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com Base nas Normas ISO 9000:2000 – Um guia com os métodos e processos mais modernos. Lisboa: Verlag Dashöfer, Edições Profissionais, Lda.
- Paiva, A. L.; Capelas, L. 2002. Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com Base nas Normas ISO 9000:2000 – Um guia com os métodos e processos mais modernos. Lisboa: Verlag Dashöfer, Edições Profissionais, Lda.
- Pires, A. R. (2004). *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Sílabo;
- Pires, A. (2007). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade (3.ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.

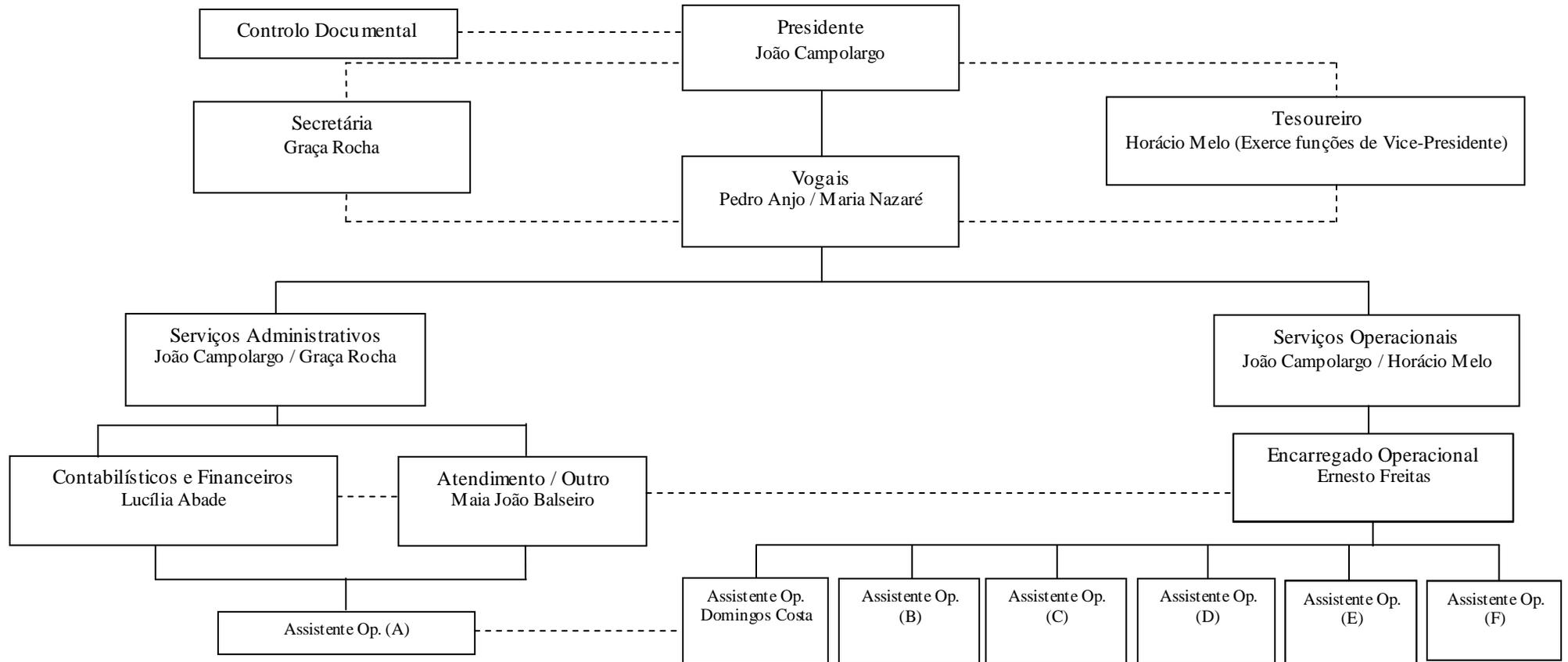
- Qualiwork (2010), Manual de Formação de Gestão da Qualidade, Instituto Superior de Economia e Gestão;
- Rocha, A. (2006), Gestão da Qualidade: Aplicação aos Serviços Públicos, Escolar Editora. Lisboa;
- Rocha, A.(2010). Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos (2.ª Edição). Lisboa: Escolar Editora.;
- Sá, P. M. 2003. “A excelência no Governo local português: determinantes e obstáculos”. La Calidad en los servicios públicos administrativos. Escola Galega de Administración Pública (EGAP):121-141.
- Silva, J. O. 2000. “Qualidade, Cidadania e Modernização Administrativa”. Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas”. I(1): 106-111.

- Freitas, A. (2011). ISO 9001:2008. Acedido em <http://academiaplatonica.com.br/2011/gestao/iso-90012008>, 06/05/2014 às 19h52m;
- ISO, 2014 <http://www.iso.org/iso/home/about.htm> , website da International Organization for Standardization.
- Junta de Freguesia de São Salvador (2014). Acedido em <http://freguesiassalvador.pt/>, 15 de junho às 14h35
- III Quadro Comunitário de Apoio 2000 – 2006 – Programa Operacional da Administração Pública (POAP). Acedido em http://www.qca.pt/pos/download/complem_2004/CPPOAP.pdf , 15 de junho às 16h00

VIII. Anexos

ANEXO I – Organograma Junta de Freguesia de São Salvador

Organograma Junta de Freguesia de São Salvador



ANEXO II – Procedimento de Ações Corretivas e Preventivas

Ações Corretivas e Preventivas

1. Objetivo

O presente procedimento tem como objetivo definir a metodologia para aplicação de Ações Preventivas e Corretivas de modo a que se possam evitar recorrências ou prevenir potenciais ocorrências que possam vir a surgir. Será também verificada a incidência de determinada não conformidade.

Assim, as Ações Corretivas e Preventivas surgem do registo das Não Conformidades e das sugestões de melhoria.

2. Âmbito

O procedimento de Ações Corretivas e Preventivas aplica-se a todas estas ações que decorrem no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, tendo como principal objetivo atingir a melhoria contínua.

3. Definições

Ação Corretiva – Ação que surge como forma de eliminar a causa de uma não conformidade que tenha sido detetada ou de outra situação indesejável;

Ação Preventiva – Ação que surge como forma de eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou de outra potencial situação indesejável;

4. Responsabilidades

A responsabilidade pelo tratamento das Ações Corretivas e Preventivas é do responsável pelo serviço de onde surgir a não conformidade. No entanto, todos os colaboradores são responsáveis por acionar uma Ação Corretiva ou Preventiva.

5. Descrições

5.1. Gestão de Não Conformidades

Deverá ser realizada, com uma periodicidade de 6 meses, uma análise aos registos da qualidade no que dizem respeito a Não Conformidades e Sugestões de Melhoria em que será identificada a relevância de cada ocorrência e o número de ocorrências existentes.

Como resultados desta análise, surgirá a identificação do conjunto de Não Conformidades que necessitam de intervenção através de Ações Corretivas. Esta análise será registada no impresso

de Plano de Melhoria Contínua, cuja gestão ficará a cargo do responsável do Controlo Documental.

5.2. Acionar uma Ação Corretiva / Preventiva

Para cada Não Conformidade que seja identificada, corresponderá uma Ação Corretiva ou Preventiva. Assim, ao detetar a Não Conformidade o Colaborador deverá preencher o Registo de Não Conformidades, descrevendo a situação. Depois de preenchido, este registo deverá ser enviado, via e-mail, para o responsável do Controlo Documental. Estes dados serão mais tarde inseridos no Plano de Melhoria Contínua, pelo responsável do Controlo Documental, o que representará o histórico de Ações Preventivas e Ações Corretivas do Sistema de Gestão da Qualidade.

5.3. Causas

Deverão ser analisadas todas as causas que deram origem à Não Conformidade, para que possam ser adotadas as medidas necessárias para eliminar estas causas, de modo a que seja reduzida a probabilidade de essa Não Conformidade voltar a ocorrer.

5.4. Implementação de Ações Corretivas e Preventivas

Todas as Ações a implementar, quer sejam Corretivas ou Preventivas, terão de ser claramente definidas e deverão informar quais os meios necessários para a sua implementação. Para cada Ação deverá ser estipulado o prazo e as responsabilidades.

5.5. Acompanhamento das Ações Corretivas e Preventivas

Todas as implementações terão de ser verificadas e acompanhadas pelos responsáveis de cada Ação Corretiva ou Preventiva. Ou seja, deverá haver uma verificação no terreno se a Não Conformidade está a ser corrigida. O responsável pela Ação deverá informar, via e-mail, o responsável pelo Controlo Documental, a evolução da implementação das Ações.

5.6. Avaliação da eficácia das Ações Corretivas e Preventivas

Todas as Ações implementadas deverão ser avaliadas mediante a sua eficácia. Esta avaliação será feita com base no histórico fornecido através do Registo de Não Conformidades. Serão responsáveis por esta avaliação o responsável pelo Controlo de Documentos em parceria com o responsável pelo departamento em causa.

Se a eficácia for confirmada, a Ação dá-se por concluída. Se não se verificar essa eficácia, terá de haver um novo estudo do processo, e aplicar-se-á uma nova Ação.

6. Fluxograma

Ações Corretivas e Preventivas			
Fluxograma	Descrição da Atividade	Resp.	Doc.
<pre> graph TD Inicio([Início]) --> 1[Deteção Não Conformidade] 1 --> 2[Acionar AC ou AP] 2 --> 3[Análise] 3 --> 4[Implementar AC ou AP] 4 --> 5[Acompanhar] 5 --> 6[Avaliação] 6 --> Eficaz{Eficaz} Eficaz -- Não --> 3 Eficaz -- Sim --> 7[Fecho] 7 --> Fim([Fim]) </pre>	<p>1 – Os Colaboradores que detetem Não Conformidades deverão informar o responsável pelo Controlo Documental</p> <p>2 – Todas as Não Conformidades geram uma Ação Preventiva ou Corretiva</p> <p>3 – A Não Conformidade será analisada de forma a detetar quais as causas da mesma</p> <p>4 – As Ações implementadas deverão ser capazes de garantir a não incidência</p> <p>5 – As Ações implementadas deverão ser capazes de garantir a não incidência das Não Conformidades</p> <p>6 – Será feita uma avaliação à Ação aplicada como forma de medir a sua eficácia</p> <p>7 – A Ação aplicada será classificada como "concluída"</p>	<p>1 – Colaboradores</p> <p>2 – Colaboradores</p> <p>3 – Executivo, responsável Controlo Documental e Responsável do Serviço</p> <p>4 – Responsável Controlo Documental e responsável do Serviço</p> <p>5 – Responsável do Serviço</p> <p>6 – Executivo e responsável Controlo Documental</p> <p>7 – Responsável Controlo Documental</p>	<p>Registo de Não Conformidade IMP.05.PRO.GES.00</p> <p>Plano de Melhoria Contínua IMP.04.PRO.GES</p> <p>Plano de Melhoria Contínua IMP.04.PRO.GES.00</p> <p>Plano de Melhoria Contínua IMP.04.PRO.GES.00</p>

7. Anexos

↳ Plano de Melhoria Contínua

ANEXO III – Processo de Compras e Património

Compras e Património – PRO.CMP.00

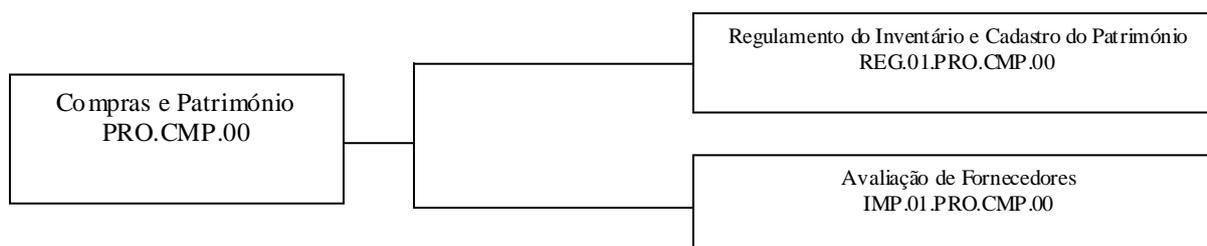
Para o presente processo serão indicados o objetivo, a estrutura, as definições, o campo de aplicação, os procedimentos, as instruções de trabalho, as condições e regras de execução das tarefas, a matriz do processo e os indicadores.

1. Objetivo

O principal objetivo deste documento prende-se com o estabelecimento de regras para a realização de compras e gestão do património propriedade da freguesia.

2. Estrutura

Vejamos a estrutura da documentação relacionada com este processo:



3. Campo de Aplicação

As regras estipuladas no presente processo aplicam-se ao serviço Financeiro e Contabilístico que é o responsável pela gestão do processo.

4. Legislação / Procedimentos / Instruções

Não se aplica.

5. Matriz

Entradas	Necessidade de Compra de Material/Serviços Património	Responsáveis					Documentos
		Gestão Executiva	Controlo Documental	Serviços Contabilísticos e Financeiros	Serviços de Atendimento / Outro	Serviços Operacionais	
Atividades	Emissão da Requisição			X	X	X	Requisição
	Despacho Autorização	X					
	Compra	X		X			Ajuste Direto Negociação com Publicação Prévia de Anúncio Concurso Público Concurso Limitado por Prévia Qualificação
	Receção / Inspeção Mercadoria				X	X	
	Aprovação da Fatura			X			
	Arquivo do Processo			X			
	Avaliação de Fornecedores	X					IMP.01.PRO.CMP.00 – Avaliação de Fornecedores
	Gestão do Inventário	X	X	X	X	X	Aplicação Módulo C
Saídas	Aquisição do Produto Desempenho do Processo Melhoria Contínua						

6. Indicadores

Para o controlo deste processo, os indicadores de desempenho utilizados são:

- Tempo Médio de Resposta
- Tempo Médio de Pagamento
- Avaliação de Fornecedores

Anexo IV – Instrução de Trabalho de Reclamação

Reclamação

1. Objetivo

Esta instrução de trabalho tem como objetivo a definição de regras que permitam que todos os colaboradores saibam como facultar aos fregueses as várias formas de efetuar uma reclamação, fornecendo todas as informações necessárias para o seu correto preenchimento, bem como saber encaminhar a reclamação.

2. Âmbito

Aplica-se a todos os colaboradores que trabalhem no Atendimento ao público.

3. Definições

Reclamação – manifestação de insatisfação, por parte do freguês, relativo aos serviços/colaboradores da Junta de Freguesia.

4. Responsabilidades

Identificadas no Procedimento de Avaliação da Satisfação do Freguês.

5. Descrição

As reclamações poderão ser rececionadas através dos seguintes formatos:

- **E-mail:** presidente.campolargo@freguesiassalvador.pt
- **Telefone:** 234 321 725
- **Documento escrito dirigido a:**
 - Exmo Senhor
 - Presidente da Junta de Freguesia de São Salvador
 - Avenida 25 de Abril
 - 3830-044 Ílhavo
- **Fax:** 234 321 727
- **Através do site da internet:** <http://www.freguesiassalvador.pt>
- **Verbal**
- **Livro de reclamações**

Livro de Reclamações

O livro de reclamações dispõe de 3 folhas, para registo de cada reclamação. Este pode ser encontrado no Gabinete de Apoio à Presidência. O original deverá ser remetido ao Presidente da Junta de Freguesia e o duplicado deve ser entregue ao reclamante.

O reclamante deverá ser sempre informado da decisão que recai sobre a reclamação apresentada.

6. Anexos

Não tem.