

# O SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE DE SERVIÇOS NAS AUTARQUIAS LOCAIS

Estudo de caso do Município de Mocuba

---

**DILMARA MAMADE RODRIGUES**

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica.  
Junho de 2021

Versão Definitiva

**INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS**

**Unidade Científico-Pedagógica de Ciências Empresariais e Administração**

**O SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE DE SERVIÇOS NAS AUTARQUIAS LOCAIS**

**Estudo de caso do Município de Mocuba**

**Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica.**

**Autora:**

**Dilmara Mamade Rodrigues**

**Orientador:**

**Prof. Doutora Felipa Cristina Rodrigues Lopes Dos Reis**

**Junho de 2021**

## **AGRADECIMENTOS**

Um trabalho de mestrado é uma longa viagem, que inclui uma trajetória permeada por inúmeros desafios, tristezas, incertezas, alegrias e muitos percalços pelo caminho, mas apesar do processo solitário a que qualquer investigador está destinado, reúne contributos de varias pessoas, indispensáveis para obter o melhor rumo em cada momento especial da caminhada!

Trilhar este caminho longo, não seria possível se não tivesse o apoio, a energia e a força de várias pessoas, a quem dedico especialmente este projecto de vida.

A minha orientadora Professora Doutora Felipa dos Lopes Reis, pela sua orientação, total apoio, disponibilidade pelo saber que transmitiu, pela opinião e críticas, total colaboração no solucionar de dúvidas e problemas que foram surgindo ao longo da realização deste trabalho e por todas as palavras de incentivo.

Aos docentes pela sua participação e colaboração, porque sem eles não seria possível a realização do trabalho.

A minha amiga e colega Emanuela da Conceição Miranda Nogueira, entre outros que não menciono o nome, mas sabem quem são. Sheila Cassamo e Cláudio de Almeida amigos que estiveram ao meu lado durante esta fase, obrigada pelo companheirismo, força e apoio em momentos difíceis.

Por ultimo, tendo consciência que sozinha nada disto teria sido possível, dirijo um especial agradecimento a minha tia, Alima Aboobacar, pelo apoio, incentivo, amizade e paciência demonstrada.

Aos meus irmãos, Amarildo Rodrigues, Maura Cristina Mamade Rodrigues e Ana Gisela Mamade Rodrigues vai os meus melhores agradecimentos, por terem estado comigo quando mais precisei, obrigada por me terem ajudado a enfrentar inúmeros obstáculos que ao longo desta caminhada foram surgindo.

Total agradecimento a todos neste trabalho

## **RESUMO**

Nesta dissertação de mestrado, procurou-se fazer uma avaliação do sistema de gestão de qualidade numa autarquia local, bem como são apresentados os procedimentos adotados para a implementação de um sistema de gestão da qualidade, como parte integrante do modelo de desenvolvimento local sustentável, numa autarquia local.

O estudo foi realizado segundo a metodologia de estudo de caso, com recurso a inquéritos dirigidos aos gestores municipais e aos munícipes da autarquia de Mocuba, tendo como base de sustentação os princípios da norma ISO e o sistema de gestão autárquica implementado em Moçambique, em paralelo a este processo, procedeu-se a avaliação documental para confrontar os resultados do inquérito realizado.

Os resultados mostraram haver um esforço em implementar um sistema de gestão da qualidade por parte do conselho autárquico de Mocuba, embora ter-se provado a existência de um sistema de gestão autárquica considerado empírico pois não segue as normas estabelecidas a nível internacional. No que respeita ao sistema de gestão da qualidade implementado verificaram-se boas práticas que permitem a inclusão dos munícipes, garantindo uma maior participação dos mesmos, o que garante uma maior satisfação no âmbito de prestação de serviços. Neste sentido, a gestão da qualidade a nível da autarquia de Mocuba tem trazido diversas mudanças na administração pública convencional, pois esta preocupa-se mais com o bem-estar dos cidadãos, com vista a garantir a satisfação de suas exigências.

**Palavras-chave:** Gestão Autárquica, Gestão da Qualidade, Satisfação, Serviços.

## **ABSTRACT**

In this master's dissertation, an evaluation of the quality management system in a local authority was sought, as well as the procedures adopted for the implementation of a quality management system, as an integral part of the sustainable local development model, are presented. local authority.

The study was carried out according to the case study methodology, using surveys directed at municipal managers and citizens of the municipality of Mocuba, based on the principles of the ISO standard and the municipal management system implemented in Mozambique, in parallel. to this process, a documental evaluation was carried out to compare the results of the survey carried out.

The results showed that there was an effort to implement a quality management system on the part of the municipal council of Mocuba, although the existence of a municipal management system considered empirical was proved, as it does not follow the norms established at international level. With regard to the implemented quality management system, good practices were verified that allow the inclusion of citizens, guaranteeing a greater participation of them, which guarantees greater satisfaction in the scope of service provision. In this sense, quality management at the level of the municipality of Mocuba has brought about several changes in conventional public administration, as this is more concerned with the well-being of citizens, with a view to guaranteeing the satisfaction of their demands.

**Keywords:** Municipal Management, Quality Management, Satisfaction, Services.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ilustração esquemática da evolução da qualidade. (Fonte: Pires, 2007) .....	10
Figura 2. Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos. ....	15
Figura 3. Enquadramento regional do conselho autárquico de Mocuba (Fonte: FEAF, 2018). ...	21
Figura 4. Enquadramento regional do conselho autárquico de Mocuba (Fonte: Lima, 2015). ...	23
Figura 5. Distribuição dos Munícipes inquiridos por nível por sexo (gráfico 1) e nível académico (gráfico 2). ....	28
Figura 6. Gráfico de perfil de utilização dos serviços no Município de Mocuba. ....	30
Figura 7. Gráfico satisfação – Cidadãos. (Fonte: Própria).....	31
Figura 8. Primeira representação do grau de envolvimento dos sectores com a gestão da qualidade. ....	33
Figura 9. Segunda representação do grau de envolvimento dos sectores com a gestão da qualidade. ....	34
Figura 10. Terceira representação do grau de envolvimento dos sectores com a gestão da qualidade. ....	35

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Os diferentes conceitos de qualidade apresentados de forma cronológica .....	7
Tabela 2. População residente no local de estudo (Fonte: MAE, 2014).....	22
Tabela 3. Divisão administrativa do Município de Mocuba .....	22

## LISTA DE SIGLAS

CEDSIF	Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças
CFM	Caminhos de Ferro de Moçambique
EUA	Estados Unidos da América
EFQM	European Federation Quality Management
INE	Instituto Nacional de Estatística
MdF	Ministério das Finanças
OP	Orçamento Participativo
POCAL	Plano Oficial de Contabilidade
RETM	Relatório Especial de Termo De Mandato
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SGA	Sistema de Gestão Autárquica
TQM	Total Quality Management
TFM	Trabalho Final de Mestrado

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	i
RESUMO .....	ii
ABSTRACT .....	iii
LISTA DE FIGURAS .....	iv
LISTA DE TABELAS .....	iv
LISTA DE SIGLAS .....	v
INTRODUÇÃO .....	1
PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA .....	3
OBJETIVOS.....	4
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO DO ESTUDO .....	5
1.1. Qualidade dos Serviços: Breve Historial .....	5
1.1.1. Conceitos de Qualidade .....	6
1.1.2. Evolução da Qualidade .....	8
1.2. Gestão de Qualidade.....	10
1.2.1. Princípios de gestão da qualidade .....	11
1.2.2. Gestão da Qualidade no Setor Público .....	12
1.3. Sistemas de Gestão da Qualidade .....	13
1.4. As normas ISO e Sistemas de Gestão da Qualidade .....	17
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	19
2.1. O ESTUDO DE CASO: Território do Município de Mocuba .....	20
2.1.1. Divisão administrativa do Município de Mocuba .....	22
2.1.2. Situação Económica do Município de Mocuba.....	23
2.1.3. O Conselho Autárquico de Mocuba.....	24

2.2. CONTEXTO DE REALIZAÇÃO DO TRABALHO .....	26
3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	28
3.1. Questionários dirigidos aos Munícipes.....	28
3.2. Inquérito dirigido aos Autarcas.....	32
3.3. Funcionamento da Autarquia de Mocuba vs Norma ISO e SGA.....	36
CONCLUSÕES .....	39
BIBLIOGRAFIA.....	40

## INTRODUÇÃO

Em decorrência da transição de um modelo de administração burocrática para o modelo administração prestadora de serviços contribui como um dos principais catalisadores do desenvolvimento e modernização administrativa ao nível de uma governação nacional, regional e/ou local.

De acordo com Cardoso e Cardoso (2011), a transição do modelo de sujeição e paroquial para o modelo participativo despertou a consciência crítica dos cidadãos, decorrente de seu maior grau de educação, de cidadania e de uma atitude cada vez mais assumida de defesa de seus direitos, enquanto consumidores ou contribuintes, encetando novos desafios à administração pública. Hoje, os cidadãos/clientes já não aceitam uma administração pública autoritária, arrogante e divorciada da sociedade e exigem uma administração pública aberta, transparente, dialogante, rápida, eficiente e que não subestime a qualidade dos serviços que vai assegurando (Busto e Maia, 2006).

Entretanto, a esta qualidade se refere a aquilo que atende às necessidades dos clientes e é vista como, a ausência de deficiências, algo sem defeito, que atenda às especificações determinadas. Para isso é importante que a mesma esteja de forma consistente com as expectativas dos consumidores e dentro dos limites da organização. As organizações precisam priorizar a qualidade dos atendimentos, pois o cliente é a peça fundamental, e por ser o serviço o seu principal contato é importante trabalhar para que o cliente tenha uma percepção satisfatória dos serviços que lhes são prestados, conforme defende Erdimann (2011) “O investimento na qualidade dos serviços gera uma vantagem competitiva bastante consistente atrelada à satisfação do cliente”.

A preocupação com qualidade é considerada um dos fatores mais significativos com forte influência no dia-a-dia da nossa sociedade. Deste modo, o bom desempenho e funcionamento da vida da sociedade atual prende-se muitas vezes dos produtos e serviços que utilizamos no cotidiano.

A preocupação com a qualidade, já vem existindo com o passar dos anos, o que resultou na sua evolução ao longo dos tempos. Tendo o mercado tornando-se mais exigente, e a indústria respondendo com produtos ou serviços mais variados, com maior qualidade e em maior quantidade. Tendo na qualidade o principal elemento diferenciador, o que levou a um maior investimento por parte das instituições. Desta feita as instituições sentiram a necessidade de se tornarem mais competitivas, e por isso começaram a implementar sistemas de gestão de qualidade que conduzissem à melhoria dos seus processos internos (Oliveira, 2016).

A agenda da Qualidade segundo Veiga (2014), representa nos tempos de hoje um meio fulcral de sobrevivência para qualquer organização, nomeadamente porque tem a capacidade de promover uma gestão eficiente dos recursos, o que afigura como uma das prioridades das organizações públicas no geral. Esta preocupação em trazer a qualidade para os serviços públicos consiste, contudo, num processo desafiador que exige alguma preparação e capacitação por parte das próprias organizações.

Entretanto na Administração Pública uma cultura de qualidade não é uma realidade, pois no seio dos atores da gestão pública ainda predomina a cultura centrada no cumprimento formal de documentos normativos que regem a administração pública. O predomínio deste traço cultural não significa, contudo, o respeito escrupuloso daqueles referenciais, mas, antes, que aqueles são invocados frequentemente como justificação e defesa das práticas implementadas (Dias, 2011).

De tal modo que ao falarmos sobre as questões da Gestão da Qualidade é então necessário contextualizar o próprio processo de reforma e modernização da Administração Pública, uma vez que os objetivos da reforma e modernização se encontraram diretamente ligados aos objetivos da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade. Diante deste fato, tendo em conta a oferta dos serviços públicos torna-se necessário que a Administração Pública seja mais qualificada, visto que atualmente os utentes estão cada vez mais atentos aos seus direitos, ou seja, querem um serviço de qualidade, rápido e que vá de encontro às suas expectativas (Barros, 2012).

É nesta decorrência que pretendemos analisar a qualidade de gestão dos serviços públicos prestado em Moçambique, por parte das autarquias locais abordando a sua importância, os seus objetivos, o processo da qualidade e suas formas de aplicabilidade para melhoria do processo produtivo da ação pública em prol da satisfação dos utentes e por forma a reduzir falhas de atendimento.

### **PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA**

De acordo Carapeto e Fonseca (2005), uma administração pública de qualidade elevada deve ter a capacidade de aumentar a satisfação dos cidadãos, bem como, deve ser capaz de construir uma confiança nas organizações através de processos transparentes, de gestão financeira e de diálogo democrático, apoiando-se a conceitos como descentralização, reinvenção, qualidade de serviço e de vida, plataformas digitais, gestão centrada nas competências e nos recursos humanos.

Nos últimos tempos, os cidadãos das autarquias têm mais exigências e esperam mais e melhores serviços prestados pelo setor público, daí que espera-se uma resposta rápida e eficiente, de modo a agilizar processos, facilitar seu acesso e proporcionar elevados padrões de qualidade e de satisfação aos cidadãos (Cardoso e Cardoso, 2011). Deste modo, face às crescentes exigências do sector público e dos seus intervenientes é cada vez mais importante, tanto para as entidades públicas como para as privadas, a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (Oliveira, 2016).

Aliado a este facto, em Moçambique o Sistema de gestão de qualidade está inserido no Sistema de Gestão Autárquica (SGA), recém-lançado em 2019, tendo em vista o desenvolvimento e implementação de um sistema integrado de gestão Autárquica, que contempla as componentes de gestão financeira, urbanística, ambiental e serviços municipais para prover processos e ferramentas de trabalho que apoiem as Autarquias no aumento das capacidades de Gestão Financeira Autárquica, captação das receitas autárquicas e melhoria de prestação dos serviços autárquicos aos munícipes. Daí que surge a seguinte questão, o Sistema de Gestão de Qualidade, aliado a SGA, responde as necessidades de qualidade dos serviços prestados aos

munícipes?

## **OBJETIVOS**

Este trabalho tem como foco principal analisar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) nos serviços autárquicos de Moçambique, um estudo de caso do Conselho Autárquico da cidade de Mocuba, que se baseia na gestão eficaz e na racionalização dos recursos disponíveis.

Especificamente a pesquisa visa:

- Avaliar a implementação de sistemas de gestão de qualidade na autarquia de Mocuba;
- Verificar a existência de modelos de gestão da qualidade na autarquia de Mocuba;
- Analisar os efeitos produzidos por este processo e compreender qual foi a influência da reforma da Administração Pública nos SGQ das autarquias;
- Identificar os aspetos positivos e negativos da implementação de boas práticas públicas e a margem do sistema de gestão da qualidade de uma autarquia local.

## **CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO DO ESTUDO**

A Administração Pública traduz-se em instrumento pelo qual o Estado realiza os objetivos da sociedade. A atividade administrativa é, basicamente, a correta gestão dos bens e interesses da coletividade, visando sempre o bem comum e agindo em consonância com a lei.

Nesse cerne, a prestação de serviços de qualidade para os cidadãos torna-se necessário sendo que os cidadãos com o passar do tempo têm-se mostrado cada vez mais exigentes em termos de qualidade quando procuram por qualquer tipo de serviço portanto, interessa a toda a coletividade estando acima de interesses individuais.

No presente capítulo procura-se apresentar-se uma abordagem generalizada da administração pública, procurando trazer particularidades de Moçambique, com enfoque no sistema político-administrativo e no processo de desenvolvimento sustentável aliado ao sistema de gestão da qualidade vigente no país, aplicado as autarquias locais.

### **1.1. Qualidade dos Serviços: Breve Historial**

Antes de trazer uma abordagem com relação ao historial da qualidade de serviços, é importante abordar as diferenças entre qualidade nos produtos e qualidade nos serviços, se por um lado os produtos são homogêneos, tangíveis, podem ser mantidos em stock, há uma transferência de propriedade, o consumo do produto é uma fase bem diferenciada da produção e distribuição e o valor é resultado da produção da fábrica e disponibilização ao cliente, por outro lado, os serviços são uma atividade ou processo, heterogêneos, intangíveis, produção, distribuição e consumo constituem um processo simultâneo, e o valor é resultante da interação entre o vendedor e o comprador. Tendo em conta estas diferenças falar de qualidade quando se trata de produtos tangíveis parece relativamente fácil, por outro lado:

*“a qualidade dos serviços é muito complexa já que não se trata de ações ou comportamentos, mas sim de como os clientes percebem ou interpretam essas ações e comportamentos” (Rocha, 2006).*

Segundo Barros (2012), o conceito de qualidade não é considerado algo novo, uma vez que teve início desde existência da humanidade na busca constante da satisfação dos seus interesses. Com a Revolução Mercantil, os Artesões e Agricultores trocavam os seus produtos em busca da satisfação das suas necessidades através das diversas sociedades. Sendo assim, é com essas trocas que a qualidade passa a ser associada aos valores percebidos pelo cliente.

Com a Revolução Industrial as maquinarias, que possibilitaram a produção em série, trouxeram padronização e uniformização dos produtos. No Século XX, a preocupação com a qualidade passou a ser sistematizada e incluída nas normas ou objetivos da unidade produtiva. Foi nessa época que Frederick Taylor (EUA) baseou-se na divisão do trabalho e na produção em série, rapidez e produtividade. Contudo o conceito de qualidade evoluiu ao longo dos tempos e foi vista como responsabilidade de gerência distinta. Os produtores produziam em grande quantidade e com maior eficácia e iam aperfeiçoando as suas técnicas de controlo da produção dando mais relevância à questão da qualidade (Saraiva e Gabriel, 2014).

No sistema administrativo a qualidade tem seu surgimento no início do século XX até os dias de hoje. Foi por meio da concorrência e a necessidade por melhores produtos, que levaram as empresas a um desenvolvimento melhor de seus bens e serviços.

Existem inúmeras definições de qualidade. No ponto seguinte, salientaremos apenas algumas definições.

### **1.1.1. Conceitos de Qualidade**

Em concordância com Dias (2011), apesar da existência de várias interpretações para o termo Qualidade, o que faz com que se torne difícil de definir com precisão este conceito, o certo é que ele está implantado a todos os níveis, desde a casa ao local de trabalho, passando pela produção de bens e prestação de serviços. No entanto, a Qualidade é uma promessa muito difundida atualmente nas empresas e nas organizações.

E por razões acima citadas, elaborou-se o quadro abaixo (Tabela 1), onde constam as mais diversas definições da qualidade elaboradas pelos autores com o passar dos tempos para que

possa ser compreendida por todos, precisa, para não gerar interpretações duvidosas e, por fim, abrangente, para mostrar a sua importância em todas as atividades de uma instituição.

Tabela 1. Os diferentes conceitos de qualidade apresentados de forma cronológica

<b>Autor</b>	<b>Definições de Qualidade</b>
FEIGENBAUM, 1961	<i>"Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são o uso e o preço de venda do produto".</i>
PIRSIG, 1974	<i>"Qualidade não é uma ideia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas... Embora não se possa definir Qualidade, sabe-se o que ela é "</i>
GILMORE, 1974	<i>"Qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com o projecto ou especificação"</i>
CABRAL et. al, 2001	<i>"Qualidade como suporte que garante o sucesso económico, social e ambiental e permite atingir a excelência e o desenvolvimento sustentável".</i>
NP EN ISO 9000: 2005	Qualidade é <i>"grau de satisfação de requisitos (necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória) dados por um conjunto de características (elemento diferenciador) intrínsecas"</i> .
AZEVEDO, 2007	<i>" (...), a Qualidade passa a focalizar-se no exterior, alargando o seu âmbito de atuação, fazendo parte de uma estratégia mais vasta de desenvolvimento da organização no longo prazo, ... . ". A Qualidade, numa perspectiva sustentável, passa a integrar toda a cadeia de valor, incluindo fornecedores e clientes, e é extensiva a todas as atividades sociais e ambientais que estas empresas promovem (... .), de forma a garantir com sucesso, o futuro da sua própria sustentabilidade".</i>

Adaptado pela Autora.

Para Dias (2011), todas as definições de qualidade têm em comum o facto de a qualidade ser uma disciplina da gestão global das organizações, de visar que os bens produzidos e os serviços prestados satisfaçam os destinatários e por implicar fazer bem e cada vez melhor, ao menor custo e à primeira tentativa, aquilo que está definido na missão da organização.

Assim sendo, a Qualidade está relacionada com a satisfação completa das necessidades dos clientes, tendo como resultado a oferta de produtos ou serviços de acordo com as suas expectativas e em conformidade com as especificações estabelecidas pelos clientes.

### **1.1.2. Evolução da Qualidade**

A qualidade já é uma preocupação para humanidade desde os primórdios, o homem sempre procurou ferramentas que fossem sempre adequadas para a satisfação de necessidades individuais.

De acordo com Garvin (1992) *apud* Dias (2011), a qualidade, numa primeira fase, era vista numa perspectiva restrita de inspeção, através da qual, utilizando instrumentos de medição, se tentava alcançar a uniformidade do produto. Num segundo momento, recorrendo a instrumentos e técnicas estatísticas, o objetivo era conseguir um controle estatístico da qualidade. Posteriormente, a qualidade passou a estar mais preocupada com a sua própria garantia, obrigando à coordenação de todo o processo produtivo, desde o projecto do produto até a sua distribuição pelo consumidor final. Mais recentemente, a ênfase recai sobre a gestão estratégica da qualidade, em que a principal preocupação consiste na possibilidade de concorrer num determinado mercado, procurando, não só satisfazer as necessidades e requisitos do consumidor, mas, também, as necessidades e exigências do próprio ambiente em que a organização está envolvida.

Para Feigenbaum (1988) citado por Pires (2012), a evolução da qualidade traduz-se num movimento com fases temporais distintas: no início do século XX o controlo da qualidade era garantido pelo operador ou seja, um trabalhador ou um pequeno grupo de trabalhadores era responsável pela fabricação completa do produto, permitindo que cada um controlasse a qualidade do seu próprio serviço. Mais tarde, por volta dos anos 20, o controlo da qualidade era feito pelo supervisor que assumia a responsabilidade da qualidade referente ao trabalho da equipa, dirigindo as ações e executando as tarefas onde fosse necessário e conveniente. Já nos meados dos anos 30, o controlo da qualidade era feito através da inspeção. Esta fase surgiu com a finalidade de verificar se os materiais, as peças, os componentes e as ferramentas, entre outros, estão de acordo com os padrões estabelecidos. De tal forma, a qualidade passa a ter como objetivo detectar problemas nas organizações. A partir de 1960, e do reconhecimento da variabilidade existente na indústria, surgiu o controlo estatístico da qualidade, com o objetivo de prevenir e atacar os problemas existentes. Num processo produtivo ocorrem

permanentemente variações nas matérias-primas, operários, equipamentos etc., pelo que a questão que se colocava não era apenas detectar as variações existentes, mas, antes, separar as variações aceitáveis daquelas que levariam à ocorrência de problemas. Foi nesta altura que surgiram e começaram a ser utilizadas algumas ferramentas básicas da qualidade, como seja, fluxogramas, folhas de verificação, diagramas de Pareto, diagramas de causa e efeito, histogramas, diagramas de dispersão e cartas de controlo.

A partir dos anos 80 surge a fase a que este autor, chama de controlo total da qualidade, em que esta passa dum método restrito para um método mais amplo, continuando, no entanto, com o objetivo principal de prevenir e atacar os problemas, apesar dos instrumentos se estenderem para além do uso de técnicas estatísticas. Surgiram, assim, novas ferramentas da Qualidade<sup>1</sup>, tais como a quantificação dos custos da Qualidade, o controlo da Qualidade, a engenharia da confiabilidade, os zero erros, os zero defeitos, entre outras. A Qualidade passa, assim, para outra etapa, a da Visão Estratégica Global, em que o objetivo principal se encontra associado à sobrevivência da empresa, ao nível da competitividade, no mercado mundial, em resposta às grandes e rápidas transformações do mercado que se verificaram nesta época (Pires, 2007).

Na figura 1 é possível verificar a evolução da qualidade ao longo dos tempos sendo que, considera-se a qualidade tem variado, acompanhando a evolução dos mecanismos e as ferramentas que as organizações utilizam para gerir esta qualidade.

---

<sup>1</sup> Fenandes (2011), aponta a existência de dois tipos de ferramentas da qualidade, as ferramentas clássicas e as ferramentas estratégicas. As ferramentas estratégicas vêm complementar as ferramentas clássicas. As ferramentas clássicas têm como objetivo definir o problema, depois da recolha de dados numéricos é feita uma abordagem analítica. Já as ferramentas estratégicas definem o problema antes da recolha de dados numéricos, são criados dados verbais, geram-se ideias e definem-se planos.

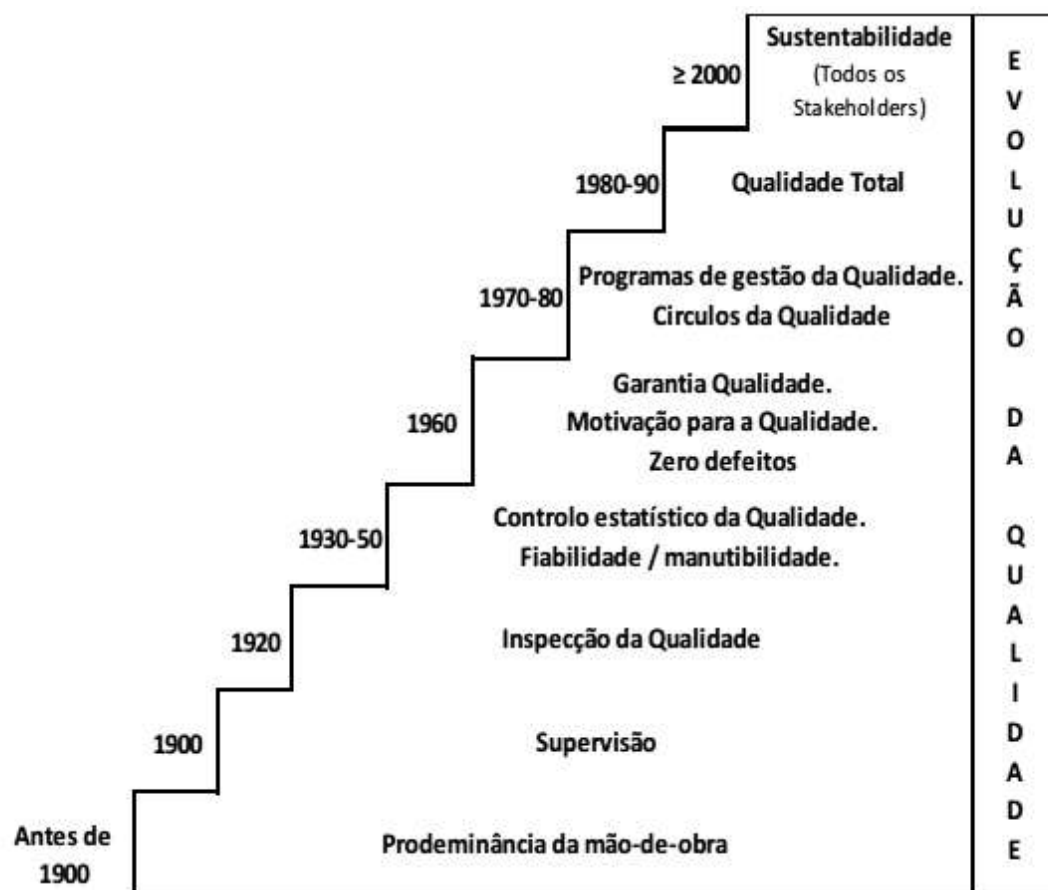


Figura 1. Ilustração esquemática da evolução da qualidade. (Fonte: Pires, 2007)

## 1.2. Gestão de Qualidade

A gestão da qualidade para Juran (1990) *apud* Neto (2014), corresponde a uma vertente que visa a adequação de equipamentos, pessoas e serviços, para a satisfação dos seus stakeholders. Na gestão da qualidade, o importante é satisfazer as necessidades dos stakeholders, principalmente dos clientes, de modo a que isso traga dividendos à organização, visíveis nos seus resultados operacionais e na reputação construída.

A gestão da qualidade deve ser vista não como mais um programa de modernização, porém como uma nova maneira de ver as relações sociais, na qual o benefício comum é superior ao de uma das partes. Em conclusão os propósitos apresentados pelos autores no âmbito da gestão de qualidade, demonstra uma concordância que a gestão de qualidade seja vista como um processo de envolvimento de todos intervenientes e que os resultados ou os benefícios sejam

comuns, não se trata de atender em primeira instância as necessidades do cliente mas a par das necessidades dos funcionários, da instituição e dos clientes, deve existir uma satisfação para ambos, a qualidade depende do bem-fazer, do bom uso e da boa oferta. Aliado a este facto, Erdmann (2011) apresenta alguns princípios da qualidade, que foram criados pelos pioneiros da gestão da qualidade. O primeiro princípio, apresenta a total satisfação do cliente, como fundamental na Gestão da Qualidade. O que os clientes precisam e como julgam os serviços deve ser entendido antes de tudo. A avaliação deve resultar em indicadores, que venha medir a satisfação dos clientes. A boa qualidade é fruto da valorização dada aos clientes internos bem como aos externos.

### **1.2.1. Princípios de gestão da qualidade**

De acordo com Santos *et al.* (2008), a gestão da Qualidade baseia-se em **oitos princípios**, nomeadamente:

1. **Focalização no cliente** – as organizações dependem dos seus clientes, devem compreender as suas necessidades atuais e futuras e esforçarem-se por exceder as suas expectativas;
2. **Liderança** – os líderes devem saber manter um ambiente interno motivador, de modo a obterem a envolvimento das pessoas para atingirem os objetivos previstos pela organização;
3. **Envolvimentos das pessoas** – as pessoas são a principal valia de uma organização, o seu envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização;
4. **Abordagem dos processos** – quando as atividades e os recursos que lhes estão associados são geridos por processos, os resultados desejados são atingidos de forma mais eficiente;
5. **Abordagem da gestão como um sistema** – gerir processos interrelacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia;
6. **Melhoria contínua** – deve ser uma preocupação constante, com avaliação sistemática do desempenho global da organização;

7. **Abordagem factual** – decisões eficazes, são baseadas na análise de factos, dados, informações, etc.;

8. **Relações mutuamente benéficas com fornecedores** – devem ser criadas condições para ambas as partes criarem valor.

### **1.2.2. Gestão da Qualidade no Setor Público**

A prestação de serviços públicos, face às expectativas e exigências crescentes dos cidadãos, têm introduzido a qualidade como preocupação no processo de reforma e modernização da Administração Pública, sendo que para Rocha (2011), podem distinguir-se várias perspectivas na evolução do conceito de qualidade no setor público: a Qualidade no sentido de respeito por procedimentos e normas, Qualidade no sentido de eficácia e a Qualidade no sentido de satisfação dos clientes.

A prestação de serviços de qualidade no setor público tem sido um desafio para a instituição, visto que se tem buscado transformações no sentido de atender bem os seus usuários. Simone (2014), afirma que a necessidade de se constituir uma administração pública cada vez mais capacitada para responder às solicitações da sociedade e a prestação de serviços públicos com maior qualidade, assim como a elevação do desempenho das instituições do Estado se tornaram de forma rápida e intensa numa “bandeira” fundamental da teoria e da prática da gestão pública na contemporaneidade.

A preocupação com a prestação de serviços de qualidade em Moçambique, também se tem verificado na medida em que há uma preocupação em melhorar os níveis e qualidade de prestação directa de serviços aos cidadãos passando a considerá-los como clientes, divulgando os seus direitos e melhorando as condições do seu atendimento.

A garantia de uma gestão de qualidade no sector público Moçambicano inclui aspectos como reforçar o papel da AP enquanto agente da transformação da sociedade, criando condições técnicas e organizacionais para a instituição de uma administração para o desenvolvimento; Criar um melhor ambiente na ecologia administrativa, formando servidores, dignificando o seu

papel, promovendo maior justiça relativa, motivando e mobilizando para o processo de mudança; Contribuir para a melhoria da imagem da Administração Pública e dos servidores, superando gradualmente a imagem generalizada de que os funcionários são 'burocratas, desinteressados e incompetentes', portanto, são obstáculos ao processo de modernização da sociedade; Promover a elevação dos níveis de eficiência e qualidade dos serviços e assegurar a redução dos custos administrativos, permitindo que se faça mais e melhor, mas de maneira diferente, com novos processos, se possível com redução de custos.

### **1.3. Sistemas de Gestão da Qualidade**

Um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) compreende elementos inter-relacionados, capazes de transmitirem a confiança máxima de que um nível de qualidade bom será conseguido ao menor custo podendo, por outras palavras, ser definido como o conjunto das regras e princípios relacionados com a qualidade que é aplicado no dia-a-dia das organizações.

Neste sentido o conceito de qualidade passa a ser interpretado como:

*«Uma filosofia de gestão, que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas do cidadão».*

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é a estrutura organizacional criada para gerir e garantir a qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas. O SGQ deve ser documentado e formalizado através do Manual da Qualidade, devendo incluir os elementos que identifiquem claramente a forma de gestão que possa ter influência na Qualidade do produto ou serviço finais.

A norma NP EN ISO 9001:2008 estabelece que a organização deve:

- Identificar os processos necessários para o SGQ e para a sua aplicação em toda a organização;
- Determinar a sequência e interação dos processos;

- Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que, tanto a operação, como o controlo dos processos são eficazes;
- Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários, para suportar a operação e a monitorização dos processos;
- Monitorizar, medir e analisar os processos;
- Implementar ações necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua dos processos.

Os requisitos do SGQ constantes na série de normas que o rege destinam-se a prevenir a ocorrência de desvios em qualquer fase da produção do produto ou serviço, iniciando-se no planeamento e estendendo-se até às atividades do serviço após seu fornecimento.

Em concordância com Gonçalves (2013), a par da ISO existem outros sistemas de Gestão para a Qualidade Total. Todos eles assentam numa filosofia de gestão, focalizada no cliente, que procura continuamente melhorar os processos através da utilização de ferramentas de gestão e do envolvimento dos colaboradores em trabalho de equipa. Os mais utilizados, para além da ISO 9000, são os modelos EFQM (European Federation Quality Management), Speyer e Malcom Baldrige.

Ainda na mesma linha da qualidade total, W. Edwards Deming desenvolveu os “Círculos de Qualidade” ou o ciclo PDCA (ciclo de atividades para solução de problemas: Plan, Do, Check, Act). Joseph Juran aperfeiçoou a melhoria contínua de cada ciclo dessa espiral da qualidade, através da teoria do “Melhoramento Permanente da Qualidade”, sendo uma ferramenta ainda hoje muito utilizada nos esforços de melhoria de qualidade (Juran & Godfrey, 1999). A otimização de produtos e processos antes da produção efetiva (Taguchi, 1986), bem como, a utilização de técnicas de controlo da qualidade na indústria japonesa adicionaram novas práticas, inserindo-as no Total Quality Management (TQM).

Pires (2007), aponta um SGQ como sendo um subsistema da gestão, na medida em que atribui invariavelmente recursos e responsabilidades de modo a que a organização, se torne viável, efectiva e competitiva na figura 2 apresenta-se um esquema de um modelo de SGQ. Na

perspectiva deste autor, a complexidade dos fenómenos que tem vindo a crescer e o ambiente de maior competição em que vivemos obrigam à tomada de decisões, cada vez mais racionais e à procura de soluções baseadas numa abordagem científica e sistemática.

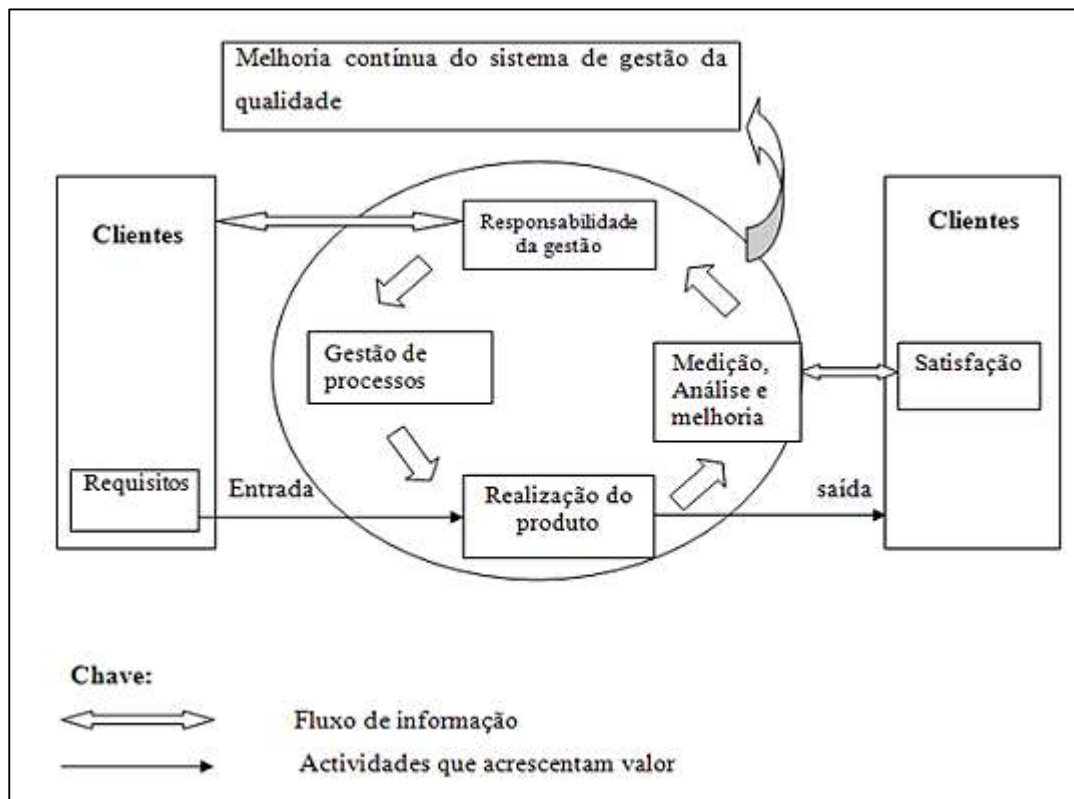


Figura 2. Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos.

### 1.3.1. A Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

Em concordância com Barros (2012), a implementação de um SGQ tem como objetivo a melhoria do desempenho de uma instituição, a sistematização do fluxo de comunicações e as decisões, a adequada definição do modo de realizar as atividades e respetivas responsabilidades. O Sistema de Gestão da Qualidade é entendido como uma estrutura da organização, de atividade e responsabilidade, de recursos e acontecimentos que em conjunto proporcionam procedimentos e métodos organizados de implementação de forma a garantir a capacidade da organização em satisfazer os requisitos da qualidade, isto é, um sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que tange a qualidade. Os requisitos da

norma ISO 9000 traduzem nas necessidades dos clientes-utentes, expressas quantitativa ou qualitativamente com o objetivo de permitir a sua implementação e avaliação, devendo ser satisfeitos ao longo prazo. Caso contrário, não se pode garantir a satisfação contínua do utente.

A relevância de implementação de um SGQ centra-se no fornecimento de fermentas para que as instituições potenciem a gestão da qualidade de seus processos. As principais razões que levam à sua implementação são:

- Maior satisfação dos clientes-utentes (sociedade e partes interessadas);
- Melhoria da imagem, cultura e desempenho da instituição;
- Aumento da produtividade e redução de custos;
- Melhoria da comunicação, moral e satisfação dos colaboradores;
- Maior competitividade e oportunidade, tanto no mercado como internacional;

Implementação da gestão de qualidade com base em padrões e normas nacionais ou internacionais, que compreende treinamento, implementação dos processos produtivos e registro das atividades realizadas por uma organização (NBR ISO 9000, 2012).

De acordo com a norma de implementação do sistema de gestão da qualidade, são exigidos os requisitos gerais, concretamente os documentos escritos que devem ser compartilhados por toda a organização: Manual da Qualidade, Procedimento da Qualidade, Planos da Qualidade, Requisitos e Impressos.

No que diz respeito ao **Manual da Qualidade**, trata-se do documento mais importante do sistema de gestão da qualidade, uma vez que nele consta a política, especifica o SGQ de uma organização e os procedimentos adotados pela organização para cumprir os requisitos aplicáveis. É com base neste documento que a empresa certificadora vai fazer uma primeira avaliação da organização ou instituição. Portanto, na perspetiva de Pires (2004), o manual da qualidade deve ser desenvolvido com o máximo de profissionalismo de acordo com a realidade da organização, devendo ser acima de tudo um compromisso. No que diz respeito aos

**Procedimentos da Qualidade**, consideramos que é uma forma especificada para executar uma atividade. Normalmente ele indica o que deve ser feito, por quem, quando, onde e como, e não só, mas também determina que materiais devem ser usados, equipamentos e documentação, o que deve ser controlado e registrado.

Em relação ao **Plano da Qualidade** - são os documentos que especificam quais os procedimentos e recursos associados a aplicar ou que são utilizados, por quem e quando, num projeto, produto, processo ou contrato específico. No tocante aos **Requisitos da Qualidade**- devem ser estabelecidos e mantidos para provar evidências da conformidade com os requisitos e demonstrar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, no pressuposto de que todas as atividades devem ser registadas, para que se possa controlar os resultados.

#### **1.4. As normas ISO e Sistemas de Gestão da Qualidade**

O nascimento das normas ISO 9000 deu-se durante a segunda guerra mundial, quando o Ministro da Defesa do Reino Unido observou que as bombas utilizadas e produzidas tinham cada vez mais uma qualidade menor do que a esperada e dessa forma afetava o seu desempenho durante a guerra de quem as utilizasse. Nesse sentido, foram designados inspetores para analisar a qualidade das armas que eram produzidas nessas fábricas. As diretrizes que foram implementadas nessa altura e sendo que elas tinham como conceito a inspeção do controlo do armamento levou ao conceito que hoje utilizamos, ou seja, a qualidade. Nesta altura, a designação de qualidade estava apenas ajustada a cumprir especificações dos produtos e não como melhorar a qualidade dos produtos, neste caso, o armamento produzido durante a segunda guerra mundial (Ferreira, 2015).

De acordo com o autor do parágrafo anterior, em 1971, surgiu a primeira norma britânica da garantia da qualidade sectorial, a norma BS 9000 através da BSI. Esta norma tinha o foco na indústria eletrónica, fazendo face aos problemas de qualidade que a mesma sofria. Em 1974 foi publicada a norma BS 5179 – Guidelines for Quality Assurance através da BSI. Em 1979 foi publicada a primeira norma britânica de garantia da qualidade, a norma BS 5750. Segundo (Sampaio & Saraiva, 2011), em 1982 o governo britânico cria o documento que tinha o nome de

*Standards, Quality and International Competitiveness*, impulsionando o mercado da normalização. Em 1987, são aprovadas as normas ISO 9000, depois do BSI ter promovido a norma BS 5750 junto da comunidade internacional.

De acordo com Adame (2018), a família de normas ISO 9000 é a mais conhecida e amplamente utilizada como base para se implementar um SGQ. O nome ISO 9000 é utilizado genericamente para se referir à família das normas de qualidade publicada pela ISO, que são elas:

ISO 9000 – Fundamentos e vocabulário: Apresenta os princípios de gestão da qualidade e define os termos utilizados na série 9000;

ISO 9000 – Requisitos: Define os passos básicos para a implantação de um SGQ gerido por processos. Essa é a norma de certificação;

ISO 9000 – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade: Fornece orientação às organizações para o alcance do sucesso sustentado por meio de uma abordagem da gestão da qualidade.

A ISO 9000 segundo Sitnikov *et al.* (2017), serve de referência para as demais normas da série, pois descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e apresenta um glossário de termos utilizado nas normas. É uma norma aplicável a qualquer organização que busca aumentar sua vantagem competitiva a partir da qualidade.

## **CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

*«O objetivo de uma investigação deverá ser o de conhecer cada vez mais o mundo para o poder transformar num lugar melhor (Graue e Walsh, 1998)».*

Neste capítulo, iremos analisar a metodologia utilizada e quais as questões que irão ser usadas para conseguirmos tirar uma conclusão sobre o tema que está a ser estudado. Esta análise inclui a forma como os dados foram recolhidos, o método utilizado para recolher esses mesmos dados.

*A metodologia é o suporte científico que garante a coerência dos resultados apresentados. Sendo assim a abordagem de todos os processos metodológicos que servem como base de uma pesquisa, descreve os objetivos gerais e específicos do estudo, as hipóteses, a caracterização da amostra e a apresentação dos dados estatísticos (Manuel, 2015).*

Para este TFM foi escolhida uma metodologia de estudo de caso, por forma a melhor estudar o problema em questão: A gestão de qualidade de serviços nas Autarquias Locais em Moçambique.

O estudo de caso constitui-se como uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Da Silva (2018), aponta que este método incide sobre um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, procurando evidências esclarecedoras de tal fenómeno, envolvendo o estudo detalhado de uma entidade bem definida e visa compreender o caso no seu todo e na sua unicidade, desenvolvendo uma análise aprofundada do mesmo.

### **2.1. O ESTUDO DE CASO: Território do Município de Mocuba**

De acordo com MAE (2014), o distrito de Mocuba localiza-se na parte central da província da Zambézia, com uma área de 8.802 km<sup>2</sup>, fazendo limite com os distritos de Lugela e Errego ao Norte; Maganja da Costa a Este; Namacurra e Morrumbala a Sul e Milange a Oeste. O distrito tem três Postos Administrativos: Mocuba-Sede, Mugeba e Namajavira (figura 4) que, por sua vez, estão subdivididos em 6 Localidades.

A autarquia da cidade de Mocuba, a cidade (fig.3), localiza – se no centro de Moçambique, no distrito do mesmo nome, na província da Zambézia, a cidade situa-se no extremo centro-norte no coração Distrito de Mocuba na confluência dos Rios Licungo e Lugela a cerca de 150km a noroeste da Cidade de Quelimane, que é a capital da província da Zambézia (Lima, 2015). Mocuba tem como limites: A Norte – Rio Matebe; A Sul - Rio Muanaco; A Este – Rio Matebe; A Oeste – Via de acesso que parte da estrada de Milange até ao Rio Mangulamelo (RETM, 2018). Com uma superfície de 8803km<sup>2</sup> e uma população de 300.628 habitantes o Município tem 20 bairros; dos quais oito são comunidades ribeirinhas do rio Licungo: (a) Samora Machel; (b) Naverua; (c) Carreira de Tiro; (d) Marmanelo; (e) Caminhos de Ferro; (f) Sacras; (g) Lugela e (h) Tomba de Água (Oliveira *et al.*, 2019).

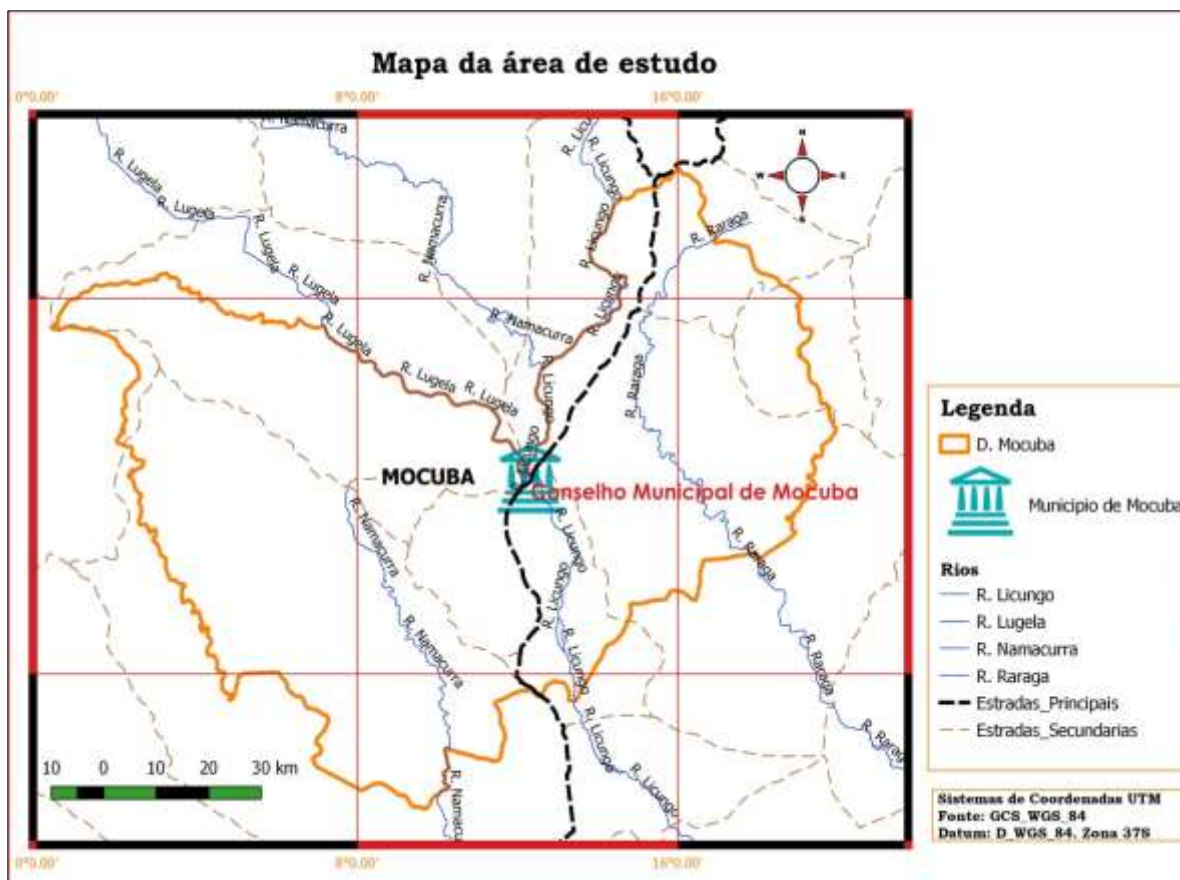


Figura 3. Enquadramento regional do conselho autárquico de Mocuba (Fonte: FEAF, 2018).

Em 1998, Mocuba foi uma das 23 cidades que se tornaram municípios, com um governo local eleito, fazendo parte então de um total de 33 municípios iniciais. Esta lista incluía ainda, da província, a vila de Milange, a cidade de Gurué e a capital Quelimane.

Com uma população jovem (46%, abaixo dos 15 anos) e um índice de masculinidade de 50%, a cidade de Mocuba e suas zonas periféricas de matriz semi-urbana, concentra 52% da população de todo distrito. A estrutura etária da população do distrito reflecte uma relação de dependência económica de 1:1.1, isto é, por cada 10 crianças ou anciões existem 11 pessoas em idade ativa.

**Tabela 2.** População residente no local de estudo (Fonte: MAE, 2014)

	Grupos etários					
	TOTAL	0 - 4	5 - 14	15 - 44	45 - 64	65 e mais
<b>P.A. de MOCUBA (Cidade de Mocuba)</b>	<b>162.226</b>	<b>30.593</b>	<b>42.790</b>	<b>75.056</b>	<b>11.682</b>	<b>2.104</b>
Homens	82.733	15.123	22.227	38.089	6.058	1.235
Mulheres	79.492	15.470	20.563	36.966	5.624	869

Adaptado pela autora

### **2.1.1. Divisão administrativa do Município de Mocuba**

O Município de Mocuba, está dividido em cinco Unidades Residenciais (tabela 3) onde estão integrados vinte quatro bairros autárquicos (figura 4). As construções desordenadas nos bairros mais populosos da autarquia colocam grandes desafios à edilidade na delimitação dos quintais da população, correspondendo a uma taxa de urbanização de 52%, e concentra-se na cidade e nas zonas periféricas (INE, 2016).

**Tabela 3.** Divisão administrativa do Município de Mocuba

<b>Unidades Residenciais</b>	<b>Bairros</b>
<b>Samora Machel</b>	Samora Machel, Naverua, Nedugudo e Mugonda;
<b>3 de Fevereiro</b>	3 Fevereiro, Sacras, Lugela e Central;
<b>Marmanelo</b>	Marmanelo I e II, Carreira de Tiro I e II, Macuvine e CFM;
<b>16 de Junho</b>	16 de Junho, Tomba de Água I e II, Aeroporto II, Pedreira e Derruba;
<b>25 de Setembro</b>	25 de Setembro, Aeroporto I, Macuvine e Muanaco.

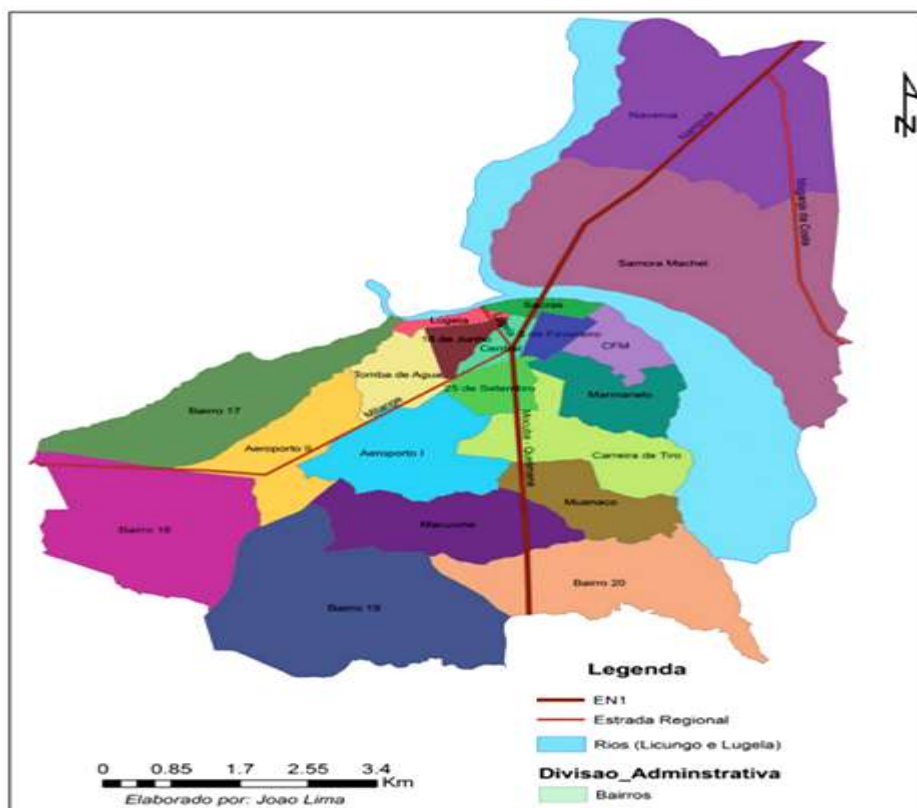


Figura 4. Enquadramento regional do conselho autárquico de Mocuba (Fonte: Lima, 2015).

### 2.1.2. Situação Económica do Município de Mocuba

Mocuba tem uma atividade comercial relativamente extensa, tendo mercados para os produtos locais não só no próprio distrito, mas também nos distritos vizinhos e Malawi. Para a maior parte dos produtos, as transações comerciais são conduzidas nos mercados e lojas locais. Cerca de 90% das 55 lojas operacionais estão localizadas na área municipal, onde por sinal residem 60 mil pessoas e conta ainda com quatro oficinas, uma estação de serviço, quatro carpintarias, duas serrações e seis padarias (duas inoperacionais). Funcionam no Município oito estabelecimentos de hotelaria, incluindo pensões, bares e restaurantes (INE, 2016).

### **2.1.3. O Conselho Autárquico de Mocuba**

---

O Município de Mocuba é um Município de categoria D<sup>2</sup>, e foi uma das primeiras 33 autarquias criadas no âmbito do processo de autarquização em Moçambique, sendo, classificado como um Município de Cidade. É o segundo maior Município da província da Zambézia. Mocuba tem, de acordo com os contatos efectuados junto do Conselho Municipal, uma população de 120.000 habitantes e uma área de 88 km<sup>2</sup>. O Município encontra-se administrativamente organizado, por ordem decrescente, em Unidades Residenciais, Bairros, Zonas, Quarteirões, e 10 Casas (Lalá, 2013).

O Conselho Autárquico de Mocuba, desenvolve trabalhos resultantes das competências próprias e delegadas, previstas na Lei nº 2/97 de 28 de Maio.

De acordo com Cistac (2012), na prática concreta das competências atribuídas aos seus órgãos, a autarquia de Mocuba desempenha várias e numerosas funções e, fazendo sua classificação, distingue-se duas funções centrais: funções de regulação e funções de prestação.

As funções de regulação dissecam-se em quatro formas:

**1ª. A segurança dos bens e das pessoas:** a autarquia local, através do exercício dos poderes do Conselho Municipal (CM) e do Presidente do Conselho Municipal (PCM), desempenha funções de polícia de natureza preventiva (alínea g, n.º 1 da lei 2/97). Por exemplo, o Presidente está encarregue de tomar, no âmbito dos poderes relacionados com a polícia municipal, todas as medidas necessárias para manter e garantir a segurança, tranquilidade e a salubridade pública, porque se nos termos na alínea n) do número 1 do artigo 56 da lei 2/97, compete ao CM conceder licenças para estabelecimentos insalubres, incómodos, perigosos ou tóxicos; nos termos da alínea d) do número 2 do artigo 62 da lei supra, compete ao PCM coordenar e controlar a execução dessas deliberações (Caetano, 2007).

---

<sup>2</sup> A Classificação dos centros urbanos no país foi definida por via da Resolução nº 7/87, de 25 de Abril, representando uma espécie de reconhecimento do grau de desenvolvimento alcançado e potencialidades, bem assim, o nível de atenção e priorização que essa classificação implica. Nesta classificação, a qual vai de A a D, os centros urbanos até a categoria C são referentes às capitais provinciais, e as cidades de nível “D” são aqueles centros urbanos cujo grau de desenvolvimento os caracteriza como cidades e assumem um papel de relevo no desenvolvimento local.

**2ª. A regulação das relações sociais:** ainda na óptica de Cistac (2009), as dificuldades específicas, que algumas categorias sociais encontram, justificam que medidas de proteção particulares sejam tomadas pelas autarquias locais, aliás, é por isso que o artigo 6 da lei 2/97, no seu número 1, alínea a) consagra o desenvolvimento social local como uma das atribuições das autarquias locais, sendo que a principal forma de intervenção apresenta-se sob forma de atribuição de prestações particulares destinadas as pessoas que necessitam.

**3ª. A regulação das relações económicas:** os órgãos das autarquias locais, têm competências para “elaborar o planeamento do desenvolvimento económico da autarquia local”. Para tanto, eles devem definir os objetivos da colectividade, implantação de um número de políticas de desenvolvimento sectorial como também os meios de seu desenvolvimento, devendo haver compatibilidade e complementaridade com os planos nacionais e provinciais. A regulação de atividades económicas pode tomar a forma de ajuda às empresas privadas, orientando e apoiando a iniciativa privada na criação e fortalecimento de micro e pequenas empresas (Caetano, 2007).

**4ª. A regulação do ambiente e do espaço:** a política do ambiente e da estruturação do espaço físico é uma função atribuída as autarquias locais e é de grande importância porque os aspectos económicos, sociais e culturais influem na qualidade ambiental do município e, de alguma forma, produzem efeitos na transformação da qualidade e resistência dos solos, na hidrografia, no clima, no relevo, na vegetação e outros (Cistac, 2009).

Assim, é através da regulação do ambiente e do espaço que as autarquias locais evitam problemas de edificações desordenadas, saneamento deficiente, erosão, poluição do ar, dos solos e águas, o desflorestamento e os incêndios descontrolados. Sobre a utilização do espaço físico, as autarquias locais podem definir as normas locais de urbanização e conceder licenças para construção, reedificação ou conservação, bem como aprovar os respectivos projectos (Cistac, 2001), nos termos da alínea I) do número 1 do artigo 56 da lei 2/97.

### **Funções de prestação**

As autarquias locais são fornecedoras de bens e serviços aos munícipes. Para tal, levam avante

três ações segundo Dauce (2013) e Fauré e Rodrigues (2011):

**Primeiro**, implementam ações de assistência e de redistribuição que correspondem às prestações de carácter financeiro para compensar dificuldades individuais e garantir o acesso de todos aos serviços considerados indispensáveis;

**Segundo**, oferecer aos munícipes serviços públicos nos domínios da educação (centros pré-escolares, escolas primárias), da ação social e da saúde (unidades de cuidados primários de saúde, programa de habitação social), da cultura (bibliotecas, museus), do tempo livre e desportos (parques de campismo, instalações desportivas e recreativas) e das infra-estruturas de comunicação (rodovias e passeios);

**Terceiro**, oferecer serviços e bens com contrapartidas financeiras, como de higiene (tratamento de lixo, abastecimento de água, esgotos), da energia, dos transportes colectivos, da ação económica (feiras, matadouros), da habitação social e dos serviços financeiros (participação da autarquia local no capital de empresas privadas que prosseguem interesse público local).

## **2.2. CONTEXTO DE REALIZAÇÃO DO TRABALHO**

No contexto de realização do presente estudo de caso os instrumentos utilizados para o seu desenvolvimento foram a pesquisa bibliográfica, a análise documental e a entrevista estruturada.

Com o objetivo de analisar as políticas e modelos de gestão das autarquias no Município de Mocuba, procurou-se dar especial atenção à interação com a população e com os autarcas do município de Mocuba. Para tal foram distribuídos 72 questionários aos cidadãos do município de Mocuba (apresentado no anexo 1) identificados aleatoriamente a nível da urbe, sendo que apenas 30 entrevistados responderam a todas as questões, não se abstendo a nenhuma. Em paralelo a este processo também foram distribuídos questionários para os autarcas do Conselho Autárquico de Mocuba (anexo 2).

A população do presente trabalho é abrangente, pois inclui cidadãos que são usuários

potenciais dos serviços fornecidos pela autarquia e pagam impostos. A amostra para a pesquisa foi escolhida por conveniência não estratificada, sendo não probabilística, deste modo a amostragem não probabilística se mostrou mais adequada porque a qualidade é um conceito abstrato e medidas de percepção dificilmente permitem generalizar determinadas situações. No caso desse estudo esta estrutura de amostragem trouxe relevantes evidências da percepção dos cidadãos sobre o significado para ele do que seja um serviço público de qualidade. Dado tratar-se de um estudo exploratório, não houve preocupações ao nível da representatividade da amostra, tendo prevalecido os critérios da diversidade e da dimensão da população.

Quanto a abordagem da pesquisa procurou-se trazer uma abordagem qualitativa, sendo que foram coletados dados descritivos, contendo a descrição da forma como o conselho autárquico da Cidade de Mocuba atende aos requisitos da norma ISO 9000 e aos objetivos do Sistema de Gestão Autárquica (SGA) recentemente implementado em Moçambique no que tange à gestão da qualidade.

Desta feita a segunda etapa do estudo constituiu numa avaliação documental, envolvendo relatórios Municipais, norma ISO 9000 e SGA, concretamente neste trabalho, a documentação recolhida, relativa ao tema de estudo, foram os relatórios de auditoria, mapas custos da qualidade e os mapas processuais de gestão. Ambos representam “saídas” e possibilitam a análise e verificação do sucesso e adaptabilidade dos SGQ aos contextos organizacionais onde esses estão implementados.

Numa fase seguinte, após a aplicação dos inquéritos, procedemos à análise estatística dos dados recolhidos, a qual permitiu retirar as conclusões, discutir resultados e fazer uma reflexão crítica sobre todo este trabalho de investigação.

### 3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a conclusão e a realização do teste da versão final do inquérito, foi necessário planificar a inquirição e desenvolver uma estratégia de abordagem e comunicação com os munícipes e os autarcas participantes no estudo. Numa fase subsequente, após a realização dos inquéritos, procedeu-se à análise estatística dos dados recolhidos, a qual permitiu retirar as conclusões, discutir resultados e fazer uma reflexão crítica sobre todo este trabalho de investigação.

De seguida apresentam-se os resultados relativos a cada uma das componentes referenciadas na metodologia. Seguindo a mesma ordem, procede-se à análise ao tratamento de dados, referentes a cada uma das componentes: Inquérito dirigido aos munícipes e aos autarcas; avaliação documental em conformidade com as normas ISO.

#### 3.1. Questionários dirigidos aos Munícipes

##### ➤ Características dos Utentes e Munícipes

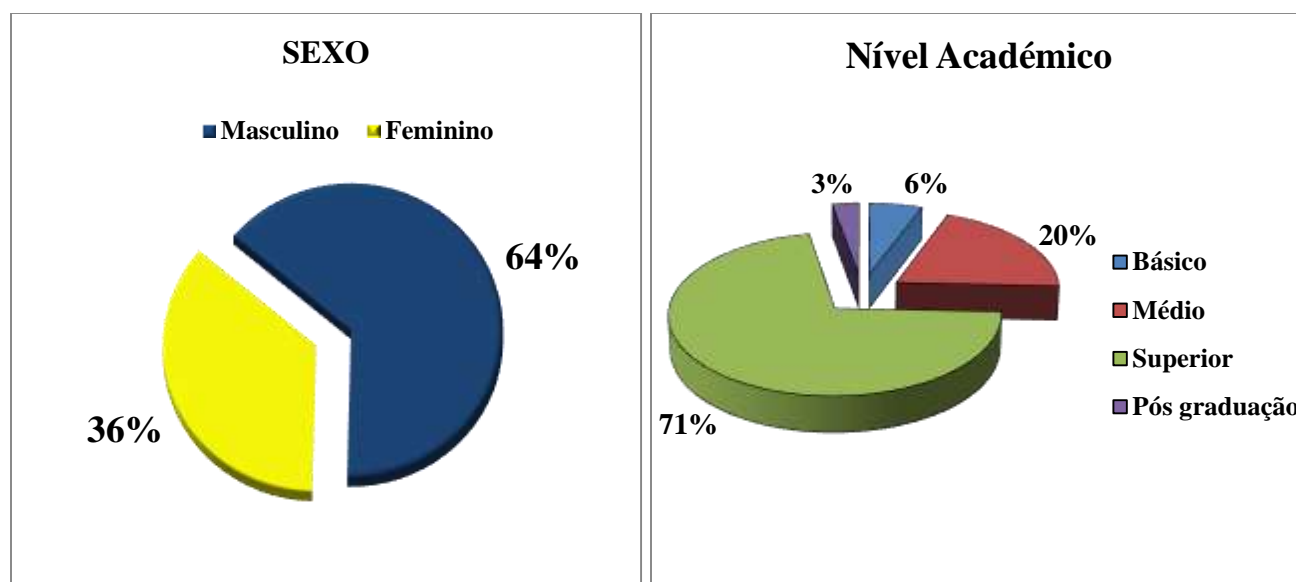


Figura 5. Distribuição dos Munícipes inquiridos por nível por sexo (gráfico 1) e nível académico (gráfico 2).

De acordo com os dados da pesquisa, e quanto ao sexo, podemos constatar que há um desequilíbrio no perfil dos utentes dos serviços com conselho autárquico de Mocuba. Neste caso em concreto dos 30 utentes inqueridos durante a realização do trabalho, 64% pertenciam

ao sexo Masculino e 36% pertenciam ao sexo Feminino.

No gráfico 2 evidencia-se a distribuição dos inquiridos de acordo com o nível académico, evidenciam-se que 6% dos utentes dos serviços do conselho autárquico de Mocuba inqueridos, possuem o nível básico, 20% possuem o médio, 71% são utentes universitários (maior parte a amostra) e 3% possuem o nível de pós graduação. Podemos inferir, com alguma segurança, que o perfil do público-alvo da pesquisa possui um bom nível de escolaridade (ou razoável). Esta constatação está alinhada a massificação do ensino em Mocuba derivada da elevada gama de oferta em termos de instituições de ensino.

### ➤ **Perfil de utilização dos Serviços e Satisfação Global dos Munícipes**

No perfil de utilização dos serviços vs a satisfação dos munícipes, pretende-se aferir até que ponto os serviços prestados pelo conselho Autárquico de Mocuba conseguem satisfazer as necessidades que os munícipes buscam suprir. Consegue-se observar pelo gráfico abaixo (Fig.6), que os níveis de satisfação dos munícipes entrevistados estão muito abaixo do que se pode esperar de uma autarquia local no que diz respeito a gestão da qualidade, sendo que apenas 17% da população inquerida afirma que o conselho autárquico de Mocuba consegue atender aos problemas que estes pretendem solucionar.

Regista-se no geral que acima de 70% da população participante do inquérito encontra-se insatisfeita com relação a prestação de serviços da autarquia de Mocuba, sendo assim um aspecto negativo quando se trata de gestão da qualidade, pois uma administração pública de elevada qualidade deve ser capaz não apenas de aumentar a satisfação dos cidadãos, mas também construir a confiança com os cidadãos, sendo que a qualidade está relacionada com a satisfação

do consumidor e os serviços públicos têm de ser flexíveis, adaptando-se às necessidades dos cidadãos e às constantes mudanças da sociedade. Sendo o cidadão um contribuinte que suporta via impostos, o funcionamento da administração pública, espera-se que quando tenha que recorrer aos serviços públicos exija qualidade na prestação dos bens e serviços.

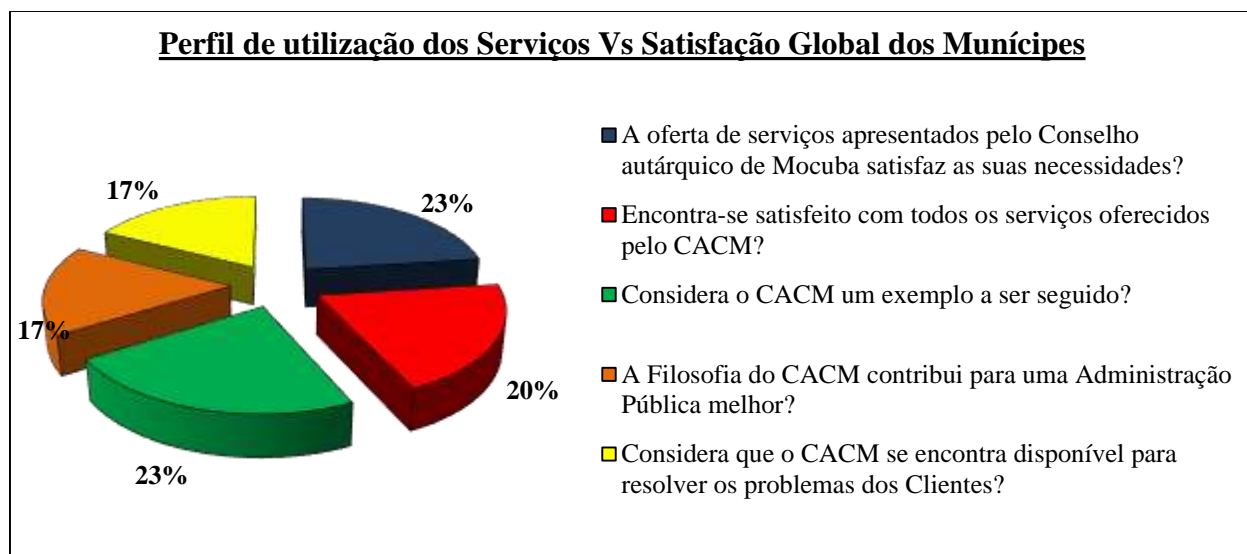


Figura 6. Gráfico de perfil de utilização dos serviços no Município de Mocuba.

### ➤ **Avaliação do Grau de Satisfação dos Munícipes**

Nos questionários aplicados aos munícipes da autarquia de Mocuba, considerou-se avaliar a instituição através da perceção das pessoas sobre a sua relação com autarquia no que tange a forma de atendimento, na perspectiva de entender quais esforços são feitos pela autarquia no fornecimento de serviços públicos de qualidade, sendo que foram destacados os seguintes aspectos: *Modo de prestação do serviço; Tempo de resposta às solicitações; Cortesia e igualdade no atendimento; Clareza nas informações prestadas; Preocupação na divulgação de informação acerca dos produtos fornecidos; Simpatia e disposição para ajudar por parte dos atendedores.*

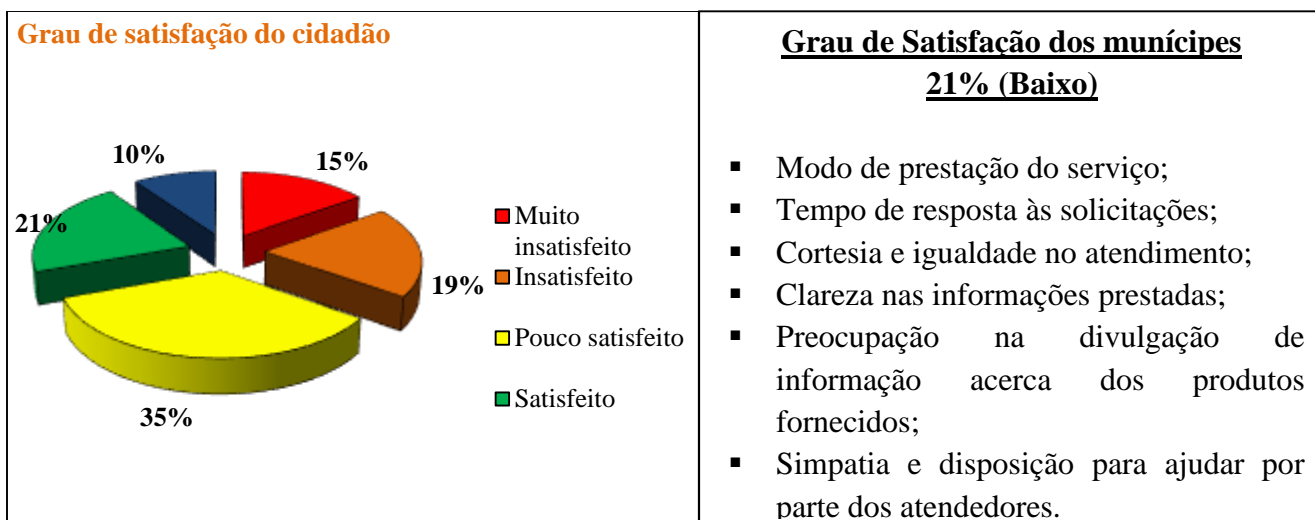


Figura 7. Gráfico satisfação – Cidadãos. (Fonte: Própria).

No gráfico acima pretende-se aferir a satisfação dos munícipes com a gestão autárquica no que diz respeito a qualidade de serviços prestados. Verifica-se que 35% dos munícipes que participaram do inquérito mostraram-se pouco satisfeitos com relação a qualidade dos serviços prestados pelo conselho autárquico de Mocuba, constituindo deste modo maior parte da população inquerida. Importa referir neste ponto que a satisfação dos clientes/utentes é o grau de felicidade experimentada por eles, pois um cliente fica satisfeito quando as ofertas (produtos, serviços e atendimento) que lhes são oferecidas ultrapassam as suas, portanto, se um serviço prestado agrada e atende as necessidades dos utentes, então, para este, ele possui qualidade, mas em contrapartida se o serviço for inferior ao esperado, se as expectativas não foram atingidas os utentes ficam insatisfeitos.

Um fator que contribui grandemente para a qualidade na prestação de um serviço é a rapidez com que o serviço é executado, podemos salientar que, a velocidade com que os serviços são executados, sem ter em conta a eficiência e a rapidez da entrega do serviço ou produto constitui um fator importante no desempenho dos colaboradores e na forma como os utentes avaliam os serviços que lhe são disponibilizados.

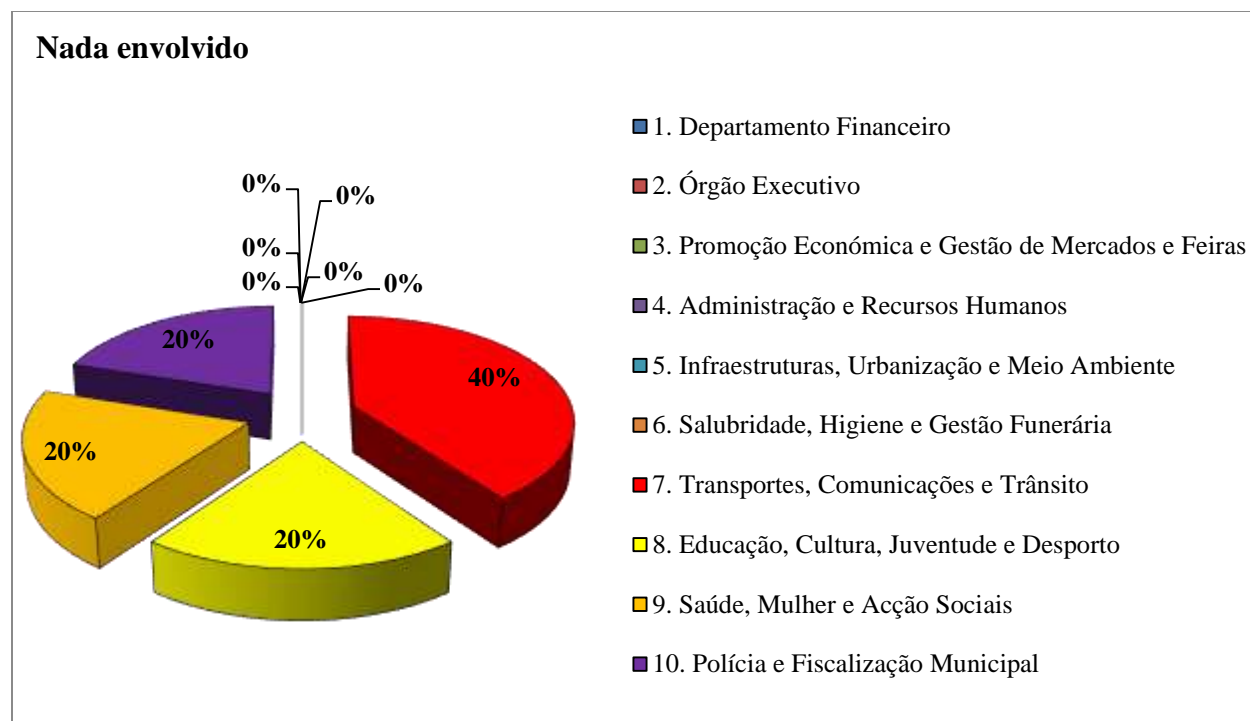
### **3.2. Inquérito dirigido aos Autarcas**

Para perceber o comprometimento do conselho autárquico de Mocuba, com a gestão da qualidade recorreu-se a uma análise quantitativa e qualitativa dos dados recolhidos e inscritos nos inquéritos endereçados aos gestores autárquicos de Mocuba. Para este propósito colocou-se um conjunto de perguntas, com vista a identificar: (1) a existência de um departamento relacionado com a qualidade de gestão e a existência de um SGQ e como este funciona; (2) os sectores da instituição com maior grau de envolvimento com a gestão da qualidade.

As entrevistas realizadas apontam que o conselho autárquico de Mocuba, segue um SGQ, concentrado Gestão eficiente das finanças públicas com a aplicação de um Plano Oficial de Contabilidade (POCAL) e através do Orçamento Participativo (OP) que é uma prática de gestão municipal inovadora que promove a transparência das despesas municipais, impulsiona o crescimento da receita municipal, estimula o envolvimento dos cidadãos na tomada de decisão sobre os recursos públicos, direcciona o investimento municipal para a satisfação de necessidades ao nível de infra-estruturas básicas em zonas mais pobres, fortalece as redes sociais e ajuda a mediar as diferenças entre os líderes eleitos e os grupos da sociedade civil.

Fazendo-se uma análise é possível verificar-se que o SGQ implementado na autarquia de Mocuba, coincide com o SGA recentemente implementado em Moçambique, de acordo com CEDSIF (2020), o SGA é um sistema integrado que visa operacionalizar a reforma nos processos de gestão das Autarquias, para a melhoria da capacidade de arrecadação, controlo e gestão dos recursos das Autarquias trazendo consigo modelos como Gestão Financeira Autárquica e Gestão Urbanística e Ambiental e de Serviços Autárquicos.

No que tange a avaliação do grau de envolvimento da autarquia com a gestão da qualidade foram identificados 10 sectores de atuação do município nos quais avaliou-se os níveis de envolvimento em "*Nada envolvido*", "*Envolvido*" e "*Muito envolvido*". Seguem-se abaixo os gráficos que representam o grau de envolvimento.



**Figura 8.** Primeira representação do grau de envolvimento dos sectores com a gestão da qualidade.

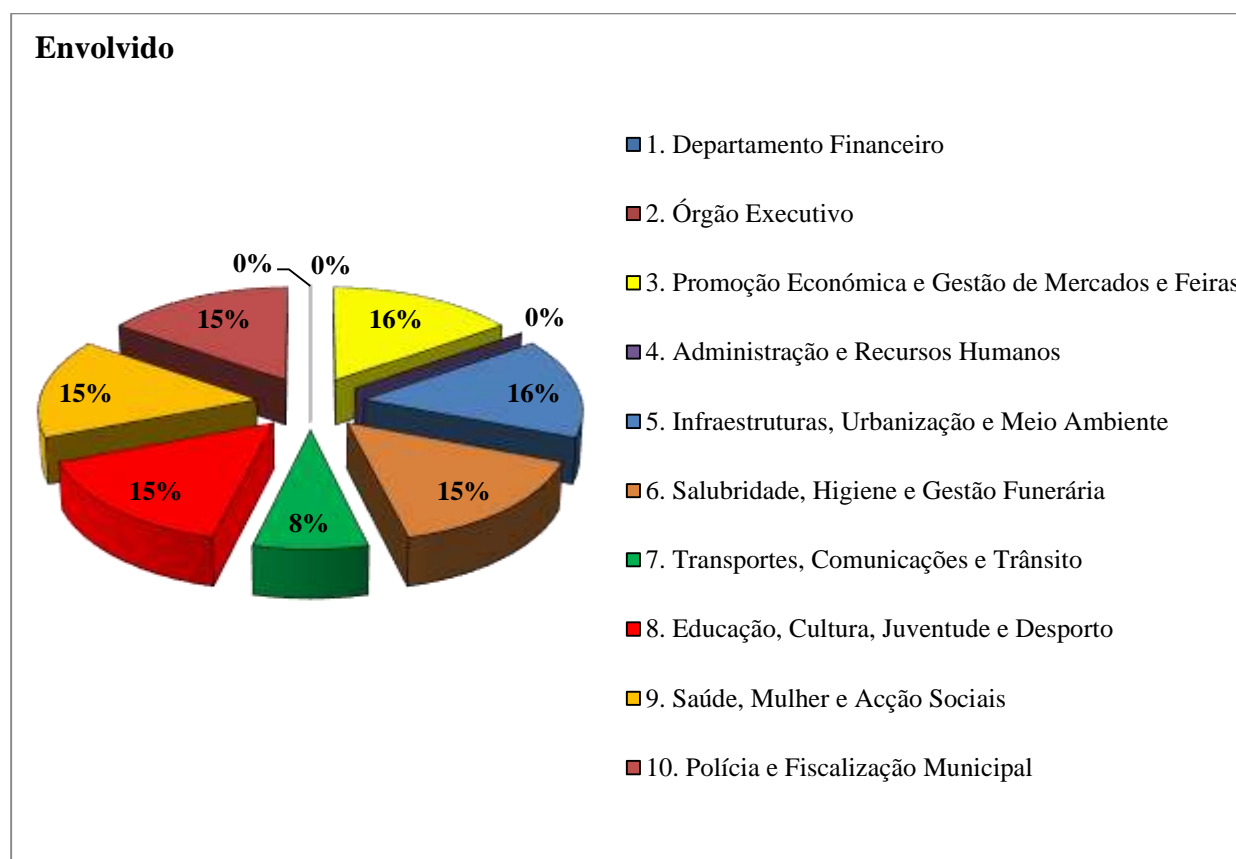
A figura acima (fig. 8) representa o grau de envolvimento da autarquia com a qualidade no tocante aos sectores que não têm a gestão da qualidade como preocupação prioritária, estando nada envolvidos com a gestão da qualidade. Foi possível verificar que apenas quatro sectores não têm a gestão da qualidade como sua prioridade máxima, com maior destaque para o sector dos transportes, comunicações e trânsito com 40% dos autarcas a afirmarem que este não representa prioridade para a administração municipal.

Pelo gráfico pode-se perceber ainda que o sector da Administração e Recursos Humanos consta dos menos envolvidos com a gestão da qualidade peso embora com baixa percentagem, entretanto é um dado preocupante pois de acordo com Da Silva (2018), os Recursos Humanos são fundamentais para o prosseguimento da missão e dos objetivos de qualquer organização. A gestão estratégica e de qualidade dos Recursos Humanos, permite que uma organização alcance os seus objetivos, através do aumento da probabilidade de realização dos mesmos.

A articulação entre a gestão de recursos humanos e a Gestão da Qualidade é fundamental nos dias de hoje, pois a implementação de sistema de qualidade poderá fracassar numa

organização, se não houver uma aposta na formação e na aprendizagem organizacional. Deste modo para gerir a Qualidade através das pessoas é necessário uma nova filosofia de gestão de recursos humanos que deve romper com os hábitos tradicionais e assentar em melhores práticas de forma a reforçar a auto estima e a confiança dos trabalhadores.

Na figura 9 está patente o segundo grau de envolvimento da autarquia com a gestão da qualidade, com base no gráfico verifica-se que o sector de infra-estruturas, urbanização e meio ambiente assim como o sector de promoção económica e gestão de mercados e feiras ocupam um lugar de destaque no que tangem a envolvimento com a gestão da qualidade, dado importante pois são sectores vitais na gestão autárquica no tocante ao fornecimento de melhor qualidade de vida aos cidadãos pertencentes a autarquia.



**Figura 9.** Segunda representação do grau de envolvimento dos sectores com a gestão da qualidade.

Na figura 10 está representado o grau mais elevado de envolvimento da autarquia com a gestão da qualidade, observa-se pelo gráfico que sectores como Departamento Financeiro, Órgão Executivo, Promoção económica e Gestão de Mercados e Feiras e Administração e Recursos Humanos apresentam-se com maiores percentagens, o que muito se coaduna com os pressupostos do SGQ.

A concentração de esforços da gestão da qualidade no departamento financeiro torna-se importante, pois permite articular a gestão financeira com os objetivos estratégicos da organização, assegurar a transparência financeira e orçamental e assegurar a eficiência na afetação dos recursos financeiros.

Por outro lado, o envolvimento do sector de Recursos Humanos com a qualidade possibilita gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e estratégia, assim como analisar regularmente as carências, atuais e futuras, de recursos humanos tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas e desenvolver e difundir a política de gestão de recursos humanos baseada no planeamento e estratégia da organização;

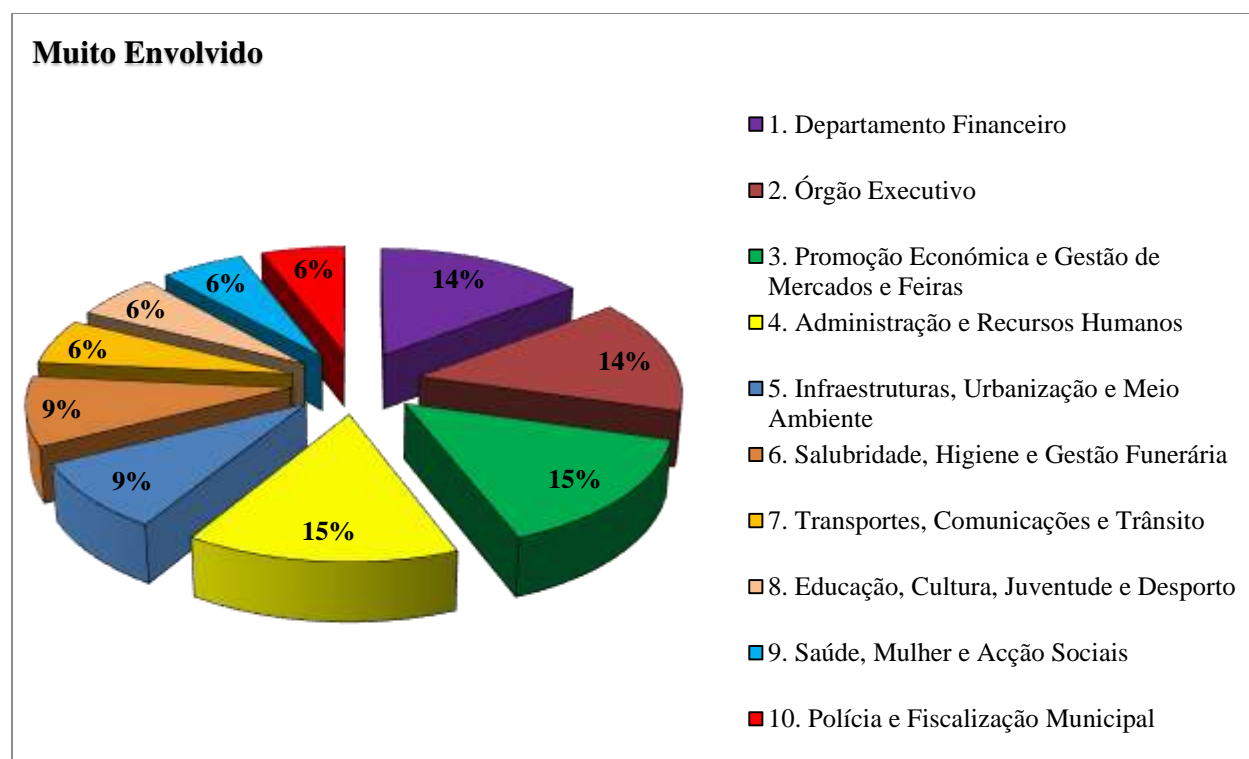


Figura 10. Terceira representação do grau de envolvimento dos sectores com a gestão da qualidade.

### **3.3. Funcionamento da Autarquia de Mocuba vs Norma ISO e SGA**

#### **➤ Gestão de Despesas**

Quando um orçamento é alocado aos departamentos, projectos ou programas municipais para a implementação de produtos e atividades listadas nos planos estratégicos, e o mesmo tenha sido aprovado pela Assembleia Municipal, o Conselho Municipal e os gestores seniores têm de rastrear a utilização dos fundos em conformidade com o orçamento aprovado (RETM, 2018). Desta feita os gestores municipais devem elaborar Relatórios financeiros mensais<sup>3</sup>; Relatórios financeiros trimestrais<sup>4</sup>; Demonstrações financeiras anuais; Relatórios financeiros anuais auditados; Relatório de auditoria interna com vista a garantir uma maior transparência na gestão das finanças públicas, o que vai ao encontro do previsto pelas normas ISO no âmbito da implementação dos SGQ e no que se espera do SGA recentemente implementado em Moçambique que almeja trazer benefícios como: (1) Assegura a transparência na administração do Orçamento das Autarquias; (2) Garante o acesso mais rápido ao uso dos fundos das Autarquias; (3) Propicia a gestão melhorada do Tesouro das Autarquias; (4) Melhora a capacidade de Gestão Financeira Autárquica (processos de planificação, orçamentação e de execução da despesa).

#### **➤ Gestão de Desempenho**

Um processo efectivo de gestão de desempenho inicia o processo de execução de um orçamento aprovado alocado aos departamentos, projectos ou programas municipais, o Conselho Municipal e os gestores seniores devem reportar o seu desempenho na implementação dos objetivos e produtos listados nos planos estratégicos. Estes devem explicar e justificar os atuais níveis de implementação e quaisquer casos de desempenho ineficiente e indicar as medidas correctivas adoptadas (RETM, 2018).

---

<sup>3</sup> Demonstrações financeiras mensais são preparadas e submetidas à Direção Provincial do Plano e Finanças na primeira semana de cada mês. Todavia, esta não é uma medida que resulta da Lei nem é condicionante de novos desembolsos.

<sup>4</sup> Em conformidade com o Artigo 81.2 da Lei 1/2008, o Conselho Municipal deve enviar ao MdF um balancete de execução orçamental correspondente às receitas, despesas e saldo de execução orçamental a cada 90 dias. Estes são preparados e submetidos ao MdF em conformidade.

No concernente a gestão de desempenho os membros do órgão executivo municipal e os gestores municipais deverão produzir relatórios que possibilitem tirar ilações no tocante ao seu desempenho, nomeadamente: (1) Relatórios de desempenho ao longo do exercício<sup>5</sup>; (2) Relatórios de desempenho de fim de exercício (normalmente combinados com os relatórios financeiros e integrados no relatório anual); (3) Relatórios de auditoria interna ao desempenho; Relatórios do Tribunal Administrativo sobre o desempenho; (4) Relatórios sobre a implementação dos planos do projecto. Esta avaliação de desempenho muito se enquadra com os pressupostos dos SGQ baseados em normas ISO, pois ajudam evidenciar o cumprimento dos objetivos definidos pela instituição em relação aos resultados externos.

### ➤ **Gestão da Integridade Pública**

O processo de gestão da integridade pública deverá servir para prevenir e corrigir situações de uso inefetivo dos recursos públicos disponíveis (por exemplo, através do fraco desempenho do pessoal municipal) e do abuso de recursos públicos (incluindo casos de má conduta, ineficiência, má administração, corrupção e conflitos de interesse). Parte do enfoque deste processo reside na existência de códigos de conduta e de códigos disciplinares e no cumprimento dos seus preceitos. Para além disso, o processo requer o envolvimento contínuo entre as partes interessadas (oferta e procura) no que concerne à monitoria de má conduta e implementação de ações corretivas (RETM, 2018).

Neste processo de gestão da integridade pública cabe aos gestores municipais produzir: (1) Relatórios do Tribunal Administrativo (incluindo relativos a auditorias financeiras, de desempenho e forenses) que ilustrem possíveis abusos ou conflitos de interesse; (2) Relatórios de auditoria interna que ilustrem possíveis abusos ou conflitos de interesse; (3) Relatórios de procedimentos disciplinares e ações correctivas adoptadas em resposta aos casos

---

<sup>5</sup>1. O Conselho Municipal de Mocuba produz e apresenta relatórios à Assembleia Municipal durante as ordinárias sobre o grau de cumprimento das atividades planificadas.

2. No que concerne ao desempenho nas sessões ordinárias, o desempenho é reportado pelo Presidente do Conselho Municipal, seguindo-se o relatório pelo Vereador de cada área, e uma sessão de perguntas e respostas por parte dos membros da Assembleia Municipal, antes de, efectivamente se proceder à Resolução que aprova (ou não) o relatório de atividades. Contudo, nenhum relatório intermitente de desempenho é disponibilizado para consulta pública.

referidos; (4) Relatórios sobre casos de incapacidade e sobre as ações correctivas adoptadas em resposta (incluindo fraco desempenho ou incompetência do pessoal).

## **CONCLUSÕES**

A autarquia de Mocuba apresenta um SGQ, adaptado em função as necessidades da autarquia, podendo ser considerado de um sistema empírico pois as consultas feitas não permitiram identificar um SGQ reconhecido a nível mundial. Tal sistema de gestão da qualidade aplicado pela autarquia assenta em pilares como gestão de finanças públicas, orçamentação participativa, gestão de pessoal e de dados, por forma a garantir melhor qualidade de atendimento ao cidadão.

Os modelos executados pela autarquia Plano Oficial de Contabilidade (POCAL), Orçamento Participativo (OP), Gestão Financeira Autárquica e Gestão Urbanística e Ambiental e de Serviços Autárquicos, enquadram-se nos modelos de gestão de qualidade sugeridos pelas normas ISO, pois garantem uma melhor gestão da coisa pública bem com a garantia de inclusão da sociedade no geral.

A gestão da qualidade tem trazido diversas mudanças na administração pública convencional, pois esta preocupa-se mais com o bem-estar dos cidadãos, com vista a garantir a satisfação de suas exigências, deixando a administração pública voltada somente para o contexto político para depois enquadrar a premência da avaliação da qualidade e da satisfação dos munícipes em relação ao desempenho dos serviços públicos municipais.

No concernente as boas práticas o destaque vai para ações como Governação Autárquica Participativa, Finanças Autárquicas e Cooperação Intermunicipal e Internacional. Em termos de direitos, deveres e participação, os resultados são razoáveis, mas existe ainda um campo importante para progressos, pois a informação não é suficientemente partilhada e a participação dos munícipes pode ser melhorada.

## **BIBLIOGRAFIA**

Adame, E. C. (2018). *Análise do Gerenciamento de Riscos no Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015 Em um fabricante de Máquinas e Equipamentos*. Universidade Metodista de Piracicaba. Brasil

Barros, I. H. (2012). *Qualidade de Atendimento Prestado na Administração Pública Caboverdiana Estudo de Caso: Casa do Cidadão*. Universidade de Cabo Verde. Praia – Cabo Verde

Carapeto, C; Fonseca, F. (2005). *Administração pública: modernização, qualidade e inovação*. Lisboa.

Cardoso, A; Cardoso, A. (2011). *Qualidade e satisfação na administração local: avaliação da satisfação dos munícipes da Amave NUTIII/AVE Revista de Administração Pública - RAP*, vol. 45. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Rio de Janeiro, Brasil.

Cistac, G. (2012). *Moçambique: Institucionalização, organização e problemas do poder local*. Maputo (Caetano, 2007).

Cistac, G. (2009). *O Direito Administrativo Em Moçambique*. Workshop On Administrative Law. UEM. Maputo

Da Silva, A. DE J. M. (2018). *A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais Estudo de Caso na Câmara Municipal de Cantanhede*. Instituto Superior Miguel Torga. Coimbra.

Dauce, V. D. 2013. *A governação em Moçambique: fases e processos*. Portugal.

Dias, I. M. R. DA F. (2011). *Integração das Ferramentas CAF, SIADAP e ISO 9001 em Serviços da Administração Pública*. Universidade Fernando Pessoa. Porto

Erdimann, R. H. (2011). *Gestão da qualidade no setor público*. 1. ed. rev. atual – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC. Brasília.

Fauré, Y.A., & Rodrigues, C.U. (2011). *Descentralização e desenvolvimento local em Angola e Moçambique: processos, terrenos e actores: Almedina*.

Ferreira, C. (2015). *O Impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade na Competitividade das Empresas*. Universidade Portucalense Infante D. Henrique.

Gonçalves, J. F. (2013). *O Desenvolvimento Sustentável e a Gestão da Qualidade numa Autarquia Local Estudo de caso da Freguesia de Vila Franca de Xira*. Instituto Superior De Educação e Ciências. Lisboa. Portugal.

INE. (2016). *Recenseamento geral da população e habitação. Indicadores sociodemográficos. População projectada - Província da Zambézia*. Zambézia.

Juran, J. M. (1999). *Managerial breakthrough*. New York: McGraw-Hill.

Lalá, A. E. (2013). *Estudo de Base Conselho Municipal da Cidade de Mocuba*. Programa de Monitoria de Responsabilização Social ao nível dos Municípios MuniSAM. Mocuba. Moçambique.

Lima, J. C. M. (2015). *Os Circuitos da Economia e as Desigualdades Sociais em Mocuba: uma Abordagem Espacial e Escalar*. Universidade Pedagógica de Moçambique. Maputo

Sitnikov, C.; Bocean, C. G.; Berceanu, D.; Pirvu, R. (2017). *Risk management model from the perspective of implementing ISO 9001 :2015 standard within financial services companies*. Amfiteatru Economic, Vol. 19

Manuel, E. G. (2015). *Qualidade dos serviços e satisfação nas secretarias gerais da Administração Municipal Angolana*. Instituto superior de educação e ciências. Lisboa

Ministério da Administração Estatal [MAE]. (2014). *Perfil do distrito de Mocuba, Província da Zambézia*; edição de 2014.

NBR ISO 9001. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. International Standard Organisation.

Oliveira, C; Caeiro, S; Trindade, J; Carrilho, T. (2019). *E-sustainability 2017|seminário doutoral do doutoramento em sustentabilidade social e desenvolvimento*. Universidade aberta. Portugal

Oliveira, C. D. D. (2016). *O Sistema de Gestão da Qualidade das autarquias portuguesas: Análise do caso das Câmaras Municipais do Porto e Matosinhos*. Instituto de Contabilidade e Administração do Porto. Portugal

Pires, R. A. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Edições Sílabo, Lisboa.

Pires, E. L. S. (2007). *Mutações económicas e dinâmicas territoriais locais: delineamento preliminar dos aspectos conceituais e morfológicos*. Cidades médias: produção do espaço urbano e regional. São Paulo.

Pires, A. R. (2004). *Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade*. 2.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Relatório Especial de Termo De Mandato (RETM). (2018). Conselho Municipal da Cidade de Mocuba. Mocuba

Rocha, J. (2006). *Gestão da qualidade: Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa, Escolar Editora

Saraiva, H; Gabriel, V. (2014). *Determinantes da Certificação da Qualidade nas Autarquias Portuguesas*. Instituto Politécnico da Guarda. Unidade para o Desenvolvimento do Interior. Portugal

Taguchi, G. (1986). *Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes*. Abingdon: Taylor & Francis Group. Veiga, S. S. (2014). *A implementação de um sistema de gestão da qualidade: o caso da C.M. Aveiro*. Universidade de Aveiro. Portugal

## Legislação usada

- ✚ Constituição da República de Moçambique. 2004; 1990; & 1975.
- ✚ Lei n.º 8/2003, Boletim da República, I Série n.º 3 de 19 de Maio, (estabelece princípios e normas de organização, competências e de funcionamento dos órgãos locais do Estado nos escalões de Província, Distrito, Posto Administrativo e de Localidades).
- ✚ Lei 11/97, Boletim da República. I Série, n.º 22, de 31 de Maio, (estabelece o Regime Jurídico-Legal das Finanças e do Património das Autarquias).
- ✚ Lei 2/97 de 18 de Fevereiro, (cria o quadro jurídico para a implementação das Autarquias locais).

# **ANEXOS**

## QUESTIONÁRIO 1

Recolha de informações e opiniões dos Munícipes de Mocuba

O presente questionário faz parte de uma pesquisa para a Tese de Mestrado em Gestão Autárquica, do Instituto Superior de Educação e Ciências. Os resultados da pesquisa serão tratados global e anonimamente. Não há respostas certas ou erradas, bastando colocar uma cruz (X) na que corresponde à sua opinião:

### RELACIONAMENTO MUNÍCIPES – CONSELHO MUNICIPAL

Residente no Município de Mocuba Sim  Não

1. Sexo: Masculino  Feminino

2 – Nível de escolaridade: Básico  Médio  Superior  Pós-graduação

4 – Pertence a algum grupo ou associação na sua localidade?

Sim  Não

Se sim, qual? \_\_\_\_\_ Se sim, qual o maior benefício de se fazer parte deste grupo: \_\_\_\_\_

5 - Qual é o grau de importância que atribui às organizações ou associações comunitárias no desenvolvimento das comunidades locais?

a) Muito importante  b) Importante  c) Pouco importante  d) Nada importante

6 - Considera importante a participação dos cidadãos a nível da administração municipal?

a) muito importante  b) importante  c) pouco importante  d) nada importante

7 – Considera que o Conselho Municipal quando toma uma decisão, consulta os munícipes?

- a) Sempre                      b) Às vezes                      c) Raramente                      d) Nunca

**8** – Considera que os cidadãos participam nas grandes decisões do Município?

- a) Sempre                       b) às vezes                       c) raramente                       d) nunca

**9** – Esta participação dos cidadãos é feita sobretudo de:

- a) Forma individual                       b) Forma colectiva                       c) Não sei

**10** – A participação dos cidadãos é feita principalmente através de:

- a) Eleições                       b) Carta                       c) e-mail                       d) Artigos de imprensa   
 e) Audiência pessoal                       f) Reuniões da Assembleia Municipal                       g) Abaixo-assinado   
 h) Manifestações                       g) Outro: \_\_\_\_\_

**11** - Na sua opinião, quem é que o cidadão procura contactar mais?

- a) Presidente do Município                       b) Presidente da Assembleia Municipal   
 c) Vereadores                       d) Funcionários                      e)  Outro, Quem ? \_\_\_\_\_

### AVALIAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS MUNÍCIPIES

O campo que se segue, tem como objetivo avaliar o grau de satisfação do cidadão com relação a gestão autárquica. Assinale com X o seu grau de satisfação de acordo com o parâmetro:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

O meu grau de satisfação com:	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
1. Limpeza, recolha de resíduos sólidos nos depósitos e manutenção de bermas e passeios					
2. Varrição de ruas e limpeza e manutenção de caminhos					
3. Desenvolvimento de iniciativas destinadas à preservação ambiental e ações de sensibilização para o Ambiente					
4. Manutenção de parques infantis e locais de lazer					
5. Envolvimento dos cidadãos nos serviços e no processo de tomada de decisão					
6. Grau de envolvimento do cidadão nos modelos de					

orçamentação participativa					
7. Modo de prestação do serviço					
8. Tempo de resposta às solicitações					
9. Cortesia e igualdade no atendimento					
10. Clareza nas informações prestadas					

**Muito Obrigado pela disponibilidade**

## QUESTIONÁRIO 2

Recolha de informações e opiniões do Autarca de Mocuba

### QUESTÕES RELACIONADAS AO COMPROMETIMENTO DA AUTARQUIA COM A GESTÃO DA QUALIDADE

1. Existe um departamento de qualidade no Conselho Autárquico de Mocuba?

( ) Sim ( ) Não

Justifique a sua resposta: \_\_\_\_\_

2. Os colaboradores desta instituição têm conhecimento desse departamento?

( ) Sim ( ) Não

Justifique a sua resposta: \_\_\_\_\_

3. Existe uma filosofia do Sistema de Gestão da Qualidade nessa instituição?

Justifique a sua resposta: \_\_\_\_\_

4. Como avalia a utilização da filosofia do Sistema de Gestão da Qualidade?

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

5. Acha que é importante implementar um Sistema de Gestão da Qualidade na Administração Pública?

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

6. De acordo com a sua avaliação acredita que a implementação do SGQ é um custo ou investimento nesta Instituição?

Justifique sua resposta \_\_\_\_\_

7. Quais as medidas de qualidade já implementadas?

Justifique a sua resposta \_\_\_\_\_

8. Quais foram os principais benefícios da implementação do SGQ na autarquia?

Justifique sua resposta \_\_\_\_\_

9. Quais os mecanismos de controlo e monitorização que estão a ser utilizados?

Justifique sua resposta \_\_\_\_\_

10. Qual a importância das auditorias e da monitorização dos serviços?

Justifique sua resposta \_\_\_\_\_

11. Quais os serviços já certificados nesta autarquia?

Justifique sua resposta \_\_\_\_\_

12. No seu entender, quais as principais mudanças que são provocadas pela adoção do Sistema de Qualidade?

Justifique sua resposta \_\_\_\_\_

13. Esta Instituição faz o planeamento das atividades na melhoria contínua da qualidade de atendimento?

Justifique sua resposta \_\_\_\_\_

14. Avalie o comprometimento desta instituição com a gestão da qualidade.

- ( ) Muito comprometida
- ( ) Comprometida
- ( ) Pouco comprometida
- ( ) Nada comprometida

15. Indique os sectores da instituição com maior grau de envolvimento com a gestão da qualidade e classifique o seu envolvimento.

O envolvimento:	Grau de Satisfação		
	Nada envolvido	Envolvido	Muito envolvido
1. Departamento Financeiro			
2. Órgão Executivo			
3. Promoção Económica e Gestão de Mercados e Feiras			
4. Administração e Recursos Humanos			

5. Infraestruturas, Urbanização e Meio Ambiente			
6. Salubridade, Higiene e Gestão Funerária			
7. Transportes, Comunicações e Trânsito			
8. Educação, Cultura, Juventude e Desporto			
9. Saúde, Mulher e Ação Sociais			
10. Polícia e Fiscalização Municipal			

16. Indique os indicadores de qualidade utilizados na autarquia.

( ) % dos objetivos de qualidade atingida

( ) % de clientes satisfeitos

( ) % de reclamações

( ) Tempo médio de atendimento

( ) Tempo médio de resposta a pedidos

**Muito Obrigado pela disponibilidade**