

# **O Desenvolvimento Sustentável e a Gestão da Qualidade numa Autarquia Local**

Estudo de caso da Freguesia de Vila Franca de Xira.

---

**JOSÉ FIDALGO GONÇALVES**

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

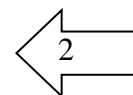
---



**ISEC**

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Janeiro de 2013



Provas no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Gestão Autárquica

---

## **O Desenvolvimento Sustentável e a Gestão da Qualidade numa autarquia local**

Estudo de caso da Freguesia de Vila Franca de Xira.

---

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

**Autor:**

**José Fidalgo Gonçalves**

**Orientador:**

**Prof. Doutor Henrique Lopes**

**Coorientador:**

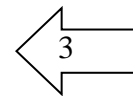
**Doutor Francisco Lima Costa**

**Data:**

**Janeiro de 2013**

## Agradecimentos:

---



Ao professor Júlio Gonçalves Dias, como fonte de inspiração, pelo seu olhar atento sobre a importância das pessoas na dinâmica dos territórios e da sua própria tese sobre a “Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável” (2007), essencial para o desenvolvimento do presente trabalho.

Ao Doutor Francisco Costa pelo trabalho de proximidade desenvolvido com o autor no terreno, bem como pelo contributo para a reflexão sobre o tema e, ainda, pela orientação metodológica que permitiu encadear os acontecimentos deste estudo de caso.

Ao Professor Doutor Henrique Lopes como fonte de desafio intelectual que, numa ação interessada e empenhada, facilitou o acesso a outras experiências, proporcionando o debate, o aprofundamento e a definição do tema para o presente trabalho. Ainda, o meu agradecimento pela partilha do saber, pelo rigor científico e pelo seu espírito crítico, eficazmente provocador.

Ao ISEC e aos Professores do primeiro mestrado em Gestão Autárquica, pelo acolhimento que me foi concedido e pelo estímulo à criatividade e à capacidade crítica que me instigaram a prosseguir.

Aos cidadãos, aos eleitos e aos colaboradores da Freguesia de Vila Franca de Xira, bem como aos autarcas do distrito de Lisboa os quais, no decurso das suas atividades ligadas à vida autárquica, social e económica - gente do saber e da dinâmica local -, contribuíram, em muito, para o resultado do presente estudo de caso.

À minha irmã Adriana, que me ajudou na revisão do texto, com as suas “dicas” sempre atentas e sempre com tempo para me disponibilizar, que em muito contribuiu para o melhoramento do presente trabalho.

O apoio e incentivo da família que sempre me estimulou a prosseguir o ideal de serviço da causa pública, que há muito abracei, foram determinantes para a consecução deste projeto.

Dedico este estudo de caso a todos os que promovem e praticam ações conducentes a garantir às gerações vindouras a oportunidade de elas próprias poderem organizar o seu próprio futuro.

### **Homenagem** à Freguesia de Vila Franca de Xira:

*Vocês, os mais novos, no futuro vão encontrar belas coisas para fazer...Nessa altura, se o merecer, lembrem-se de mim.*

Alves Redol (1963) - entrevista ao Jornal República, em 27 de Março de 1963.

Neste trabalho final de mestrado, em formato de projeto, 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, tendo como pano de fundo a articulação de três normativos criados no âmbito da UE: a) os princípios da CAF, aplicados ao processo de autoavaliação da gestão da Freguesia de Vila Franca de Xira; b) o contributo da Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável, com destaque para a relevância das suas linhas de orientação estratégica na gestão autárquica, designadamente para a gestão da qualidade na administração pública; c) as linhas de orientação do eGoverno, nomeadamente as preconizadas no Plano da “Administração em linha i2010”.

Os resultados do estudo evidenciaram a importância da obtenção de capacitação institucional e das vantagens da participação e da interligação com os atores institucionais e individuais, das esferas social, económica, cultural e política. Destacam, também, a vantagem da criação de infraestrutura digital, por permitir a maximização de resultados, transparência e rapidez no fornecimento da informação.

Por fim, apresenta-se uma proposta de modelo de gestão autárquica, ancorado na articulação dos três normativos atrás referidos, de funcionamento dinâmico e interativo, visando a participação e inclusão dos atores locais.

**Palavras-chave:** Gestão Autárquica, Desenvolvimento Sustentável, Gestão da Qualidade, Participação.

This master's thesis, in project format, reports the proceedings adopted for the implementation of a quality management system, as part of a sustainable development model, at local level.

The study followed the case study methodology, using surveys as research methods, and was anchored in the interrelation between three joint regulatory documents created within the EU: a) the CAF (Common Assessment Framework) principles applied to the self-evaluation process of Vila Franca de Xira's Autarchy; b) the contribution received from the national strategy for sustainable development (ENDS), highlighting the relevance of its strategic guidelines for the autarchy management, particularly in the scope of quality management in public administration; c) the eGoverno guidelines of UMIC (Agency for the knowledge society), particularly those envisaged in the Plan i2010 eGoverno.

The results of the study highlight the importance of building institutional capacity and of the advantages offered by the interrelation and participation of individual and institutional partners from the social, economic, cultural and political spheres. The added value obtained by the creation of a digital infrastructure, which allowed for the maximization of results, transparency and effectiveness in making information available, is also stressed.

Finally, this study presents a dynamic and interactive model for autarchy management, aimed at being inclusive and participatory, anchored in the three above mentioned regulatory documents and their interrelation.

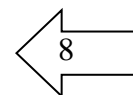
**Keywords:** Management Autarchy, Sustainable Development, Quality Management, Participation.

<b>Índice de matérias</b>		<b>Página nº</b>
	Agradecimentos	3
	Resumo	4
	<i>Abstract</i>	5
	Lista de siglas	8
	Lista de quadros	9
	Lista de gráficos	10
	Lista de figuras	11
	Introdução	12
<b>Capítulo 1</b>	<b>Enquadramento do estudo</b>	<b>17</b>
1.1.	Sistema político-administrativo	18
1.2.	A importância do Governo local	20
1.3.	A participação	22
1.4.	O Desenvolvimento Sustentável	24
1.5.	As instituições internacionais e a sustentabilidade	26
1.6.	Os Normativos ENDS e eGoverno	29
1.6.1.	A ENDS	30
1.6.1.1.	O Sétimo objetivo da ENDS	32
1.6.2.	eGoverno	33
1.7.	Sistemas de Gestão para a Qualidade Total	36
1.7.1.	A CAF (Common Assessment Framework)	39
1.8.	A interligação dos normativos	42
<b>Capítulo 2</b>	<b>Trabalho empírico</b>	<b>44</b>
2.1.	Metodologia de investigação	45
2.1.1.	Inquérito às freguesias do distrito de Lisboa	45
2.1.2.	Encontro no âmbito da Agenda 21 Local	48
2.1.3.	Implementação da CAF na freguesia VFX	48
2.2.	Resultados	50
2.2.1.	Inquérito dirigido às freguesias do distrito de Lisboa	50
2.2.1.1.	Objetivos de gestão	50
2.2.1.1.1.	Resumo da componente de objetivos de gestão	54
2.2.1.2.	Mecanismos de interatividade existentes	54
2.2.1.2.1.	Resumo da componente de mecanismos de interatividade existentes	58
2.2.1.3.	Novos mecanismos geradores de envolvimento do cidadão	59
2.2.2.	Encontro no âmbito da Agenda 21 Local	59
2.2.3.	Componente da implementação da CAF na freguesia VFX	62
2.2.3.1.	Questionários de satisfação aplicados aos colaboradores	62
2.2.3.2.	Questionários de satisfação aplicados aos cidadãos	63
2.2.3.3.	Plano de melhorias	63
2.2.3.3.1.	Atribuição de pontuação	63
2.2.3.4.	Plano de ações de melhoria	64
2.2.3.5.	Análise Matricial (IFAS/EFAS)	65

<b>Capítulo 3</b>	<b>– Estudo de caso</b>	<b>68</b>
3.1	Território - Vila Franca de Xira	69
3.1.1	Atividade económica	72
3.2.	A Autarquia - Freguesia de Vila Franca de Xira	75
3.3.	O ponto de partida	76
3.3.1.	Cronograma de tomadas de posição	77
3.4.	Reestruturação e modernização dos serviços	78
3.4.1.	Promoção de iniciativas locais de desenvolvimento	78
3.4.2.	Estrutura operacional	79
3.4.3.	Modelo de indicadores	83
3.4.4.	Modelo de avaliação das Unidades Orgânicas	84
3.4.5.	Modelo de avaliação da gestão	84
3.4.6.	Infraestrutura virtual	87
3.4.6.1.	Complemento de solução <i>smartphone</i>	90
3.4.7.	Interatividade	91
3.4.8.	Carta de princípios	91
3.4.9.	Carta de serviços	92
3.4.10.	Comunicação	92
3.5.	Resultados da criação do OIDL	93
3.6.	Resultados	96
<b>Capítulo 4</b>	<b>Considerações finais</b>	<b>97</b>
4.1.	Discussão	97
4.2.	Conclusões	105
4.3.	Proposta de atuação futura	107
	<b>Bibliografia de referência:</b>	<b>110</b>
	<b>Anexos</b>	<b>115</b>
Anexo I	Questionário - Recolha de opiniões de autarcas de Freguesia	116
Anexo II	Questionário de Autoavaliação CAF de Satisfação a Funcionários e Colaboradores e Gestores intermédios	118
Anexo III	Questionário de Autoavaliação CAF – Inquérito ao cidadão	126
Anexo IV	Autoavaliação CAF - Grelha de Avaliação	128
Anexo V	Relatório sobre a aplicação dos Inquéritos de satisfação	156
Anexo VI	Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)	175

## Lista de siglas

---

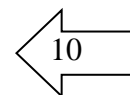


- ⇒ ABLGVFX - Associação dos Beneficiários da Lezíria Grande de Vila Franca de Xira.
- ⇒ AML - Área Metropolitana de Lisboa
- ⇒ ANAFRE – Associação Nacional de Freguesias.
- ⇒ AVFE - Associação Transnacional das Villafrancas da Europa.
- ⇒ CAF - Common Assessment Framework.
- ⇒ CIM - Comunidade Intermunicipal - correspondem a unidades territoriais definidas com base nas NUTS.
- ⇒ CCDR-LVT – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo.
- ⇒ CNADS – Conselho Nacional de Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
- ⇒ CSD - Comissão de Desenvolvimento Sustentável (ONU).
- ⇒ DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego.
- ⇒ DL-ANAFRE – Delegação Distrital de Lisboa da Associação Nacional de Freguesias.
- ⇒ EFAS - External Factors Analysis Summary.
- ⇒ EFQM - European Federation Quality Management
- ⇒ ENDS – Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável.
- ⇒ IFAS – Internal Factors Analysis Summary.
- ⇒ INE – Instituto Nacional de Estatística.
- ⇒ IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- ⇒ IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social.
- ⇒ ISO – International Organization for Standardization.
- ⇒ IVA - Imposto Sobre o Valor Acrescentado
- ⇒ JFVFX - Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira.
- ⇒ NUTS - Unidades Territoriais Estatísticas de Portugal designam as sub-regiões estatísticas em que se divide o território português, de acordo com o Regulamento (CE) n.º 1059/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de Maio de 2003.
- ⇒ PAC-Loja do Cidadão - Postos de Atendimento ao Cidadão - são postos multisserviços que funcionam como extensão das *Lojas do Cidadão*.
- ⇒ PIENDS – Plano de Implementação da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável.
- ⇒ POCAL - Plano Oficial de Contabilidade para as Autarquias Locais.
- ⇒ PROT - Plano Regional de Ordenamento do Território
- ⇒ PSP – Polícia de Segurança Pública.
- ⇒ QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional.
- ⇒ SEMA - Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa.
- ⇒ SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.
- ⇒ TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação.
- ⇒ TIPAU - Tipologia de áreas urbanas (Regulamento publicado no Diário da República, 2ª série, n.º 188, de 28 de Setembro de 2009).
- ⇒ UE - União Europeia.
- ⇒ UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento, IP.
- ⇒ UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura.
- ⇒ VFX - Vila Franca de Xira.

<b>Quadro nº</b>	<b>Descritivo</b>	<b>Página nº</b>
1	História/resumo do Desenvolvimento Sustentável nas Nações Unidas	29
2	Tabela de Subcritérios CAF	40
3	As cinco dimensões inspiradas na ENDS	42
4	Critérios de Meios e Resultados	42
5	Freguesias segundo NUTS – TIPAU/2009	46
6	Avaliação da aplicação da CAF	49
7	Resumo da componente de objetivos de gestão	54
8	Resumo da componente de mecanismos de interatividade	58
9	Sessão pública da Agenda 21 Local, realizada na freguesia	60
10	Aspetos inquiridos (votações negativas) - Colaboradores	62
11	Aspetos inquiridos (votações negativas) - Cidadãos	63
12	Classificação Final da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira	64
13	Critérios de Meios e Resultados – Plano de melhorias	64
14	Análise Matricial (IFAS/EFAS)	66
15	Evolução da população	71
16	Ano: 2005 – avaliação da pertinência do projeto	77
17	Ano de 2006 – definição do Projeto	78
18	Exemplo de indicadores de processo	84
19	Mapa de objetivos estratégicos (OE)	84
20	Mapa de <i>dossiers</i> mais frequentes de interação com a população	85
21	Ações mais relevantes (Resultados)	96
22	Constrangimentos/Potencialidades	100

## **Lista de gráficos:**

---



<b>Gráfico nº</b>	<b>Descritivo</b>	<b>Página nº</b>
1	Intensidade da tomada de decisão por atividade económica	51
2	A importância relativa de cada objetivo político no contexto orçamental	52
3	Recursos informáticos existentes para controlo do desempenho da autarquia	52
4	Medidas, implementadas no terreno, orientadas para a sustentabilidade	53
5	Gráfico de sustentabilidade relacional da autarquia com as pessoas	55
6	Média anual, de presenças de pessoas, em sessões formais da autarquia	56
7	Média anual, de presenças de pessoas, em sessões públicas informais	57
8	Meios de comunicação, mais regulares, com o público	58

## Lista de figuras:

---

Figura nº	Descritivo	Página nº
1	Pilares do Desenvolvimento Sustentável (ENDS)	31
2	Caracterização da CAF	40
3	Distribuição das Freguesias respondentes	46
4	Gráfico satisfação – Colaboradores	63
5	Gráfico satisfação – Cidadãos	63
6	Mapa de Localização	69
7	Gráfico sobre a população residente segundo local de trabalho ou estudo	70
8	Gráfico de edifícios segundo a época de construção	71
9	Imagens da Zona Centro em Vila Franca de Xira	72
10	Imagens do Bom Retiro em Vila Franca de Xira	72
11	Imagens de Povos em Vila Franca de Xira	72
12	Estruturas de apoio à decisão	79
13	Áreas operacionais da Junta de Freguesia ( <i>back office</i> )	82
14	Estrutura de interligação e controlo relacional de processos/indicadores	82
15	Exemplo de Processo – passar atestados	83
16	<i>Layout do Dashboard</i>	87
17	Desenho da infraestrutura de atendimento	88
18	Mapeamento da aplicação “A Minha Rua - eCivitas”	89
19	(m-GIP) Escolher Foto e Enviar Relatório e página de consulta e manutenção das ocorrências	90
20	Carta de Princípios da Freguesia de Vila Franca de Xira	91
21	Carta de Serviços	92
22	Projeto de comunicação assistido com aplicação/base de dados	93
23	Logotipo da Freguesia com adicionais da certificação de qualidade	96
24	Modelo de implementação proposto de Gestão Inclusiva e Participada	107

## **Introdução:**

---

### **Objetivos do estudo**

A presente Dissertação insere-se no cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Autárquica e foi realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Henrique Lopes e coorientada pelo Doutor Francisco Lima da Costa.

O objeto de estudo é o caso da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira, sita no concelho de Vila Franca de Xira, Distrito de Lisboa. O estudo centra-se no sistema de gestão de qualidade ali implementado.

### **A questão central**

No contexto dos processos de globalização, vários desafios se têm vindo a colocar às pessoas e às instituições, nomeadamente quanto à necessidade de definir novos modelos de desenvolvimento global para a humanidade. Até aqui as respostas geradas para responder aos desafios da globalização afirmaram-se como vitais mas, hoje em dia, novos desafios relacionados com o desenvolvimento sustentável obrigam a engendrar respostas inovadoras. Com efeito, verifica-se a necessidade de criar novos modelos de sustentabilidade territorial. Esta situação, conduziu-nos à formulação da questão a que se pretende dar resposta ao longo do presente trabalho:

### **A questão de Partida:**

Se o Desenvolvimento Sustentável tem vindo a apresentar-se como uma solução para vários problemas das sociedades atuais, por que razão as instituições locais demoram a implementar medidas de transição para a sustentabilidade?

### **Opções metodológicas**

Para responder a esta asserção, procurou-se identificar aspetos favoráveis da implementação de um sistema de gestão da qualidade numa instituição de administração local, bem como identificar a relação entre a complexidade e morosidade da gestão de uma comunidade local, em contraponto com o modelo de estrutura político-administrativa vigente no Estado.

Para concretizar o estudo, optou-se pelo método de estudo de caso, o qual vem sendo utilizado de forma frequente nas pesquisas académicas, nomeadamente na administração pública. O estudo de caso tem o intuito de divulgar junto da comunidade

científica o conhecimento produzido acerca de casos isolados, de forma a ser debatido e validado em favor do desenvolvimento de uma área específica da ciência. Segundo Robert Yin (1994, 2005) a necessidade de se utilizar os estudos de caso deve nascer do desejo de entender um fenómeno social complexo. Com base nesta perspetiva, procurou-se compreender a morosidade e complexidade da implementação de medidas de sustentabilidade, tendentes a um desenvolvimento local sustentável, não obstante existirem meios legais suficientes para atuar. Complementarmente, procurou-se identificar a relação entre a complexidade da gestão de uma comunidade no atual contexto, em contraponto com o modelo de estrutura político-administrativa vigente no Estado, bem como os efeitos da globalização sobre as pessoas e sobre as comunidades locais.

Ao considerar esta complexidade, por um lado, oriunda de interesses diversos entre a administração local e a administração central e, por outro, dos desafios da sustentabilidade (Costa 2012) e dos efeitos da globalização sobre as pessoas, tornou-se importante perceber, na ótica da comunidade local, qual o modelo de gestão mais adequado para uma autarquia local.

No descritivo do presente estudo de caso, optou-se pela observação participativa, por se tratar de um modo especial de observação, não meramente passivo, em que se pode assumir uma variedade de papéis dentro da situação de estudo do caso, com participação nos acontecimentos a serem estudados (Yin 2005). O observador participante desempenhou um papel no contexto em análise, enquanto autarca no exercício das funções de Presidente de Junta da Freguesia de Vila Franca de Xira, enquanto Coordenador da Delegação Distrital de Lisboa da Associação Nacional de Freguesias (ANAFRE) e como Presidente do Conselho de Administração da Associação das Vila Francas da Europa (AVFE).

Num primeiro passo, procedeu-se à análise das políticas públicas no Distrito de Lisboa, relacionadas com as experiências de atuais autarcas (presidentes de Junta). Analisaram-se as atividades publicitadas através dos respetivos portais institucionais, dando especial atenção à sustentabilidade e à forma de interação com a população. O enfoque particular incidiu sobre a Freguesia de Vila Franca de Xira, onde se privilegiou o desenvolvimento da pesquisa, absorvendo os métodos e elementos operacionais existentes e que permitiram decifrar as variáveis mais pertinentes para este estudo.

Para identificar os aspetos positivos e negativos da implementação de boas práticas públicas e para avaliar a sustentabilidade de uma autarquia local, procedeu-se a uma análise da bibliografia de referência e de outras fontes documentais (e.g. ENDS – Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável, Plano da “Administração em linha i2010” – eGoverno - da UMIC - Agência para a Sociedade do Conhecimento e CAF (CommonAssessment Framework).

## **Introdução à temática**

---

As cidades são, por excelência, os espaços onde as dinâmicas ocorrem, mas elas próprias estão a mudar à luz destes desenvolvimentos, obrigando a procurar novos conceitos e políticas públicas que permitam dar conta dos tão díspares processos que ocorrem nas aglomerações populacionais a que chamamos cidades.

O trabalho de uma Freguesia é, sobretudo, gerir processos e mediar conflitos entre cidadãos e entre organizações locais; percebe-se que, na sua maioria, as autarquias estão estruturadas para a ‘solução’ imediata do problema e não para a análise de causas que lhe estão associados. Ora, organizar a interdependência das pessoas numa comunidade pressupõe uma prévia preparação da instituição para auscultar o cidadão, para planificar e decidir em conformidade e subentende um conjunto de ações articuladas de reação/contração para analisar contributos, definir prioridades e necessidades sentidas.

Nesta nova era da governança que preceitua informar, ouvir e interpretar as pretensões dos cidadãos, a criação de mecanismos de cidadania participativa (Abreu 2010) formais e informais, pode ajudar de forma positiva a cumprir os objetivos estabelecidos para uma Administração Pública mais transparente, facilitadora do acesso dos cidadãos e das empresas aos serviços públicos.

A responsabilidade de conseguir uma forma de vida sustentável é universal, envolve cada cidadão e requer que toda a sociedade aceite e intervenha nesse esforço de mudança (Castells 2003). A defesa dos interesses comuns, presentes na riqueza natural e social de uma comunidade, deve ser o mote para a partilha das responsabilidades e a razão para a implementação de medidas operacionais de transição para a sustentabilidade (Costa 2012), ou seja, para uma melhor qualidade de vida dos atuais e futuros cidadãos.

Estas preocupações estão na génese da produção de documentos estruturantes pela Comunidade Europeia, de aplicação em todo o espaço europeu.

Decorrente da cooperação entre entidades responsáveis pela Administração Pública da União Europeia, com o propósito de ajudar as organizações públicas a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade, de modo a melhorarem o respetivo desempenho, foi desenvolvida uma ferramenta metodológica, denominada CAF (Common Assessment Framework), instrumento de autoavaliação para as organizações da administração pública.

Foi prosseguida a Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável (ENDS), documento que tem em vista um Estado que promova a adoção de novos modelos organizacionais, com base na reengenharia de processos, através de um uso mais intensivo e adequado das tecnologias de informação e comunicação, orientadas para a responsabilização, desburocratização e simplificação dos procedimentos administrativos e integração de boas práticas, de forma a implementar a qualidade de governança local, regional e nacional. O sétimo objetivo da (ENDS) procura adaptar a Administração Pública às necessidades e expectativas do cidadão, na sua relação com um Estado mais acessível, eficiente e eficaz, assente nas novas tecnologias de informação e comunicação.

A Comissão da Comunidade Europeia constituiu como objetivo central a promoção de uma governação participativa, aberta e transparente, tendo definido a sua implementação generalizada até 2015: “*acelerar a Administração em linha na Europa para benefício de todos*<sup>1</sup>”. Este objetivo encontra-se refletido nas linhas de orientação do eGoverno, o qual estabeleceu o plano de Ação “*Administração em linha i2010*” da UMIC - Agência para a Sociedade do Conhecimento, assente em serviços de administração pública em linha, centrados no utilizador, personalizados e multiplataformas.

Verificada a existência de normativos suficientes para a implementação de um sistema de gestão de qualidade, tornou-se necessário encontrar um novo tipo de abordagem para a participação. Neste trabalho tentou demonstrar-se como os mecanismos de

---

<sup>1</sup> [Online] 2006. [Citação: 17 de Julho de 2010.]  
[http://www.umic.pt/images/stories/publicacoes/com2006\\_0173pt01.pdf](http://www.umic.pt/images/stories/publicacoes/com2006_0173pt01.pdf).

participação podem promover a cidadania positiva, ou seja, incentivar as pessoas a participar na organização autárquica.

Com base nos pressupostos enunciados e no diagnóstico local, tendo em conta a legislação europeia, assim como os recursos próprios da autarquia, o Executivo da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira decidiu implementar um sistema de gestão de qualidade, opção que lhe pareceu adequada para a melhoria contínua e sustentada dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade. Foi, igualmente, considerado objetivo importante, estimular a interatividade com a população e com os agentes de desenvolvimento local, de acordo com as ‘boas práticas’ de gestão.

O resultado das várias fases do estudo realizado na autarquia de Vila Franca de Xira, sublinhou a importância da obtenção de capacitação institucional e das vantagens da interligação e participação dos atores institucionais e individuais das esferas social, económica, cultural e política.

Na mesma linha de raciocínio, concluiu-se que as organizações não podem ficar apenas remetidas para uma comunicação unívoca, ou seja, num só sentido, da autarquia para o cidadão. A avaliação dos compromissos assumidos será a forma de aferir a estabilidade e desempenho da autarquia, não apenas com recurso a mecanismos de participação virtuais, mas incluindo outras dinâmicas formais e informais de comunicação (e.g. fóruns de deliberação para a construção de consensos), num exercício prático de democracia participativa.

Sugere-se a implementação de um modelo de gestão inclusivo e participativo, consolidado na plena representatividade comunitária, assente numa maior participação do cidadão e das organizações da cidade, regulada por processos e comportamentos, através dos quais os interesses são articulados e os recursos geridos.

As opções seguidas no processo de reestruturação da Autarquia, que passaram pela adoção de um novo paradigma de gestão, implementado através de um sistema de gestão da qualidade provaram ser positivas. No dia 8 de julho de 2009, foi atribuída à Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira a bandeira e respetivo Certificado de Qualidade, de acordo com as Normas ISO 9001:2008.

*“Se a representação política e a tomada de decisão puderem encontrar um vínculo com estas novas fontes de participação dos cidadãos empenhados, sem ficar nas mãos de uma elite entendida em tecnologia, poderia reconstruir-se uma nova classe de sociedade civil, com o que se permitiria uma popularização electrónica da democracia.”*

Manuel Castells (2003)

Neste capítulo, efetua-se uma abordagem ao sistema político-administrativo português e ao Desenvolvimento Sustentável, realça-se a necessidade de se pensar em novos modelos de gestão para o desenvolvimento local sustentável, de forma a propiciar condições de segurança e de democracia autêntica, a diminuir a burocracia e a simplificar os processos, tendo em vista conseguir uma administração pública mais eficiente.

Neste sentido, foi efetuada uma leitura atenta a três normativos criados no âmbito da União Europeia: a ‘ferramenta’ (CAF) de autoavaliação para as organizações da administração pública; a ‘estratégia’ promotora do desenvolvimento sustentável (ENDS); o planeamento preconizado (eGoverno) de serviços de administração pública em linha centrados no utilizador, personalizados e multiplataformas.

Em jeito de conclusão, faz-se uma reflexão sobre a aplicação interligada dos normativos com recurso à metodologia CAF de autoavaliação das organizações autárquicas e à possibilidade da sua aplicação para a definição de estratégias de ação local, consonantes com o novo paradigma da sustentabilidade.

## 1.1. Sistema Político-Administrativo

---

Até à revolução de abril de 1974 (últimos dias do Estado Novo) e focando-nos na reforma do Código Administrativo (1936-1940) elaborada por Marcelo Caetano, os executivos municipais estavam limitados a uma função de controlo e fiscalização sobre o cumprimento de normas definidas centralmente. O sucesso ou insucesso das suas ações dependia, em muito, da capacidade de se esquivarem, através de influências pessoais, ao entorpecimento da burocracia estatal. Os presidentes de Câmara e regedores de freguesias, nomeados pelo poder central, estavam sujeitos a uma apertada tutela administrativa e dependiam, também, somente das transferências de verbas do Estado. (Bilhim 2004).

Com a revolução de Abril de 1974, de acordo com a Constituição vigente, as atribuições das autarquias locais passaram a ser exercidas em plenitude e exclusividade, mesmo que por delegação, apenas admitindo que o Governo exercesse tutela administrativa sobre as autarquias locais e suas associações, desde que não pusesse em causa a “*característica autonomia pela qual se deve pautar toda a vida autárquica*” (Bilhim 2004). Assim, as autarquias asseguraram a gestão dos interesses locais, desdobraram-se na construção, sobretudo em infraestruturas e equipamentos, entendidas como necessárias para as populações, embora não tendo em conta qualquer preocupação com o desenvolvimento sustentável.

Estabilizada a democracia, de acordo com as Leis n.ºs 159/99 de 14 de setembro e 169/99 de 18 de setembro, alteradas e republicadas pela Lei n.º 5-A/2002 de 11 de Janeiro, a República Portuguesa instituiu a existência de autarquias locais, definindo-as como “*pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução de interesses próprios das populações*”, objetivando a concretização dos interesses das comunidades respetivas.

As Leis n.ºs 159/99 de 14.09 e 169/99 de 18.09, alteradas e republicadas pela Lei n.º 5-A/2002 de 11.01, estabelecem, respetivamente, o quadro de atribuições e competências para as autarquias locais e as competências e regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios e das freguesias.

Sobre as categorias de autarquias, o Artigo 236.º refere que “*No continente as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas*”. Os

elementos do conceito de autarquias são o território, o agregado populacional, os interesses comuns e os órgãos representativos. O agregado populacional é, sem dúvida, um elemento básico que subjaz a este conceito de autarquia, visto ser, em última análise, a razão de ser da existência das mesmas.

As especificidades e os interesses locais originaram a necessidade de serem administrados por órgãos diferentes e descentralizados. A Constituição Portuguesa, no n.º1, dos Artigos 6.º (Estado unitário) e 237.º (Descentralização administrativa), reforçados pela Lei das Finanças Locais, Lei n.º 2/2007, de 15 de janeiro, defendem claramente o princípio da descentralização e da atribuição da tarefa/responsabilidade à autarquia mais próxima do cidadão, justificado pela relação de proximidade, conhecimento do meio e custo/benefício mais favorável para o cidadão.

A Carta Europeia de Autonomia Local, aprovada em 1985 pelo Conselho da Europa e aprovada, para ratificação, pela Resolução da Assembleia da República n.º 28/90 de 23.10, considera no seu Preâmbulo que "*as autarquias locais são um dos principais fundamentos de todo o regime democrático*"<sup>2</sup>. Considerou, ainda, no Artigo 1.º, que o "*princípio da autonomia local deve ser reconhecido pela legislação interna e, tanto quanto possível, pela Constituição*".

Em Portugal, segundo dados obtidos através do INE<sup>3</sup>, existem 4.251 freguesias, 308 Municípios, 23 comunidades intermunicipais (CIM), 40 associações de municípios (para fins específicos), 2 áreas metropolitanas, 33 serviços municipalizados e empresas municipais, 247 intermunicipais, tudo isto num território com 92 mil km<sup>2</sup>, 10 milhões de habitantes e parco em recursos.

Constatamos que, em Portugal, a política administrativa do território tem uma estrutura de decisão muito vertical, limitadora da ação, sem visão prospetiva e não apresenta, no seu horizonte, às gerações vindouras, uma prerrogativa de opções para o desenvolvimento; apenas se tem traduzido numa disparidade de instrumentos de gestão, por vezes sobrepostos, com múltiplas tutelas que não cumprem com os requisitos de uma informação clara e da necessária celeridade e elasticidade na decisão, como é desejável, numa sociedade eficiente e democrática (Lopes 2011).

---

<sup>2</sup> "Carta Europeia da Autonomia Local", Guia do Autarca (2000)

<sup>3</sup> Fonte INE: [http://www.ine.pt/scripts/flex\\_v10/Main.html](http://www.ine.pt/scripts/flex_v10/Main.html), acedido em 16.08.2011

O crescimento populacional, sobretudo no Litoral, com os consequentes aumentos de assimetrias devido à concentração de pessoas, sobretudo nas grandes metrópoles, promoveu um conjunto de mudanças, resultantes da circulação de pessoas na procura de melhor qualidade de vida, desencadeando um novo mosaico habitacional, com alteração dos hábitos sociais, bem como do sentido dos limites geográfico-identitários das comunidades.

Por outro lado, a gestão das comunidades locais está muito dependente da distribuição de fundos da Administração Central (Lopes 2011). Para alcançar um desenvolvimento sustentável é necessário inverter esta lógica, para uma outra, norteadas pela identificação, otimização/racionalização dos seus ativos e recursos estratégicos, em projetos que garantam eficiência e sustentabilidade económica e social, numa perspetiva de médio e longo prazo.

Assim, poderemos concluir que, de facto, são necessários novos modelos de sustentabilidade territorial. É, igualmente, relevante, quando se pensa em novos modelos de desenvolvimento local sustentável, lembrar que a Democracia é, no seu fundamento, a relação entre cidadãos e a efetiva relação de comunicação com o seu representante eleito.

## **1.2. A importância do Governo Local**

---

O Comité das Regiões de 13 de Maio de 1998 refere que “*as cidades devem reavaliar e definir o seu papel cultural na Europa*”. Torna-se estrategicamente relevante “*pensar que um sistema sustentável implica uma associação entre um meio ambiente saudável, uma economia viável, uma sociedade justa e um apropriado respeito pelo ser humano e pela sua cultura*<sup>4</sup>”.

As cidades são, por excelência, os espaços onde as dinâmicas ocorrem, mas elas próprias estão a mudar rápida e intensamente, obrigando a procurar novos conceitos que permitam resolver os processos antagónicos que ocorrem nas grandes aglomerações populacionais. *Richard Florida* (2005) diz que as cidades tendem a ser medidas pela sua sinergia criadora ou capacidade de atracção às classes criativas, ou seja, pelo usufruto e partilha que proporcionam do espaço público, incluindo a participação do cidadão no

---

<sup>4</sup>[http://www.ipca.pt/cit/docs/sessoes/s5/S5\\_1\\_23.pdf](http://www.ipca.pt/cit/docs/sessoes/s5/S5_1_23.pdf). Acedido em 29.09.2010.

planeamento e decisões sobre o futuro da sua cidade, porque representam a preocupação dos cidadãos e são determinantes para a definição de políticas públicas e para a gestão dos recursos coletivos, numa comunidade, região ou país.

Na perspetiva do aperfeiçoamento económico local, ao valorizar o papel das cidades como motores fundamentais de desenvolvimento e internacionalização, tornando-as mais atrativas e sustentáveis, de modo a reforçar o papel do sistema urbano nacional como dinamizador do conjunto do território (Lopes 2011). Países, concelhos e cidades passam por períodos prolongados de debilidade económica: desequilíbrio comercial, dívidas cada vez maiores, inflação elevada e desemprego. As fraquezas económicas geralmente medidas pela perda de população, pelo alto índice de desemprego, pela queda de receitas e dos investimentos, estão ligados à sorte das indústrias, dos recursos e produtos do local.

Poderemos concluir que novos problemas geram a necessidade de novos conceitos, para nos ajudarem a refletir sobre as rápidas transformações a que vamos assistindo, tanto nos domínios da economia, da cultura e da política, como nos da sustentabilidade social e ambiental. *“Reconhece-se que, enquadrada na filosofia do desenvolvimento sustentável a vertente socioeconómica, adoptada numa perspectiva inter-temporal, é condição básica para a afirmação de qualidade de vida”* (Ferrão 1994).

Vários desafios se têm vindo a colocar às instituições públicas, nomeadamente quanto à necessidade de definir novos modelos de interatividade com o cidadão que permitam aprofundar e compreender uma relação, por vezes complexa (Mozzicafreddo 2007). A implementação da sistematização regulada de procedimentos numa organização assume-se como um projeto de validação dos atos administrativos praticados pelos órgãos autárquicos, o que se verifica ser insuficiente. As organizações não podem ficar apenas remetidas para uma comunicação unívoca, ou seja, num só sentido, da autarquia para o cidadão, sob pena de se perder o fio condutor da compreensão de um relacionamento complexo.

Depreende-se a necessidade de criar novos modelos de gestão de controlo sistematizado, num processo de melhoria contínua (Juran 1988); de criar instrumentos capazes de medir o impacto das práticas públicas (Choi 1995) que ajudem à transparência e eficácia dos resultados, de produção e relacionamento entre e com as

partes interessadas e à satisfação dos compromissos em conformidade com os requisitos (Crosby 1979); de implementar a gestão da qualidade, como forma de analisar os efeitos diretos e indiretos dos diversos níveis de desempenho, ou seja, monitorizar a consistência entre as políticas e o desempenho da organização.

Perceciona-se a necessidade de encontrar respostas para as necessidades dos cidadãos e das organizações da sociedade civil e das instituições públicas do aparelho do Estado. Torna-se imperativo pensar em cultura de qualidade como vetor chave da modernização administrativa e como forma de maximizar a probabilidade de sucesso dos compromissos assumidos, para que a organização se habilite a aprender e a adaptar-se ao meio ambiente com ética e transparência. (Azevedo 2007, Caldeira 2009)

Por outro lado, qualquer medida de sustentabilidade, para ser implementada, terá de acontecer sempre num qualquer local e, por isso, as intervenções que envolvam um conjunto significativo de parceiros públicos e privados, numa lógica de mobilização de atores diversos em torno de um projeto de cidade, são propostas em que a questão do Governo Local ganha uma importância acrescida. Poderemos mesmo perguntar: Será o conceito de Desenvolvimento Sustentável indissociável do Governo Local?

### **1.3. A participação**

---

Por razões diversas, de que se destacam crises sucessivas, económicas e de poder, o direito de participação e o dever de cidadania têm sido arredados do consciente de cada um, embora exista um sentimento comum para a procura de um novo modo de governação, uma pretensão muito discutida e ensaiada em vários pontos do mundo. Este desejo está exemplarmente expresso na Declaração do Milénio das Nações Unidas e do Consenso de *Monterrey*, onde se destaca a importância da governança para o desenvolvimento sustentável.

Neste raciocínio torna-se relevante, quando se pensam os novos modelos de desenvolvimento local sustentável, lembrar que a Democracia é, no seu fundamento, a relação entre cidadãos e a efetiva relação de comunicação com o seu representante eleito. Assim, é importante implementar uma nova atitude que exige um esforço por parte de todos (Estado, instituições e cidadãos), para fomentar e reforçar a democracia através do exercício do poder local. Para que isto seja uma realidade, as autarquias

locais têm de estar dotadas de ferramentas técnicas, financeiras e legislativas (Lopes 2011), assim como devem interagir mais e melhor com os cidadãos que representam.

O Livro Branco sobre a governança europeia propõe uma abertura do processo de elaboração das políticas da UE para que mais pessoas e organizações estejam envolvidas na sua conceção e realização. Promove uma maior abertura e responsabilização de todos os envolvidos, definidos através de estruturas e qualidades da governança que se constituam como fatores determinantes da coesão ou do conflito social, do êxito ou do fracasso do desenvolvimento económico, da preservação ou deterioração do ambiente natural, bem como do respeito ou violação dos direitos humanos e das liberdades fundamentais.

Para uma adequada resposta é importante criar ‘ferramentas’ de gestão que promovam e motivem para o trabalho de qualidade, no combate aos desafios da competitividade, às exigências do rigor e da eficácia dos resultados (Azevedo 2007), para além dos ganhos na celeridade da tomada de decisões e dos quais resultarão, certamente, menos custos para o erário público. A própria difusão de novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), ao permitir o acesso a novas formas de conhecimento às empresas e às famílias, cria novas oportunidades, fundamentais para o desenvolvimento social e económico das regiões e para a participação plena, por parte de todos os cidadãos.

O "Consortium" e-Planning, vocacionado para esta área de desenvolvimento, integra doze Departamentos/Institutos de quatro Universidades (UTL, UNL, UL, U. Aveiro), em colaboração estreita com o Dept. of Urban Studies and Planning (DUSP) do Massachusetts Institute of Technology (MIT). Tendo por base o *paper* “*Towards a Research Agenda on e-Planning*”<sup>5</sup>, redigido em 2003 pelos professores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), J. Joseph Ferreira Jr. e Pedro Ferraz de Abreu, foi implementada em Portugal, uma agenda inovadora de “*e-Planning*”, que partindo das ciências sociais promove o planeamento, investigação e desenvolvimento de TIC ao serviço do interesse público. Assenta no desenvolvimento de uma nova prática de cidadania, mais informada e participativa, aliada à inovação dos serviços colocados à disposição do cidadão, sustentada numa nova forma de governança da qual a comunidade *e-Planning* pretende fazer parte.

---

<sup>5</sup> Abreu, Pedro. Meet e-Planning, Learn e-Planning, Do e-Planning: <http://www.labtec-cs.net/docs/e-planningPT2.pdf>. Acedido em 26.09.2011

O objetivo da disseminação de mecanismos de participação, só pode ser o de contribuir para a criação de estratégias orientadas para a prossecução de objetivos comuns. Estratégias que tendam a promover impactos diretos na qualidade de vida dos cidadãos, aprofundar o ‘sentimento de pertença’ e contribuir para o surgimento de dinâmicas de reabilitação urbana, a nível cultural, de lazer e de sociabilidade. Neste sentido, a dinâmica dos organismos cívicos e os seus contributos para o futuro da comunidade são fatores-chave na criação e manutenção de uma comunidade inclusiva e participada, ou seja, socialmente mais coesa.

Nesta nova era em que a administração local ganha renovada relevância, ouvir e interpretar as pretensões dos cidadãos e criar mecanismos de cidadania participativa, formais e informais, numa administração pública mais transparente, facilitadora do acesso dos cidadãos e do tecido económico aos serviços públicos é uma via indispensável ao cumprimento de estratégias, planos e políticas de desenvolvimento sustentável definidos, de-cima-para-baixo, nomeadamente pela União Europeia e pelos seus estados membros. (Abreu 2010, Costa 2012).

#### **1.4. Desenvolvimento Sustentável**

---

O registo das discussões entre cientistas, com a preocupação de avaliar o complexo desafio da humanidade, recua até ao ano de 1968, organizadas pelo Clube de Roma, por iniciativa do industrial italiano Aurelio Peccei. Problemas como a pobreza em contraste com a riqueza, a degradação do meio ambiente, a perda de confiança nas instituições, o crescimento urbano descontrolado, a insegurança no emprego, a alienação da juventude, a rejeição de valores tradicionais, bem como a inflação e outras ruturas económicas e monetárias, eram fundamentadas pela crise de então (Dias 2007).

Em 1987 emerge o conceito de desenvolvimento sustentável emanado da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (criada em 1983), dirigido pela ex-primeira ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland que produziu, sob o patrocínio da ONU – Organização das Nações Unidas, o relatório “*Our common future*” (“O nosso futuro comum” também conhecido como Relatório de Brundtland), onde são detalhados os desafios e os esforços comuns, incluindo a administração de áreas comuns: paz, segurança, desenvolvimento e o meio ambiente; propostas de mudança institucional e legal.

Os processos de globalização têm provocado grandes mudanças, evidentes em sectores como o ambiente, a alimentação e os fluxos migratórios. Estes têm vindo a ser elementos a ter em conta no desenvolvimento de novas respostas para a vida das pessoas. A visão integradora do desenvolvimento, com harmonia entre a economia, a sociedade e a natureza, respeitando a biodiversidade e os recursos naturais, de solidariedade entre gerações e de corresponsabilização e solidariedade entre países (Relatório de Brundtland), constitui atualmente o pano de fundo das políticas internacionais e comunitárias de desenvolvimento sustentável.

O Desenvolvimento sustentável é uma matéria complexa e pluridimensional. A informação corre de forma mais instantânea. Uma decisão tomada numa parte do globo repercute-se rapidamente noutras partes do planeta. Damo-nos conta de uma economia global, direcionada para a sociedade do consumo que provoca grandes desequilíbrios entre os países desenvolvidos e os designados ‘em vias de desenvolvimento’. É neste ambiente que assistimos ao acentuar de desequilíbrios entre países, entre regiões do mundo (Dias 2007).

Neste contexto, as pessoas e as instituições têm sido confrontadas com a necessidade de definir novos modelos de desenvolvimento global para a humanidade. A ameaça contra a nossa casa comum - o planeta -, determina que se aposte em novos paradigmas de desenvolvimento que tenham em consideração as exigências da conservação do ambiente. Conceitos<sup>6</sup> como o de ‘cidades sustentáveis’, de ‘cidades verdes’, de ‘comunidades organizadas’, de biodiversidade e, também, as apostas nas energias renováveis, na alimentação saudável, na conservação do ciclo biológico da terra, são disso exemplos.

Por isso, o desenvolvimento sustentável é de grande complexidade e bastante abrangente e está sujeito a interpretações diversas. Por exemplo, a proposta do “*Condomínio da Terra*”<sup>7</sup>, defende um novo enquadramento jurídico que possibilite a conciliação de interesses privados com os interesses comuns a todos os povos; através do conceito de ‘*parte comum*’ pretende uma economia em convergência com a ecologia, assente no equilíbrio entre as diferentes contribuições positivas e negativas de cada um para o que é comum, como forma de garantir uma justiça climática, ambiental e social.

---

<sup>6</sup>Vários links e.g. <http://www.cidadessustentaveis.info/index.php?limitstart=15>. Acedido em 19.06.2010.

<sup>7</sup><http://condominio.webfaccional.com/html/publicacoes/brochuraCondominiodaTerra.pdf>. Acedido em 10.11.2010

Em suma, para conseguir uma melhor qualidade de vida, tendo em linha de conta as dinâmicas sociais para o desenvolvimento económico e a coesão social na sociedade, ganha importância acrescida a definição de políticas públicas - normativas -, num quadro de democracia, de reforço da informação e da participação das pessoas, de forma a preservar o ambiente natural e a cultura identitária, na promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades.

A evolução recente tem mostrado que, *“mais do que uma discussão em torno da ideia de desenvolvimento sustentável, neste momento, é a questão prática de fazer acontecer a transição para a sustentabilidade que está na ordem do dia”* (Costa 2012). A responsabilidade de conseguir uma forma de vida sustentável é universal, envolve os decisores políticos e cada cidadão e requer que toda a sociedade aceite e intervenha nesse esforço de mudança (Castells 2003).

Questões como a dos direitos humanos, a responsabilidade social das empresas, o compromisso responsável dos cidadãos e das organizações da sociedade civil pelos interesses sociais e ambientais, numa abordagem de envolvimento e participação para a satisfação das necessidades comuns virá, certamente, a aumentar o nível de qualidade e eficácia do sistema político-administrativo do território.

Em suma, o conceito EDS tem vindo a ganhar maior importância. Os desafios da sustentabilidade ambiental e os impactos mais desfavoráveis da globalização muito têm contribuído para este efeito. Estas preocupações têm vindo a ser os elementos fundamentais para a definição de políticas públicas nos diversos países, orientadas para o desenvolvimento de novas respostas para a vida das pessoas.

## **1.5. As instituições internacionais e a sustentabilidade**

---

No âmbito das Nações Unidas – palco mais visível para a demonstração de medidas deliberativas - chegam os mais diversos tipos de contributos e preocupações expressas por organizações independentes, cidadãos-investigadores e, sobretudo, por uma larga maioria dos países do mundo. Os contributos sucedem-se, sob a forma de recomendações e propostas, numa perspetiva da harmonização entre as partes envolvidas – os países – e com o objetivo de encontrar um equilíbrio sustentável para o mundo. As linhas de ação para a sua implementação não têm sido consentâneas e, por

isso mesmo, emergem inúmeras críticas às diversas deliberações assumidas no seio das Nações Unidas.

O pensamento sobre o Desenvolvimento Sustentável, inicialmente muito direcionado para a perspectiva ambiente (1972 - Conferência de Estocolmo sobre Ambiente), rapidamente evoluiu para a necessidade de introduzir uma visão mais ampla, nomeadamente sobre os direitos humanos, igualdade do género, educação sanitária e educação para a Paz. Em 1997, aquando da Sessão Especial da Assembleia das Nações Unidas, surge o apelo para elaborar documentos estratégicos de reforço e harmonização das políticas nacionais para a economia, questões sociais e ambientais, tendo em conta os contributos recolhidos na Cimeira da Terra do Rio (1992), a partir da qual se iniciou o pensamento global sobre a gestão ambiental e o Desenvolvimento sustentável<sup>8</sup>.

A partir do “*Plano de Implementação de Johannesburgo*” (2002) - Cimeira Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável de Joanesburgo (África do Sul) – onde foram formuladas as linhas de interpretação do Desenvolvimento Sustentável, assente em três pilares - económico, social e ambiental (*triple-bottomline*) -, foram, também, incentivados todos os países a formular e executar as suas próprias estratégias nacionais<sup>9</sup>.

A Comissão de Desenvolvimento Sustentável (CSD), atuando como comité preparatório da Cúpula Mundial sobre desenvolvimento sustentável - segunda sessão preparatória, de 28 de janeiro a 8 de fevereiro de 2002-, propôs a todos os países uma reflexão, nomeadamente: quais são as estratégias nacionais de desenvolvimento sustentável e por que precisamos delas; fórmula-base para a construção de estratégias nacionais de desenvolvimento sustentável; elementos da estratégia de construção; gestão de processos críticos; implementação, acompanhamento e avaliação; sustentação do processo de estratégia nacional de desenvolvimento sustentável; qual o papel das Nações Unidas<sup>10</sup>.

Outras ações de igual importância sucedem-se, como a Declaração do Milénio (2000) que definiu os objetivos de Desenvolvimento: Promover igualdade de género e

---

<sup>8</sup>(<http://www.sadc-reep.org.za/Un-decade>). Acedido em 20.06.2010

<sup>9</sup>desenvolvimento sustentável no novo milénio.pdf 432 KB - Background Paper no. 13. Acedido em 16.06.2010

<sup>10</sup>[http://www.un.org/esa/dsd/resources/res\\_publst\\_nsd.html](http://www.un.org/esa/dsd/resources/res_publst_nsd.html)). Acedido em 16.06.2010

autonomização das mulheres; reduzir a mortalidade infantil; combater o VIH/SIDA, malária e outras doenças; garantir sustentabilidade ambiental; construir parcerias globais para o desenvolvimento; educação para Todos (Década das Nações Unidas para a Literacia); fortalecer a paz, desenvolvimento e direitos humanos; erradicar a pobreza extrema e a fome.

Em 2005, a Declaração da Conferência de Ahmedabad, na Índia, baseia a sua agenda na mudança social. E, no mesmo ano, acontece a Cimeira Mundial das Nações Unidas de 2005<sup>11</sup>, onde os líderes mundiais confirmaram o compromisso com o desenvolvimento sustentável e enfatizaram o contributo primordial das políticas nacionais e das estratégias de desenvolvimento para o alcançar. Também, no mesmo ano, a UNESCO, no âmbito da Educação para o desenvolvimento sustentável, proclama a visão da Década das Nações Unidas:

*“Um mundo onde toda gente tem a oportunidade de beneficiar de educação e aprender os valores, comportamentos e estilos de vida necessários para um futuro sustentável e para uma transformação positiva da sociedade.” (UNESCO, 2005<sup>12</sup>)*

Porém, foi a partir do *Plano de Implementação de Joanesburgo* que se estabeleceram as linhas de orientação, na premissa de que a globalização oferece oportunidades e desafios para o desenvolvimento sustentável de forma inclusiva e equitativa e que *“todos os países devem promover o desenvolvimento sustentável a nível nacional, nomeadamente, promulgar e aplicar leis claras e eficazes que apoiem o desenvolvimento sustentável”*<sup>13</sup>.

Medidas para a formulação e elaboração de estratégias nacionais de desenvolvimento sustentável, com início de implementação em 2005, em que cada país tem a responsabilidade primária pelo seu próprio desenvolvimento sustentável, devem promover uma ampla participação pública na formulação de desenvolvimento sustentável e implementação das políticas, conforme o quadro institucional definido, nomeadamente: Melhorar a participação e o envolvimento efetivo da sociedade civil e outras partes interessadas na implementação da Agenda 21, bem como promover a transparência e a ampla participação do público; oferecer um fórum para análise e troca de experiências sobre as medidas que auxiliam o planeamento do desenvolvimento

<sup>11</sup> 60ª Sessão Plenária da Assembleia Geral). Acedido em 26.06.2010

<sup>12</sup> <http://www.sadc-reep.org.za/Un-decade>. Acedido em 26.06.2010

<sup>13</sup> UNEP/GCSS.VII/6, anexo I. 47 A/CONF.165/14, cap. I, resolução 1, anexo II. Acedido em 27.06.2010

sustentável, a tomada de decisões e a implementação de estratégias de desenvolvimento sustentável<sup>14</sup>.

**Quadro 1 – História/resumo do Desenvolvimento Sustentável nas Nações Unidas**

1972	Conferência de Estocolmo	Criação de instituições globais dentro do sistema da ONU;
1980	Publicação da estratégia de conservação para o mundo (WCS) - precursor do conceito de desenvolvimento sustentável;	
1992	Rio de Janeiro – “Declaração do Rio”	- Adoção da Agenda 21 para o meio ambiente e desenvolvimento; - Os Estados assumem a responsabilidade de elaborar as suas próprias estratégias para o desenvolvimento sustentável
2002	Cimeira de Joanesburgo	- Aprovação do plano de implementação do desenvolvimento sustentável; - Renovação do compromisso global para o desenvolvimento sustentável
2009	Aprova a Cimeira “Rio 20” – a realizar em 2012, sobre os temas:	- Economia no contexto do desenvolvimento sustentável - Desenvolvimento e erradicação da pobreza - Estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável verde

Fonte: modelo adaptado pelo autor com origem na “TheHistory of SustainableDevelopment in the United Nations”: <http://www.uncsd2012.org/history.html> (acedido 14.junho.2012)

## 1.6. Os Normativos ENDS e eGoverno

Com base nestas preocupações, os países da União Europeia adotaram as suas próprias estratégias nacionais para o desenvolvimento sustentável, reunindo as aspirações e capacidades do governo, da sociedade civil e do sector privado para criar e planear o futuro. Tendo presente o cumprimento das metas e objetivos propostos, elaboraram os seus próprios planos de trabalho, para identificar boas práticas, reconstruir e melhorar os constrangimentos detetados e, a partir daí, estabelecer um quadro de prioridades e ações a desenvolver.

A União Europeia adotou, no Conselho Europeu de Gotemburgo, em 2001, uma Estratégia de Desenvolvimento Sustentável (“*Uma Europa sustentável para um mundo melhor: Estratégia Europeia para o Desenvolvimento Sustentável*”), em complemento da Estratégia de Lisboa, adotada em 2000. Estratégia revista no Conselho Europeu de 9 de Junho de 2006.

A estratégia da UE em matéria de desenvolvimento sustentável (EDS da UE), de 2006, estabelece orientações para enfrentar os desafios inerentes à necessidade de um desenvolvimento sustentável, reiterando o objetivo global de melhorar continuamente a qualidade de vida dos cidadãos através de comunidades sustentáveis que gerem e utilizam os recursos de maneira eficiente e aproveitam o potencial de inovação

<sup>14</sup>[http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD\\_POI\\_PD/English/POIchapter11.htm#E](http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/POIchapter11.htm#E). Acedido a 14.06.2010

ecológica e social da economia, garantindo prosperidade, proteção ambiental e coesão social.

A promoção de um Estado mais transparente que valoriza a participação dos cidadãos e agentes económicos, com reforço à participação e cidadania ativa, é um objetivo prioritário. Razão motivadora e que pretendemos explorar, de forma a percebermos como têm sido aplicados esses Planos e políticas, nas autarquias locais.

### **1.6.1. A ENDS<sup>15</sup>**

---

Em Portugal, o processo de elaboração da ENDS foi iniciado pelo XIV Governo Constitucional que, em Reunião do Conselho de Ministros, de 7 de fevereiro de 2002, aprovou aquela que viria a ser a Resolução do Conselho de Ministros nº39/2002, de 1 de março. Aí ficou definido o enquadramento do processo coordenado de elaboração da Estratégia, assegurando o envolvimento dos diversos organismos e serviços da Administração, bem como da sociedade civil.

Posteriormente, o XV Governo Constitucional, em maio de 2002, aprovou as grandes linhas de orientação da ENDS para efeitos de sujeição a uma primeira discussão pública, que teve lugar em junho e julho do mesmo ano. Mais tarde, o XVI Governo Constitucional, pela Resolução do Conselho de Ministros nº180/2004, de 22 de dezembro, aprovou um documento/proposta para nova discussão pública (que não chegou a ser realizada) e, por isso, não teve seguimento.

Em março de 2005, o XVII Governo Constitucional decidiu proceder, finalmente, à conclusão e aprovação da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável e do respetivo Plano de Implementação, de modo a pôr termo ao processo iniciado em 2002 pelo XIV Governo Constitucional. Assim, o processo foi relançado pela Resolução do Conselho de Ministros nº 112/2005, de 30 de junho, criou uma Equipa de Projeto mandatada para apresentar uma proposta final e que viria a ser constituída através do Despacho do Ministro da Presidência nº 20792/2005, publicado em 3 de outubro de 2005.

---

<sup>15</sup>Dados extraídos da ENDS 2015 (PIENDS) Plano de Implementação da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável, Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007.

No seguimento desta iniciativa, uma nova versão da ENDS e do PIENDS foi aprovada na generalidade pelo Governo, a 8 de junho de 2006, e colocada a discussão pública até 15 de outubro do mesmo ano. A discussão pública permitiu recolher múltiplos contributos institucionais e individuais, os quais foram considerados pela Equipa de Projeto na elaboração do texto final da ENDS e do PIENDS. De resto, toda a metodologia de elaboração da ENDS e do PIENDS fez apelo à participação dos diversos ministérios e da sociedade civil, com especial destaque para o contributo do Conselho Nacional de Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (CNADS).

**Figura 1 – Pilares do Desenvolvimento Sustentável (ENDS)**



Fonte: PIENDS - Plano de Implementação da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (2007)

Em 2007, a Estratégia de Desenvolvimento Sustentável foi finalmente aprovada, por Resolução do Conselho de Ministros nº109/2007 de 20 de agosto, assente em documentos e pareceres compatíveis com os princípios orientadores da Estratégia Europeia e definida em três grandes metas globais transversais, relativas às três grandes dimensões da Estratégia: económica, social e ambiental (conforme figura 1) e em sete objetivos: (1) Preparar Portugal para a “Sociedade do Conhecimento”; (2) Crescimento Sustentado, Competitividade à Escala Global e Eficiência Energética; (3) Melhor Ambiente e Valorização do Património; (4) Mais Equidade, Igualdade de Oportunidades e Coesão Social; (5) Melhor Conectividade Internacional do País e Valorização Equilibrada do Território; (6) Um Papel Ativo de Portugal na Construção Europeia e na Cooperação Internacional; (7) Uma Administração Pública mais Eficiente e Modernizada.

### **1.6.1.1. Sétimo objetivo da ENDS**

---

O sétimo objetivo da ENDS procura a reorganização e adaptação da Administração Pública às necessidades e expectativas do cidadão, na sua relação com um Estado mais acessível, eficiente e eficaz, assente nas novas tecnologias de informação e comunicação. Tem como objetivo a promoção de um Estado mais transparente que valoriza a participação dos cidadãos e agentes económicos, em função da reconhecida pertinência e qualidade da sua ação colocadas exclusivamente ao serviço do bem comum, atuando em rede e parceria com os diferentes atores da sociedade civil, reforçando assim, a participação e a cidadania ativa.

Tem ainda em vista um Estado que promova a adoção de novos modelos organizacionais, com base na reengenharia de processos, através de um uso mais intensivo e adequado das tecnologias de informação e comunicação; organizações da administração pública orientadas para a responsabilização, desburocratização e simplificação dos procedimentos administrativos; prossecução de objetivos e avaliação por resultados e integração de boas-práticas, de forma a implementar a qualidade de governança local, regional e nacional.

A ENDS, para garantir uma maior pertinência da ação pública, uma melhor regulação e uma melhor governança, de forma a alterar o atual funcionamento e ‘peso’ de um Estado muito fragmentado, centrado e de visão sectorializada, preceitua um funcionamento em rede que privilegie a cooperação, parcerias e participação dos atores socioeconómicos e cidadãos em geral, de forma a definir e implementar políticas que, cada vez mais, são transversais e integradoras de múltiplas valências e responsabilidades. Preceitua

Das suas orientações, selecionaram-se aquelas que têm impacto direto de dinâmica nas autarquias locais, pelas suas características de proximidade com as comunidades e cidadãos, desde logo na prossecução dos interesses gerais de um Estado que se pretende menos produtor direto, mais regulador e mais fiscalizador, para garantir a satisfação das necessidades públicas essenciais e promover a liberdade de escolha dos cidadãos: Transparência e valorização da participação de cidadãos e agentes económicos; responsabilização, desburocratização e simplificação dos procedimentos administrativos; qualidade de governança local, regional e nacional; valorização dos

recursos naturais (económico/social/ambiental); promoção da economia solidária e da democracia global, no interesse das comunidades locais e regionais.

Destaca-se o aproveitamento e valorização dos recursos naturais, potencialidades e atividades locais e regionais, no plano económico e social, bem como em termos ambientais e territoriais, que determinam a necessidade de uma cada vez maior intervenção local para dar resposta a esses desafios, promovendo e protegendo, desta forma e numa lógica de economia solidária e de democracia global, os interesses das comunidades locais.

Procura-se, através de mecanismos de participação intuitivos, formais e informais, promover uma cidadania positiva, ou seja, incentivar as pessoas a participar na vida da sua comunidade, não só enquanto processo de vínculo de compromisso da autarquia, mas sobretudo, enquanto força agregadora dos cidadãos e das organizações de cidade e na sua relação com a sua autarquia.

### **1.6.2. eGoverno**

---

Os sítios Web das administrações públicas têm ainda um longo caminho a percorrer para cumprir as diretrizes no domínio da info-acessibilidade. Os utilizadores continuam a querer outros canais, para além da Internet, para acederem a serviços públicos, como a televisão digital, telefones móveis e fixos e/ou contactos pessoais objetivos. É cada vez mais importante a existência de serviços públicos assentes nas TIC, que possibilitem a todos, incluindo pessoas mais desfavorecidas, acessos a oportunidades de forma mais simples e direta.

A UMIC - Agência para a Sociedade do Conhecimento, IP. é o organismo público português com a missão de coordenar as políticas para a sociedade da informação e mobilizá-la através da promoção de atividades de divulgação, qualificação e investigação.

O Plano i2010/eGoverno procura disponibilizar benefícios reais a todos os cidadãos e empresas e assegurar que os serviços de Administração em linha a nível nacional não criem novos entraves ao mercado único, devido à fragmentação e à falta de interoperabilidade; procura alargar os benefícios da Administração em linha a nível comunitário, com as economias de escala obtidas nas iniciativas dos Estados-Membros

e a cooperação face a desafios europeus comuns; tem, ainda como meta, assegurar a cooperação de todas as partes interessadas, na UE, na conceção e materialização da Administração em linha, ou seja, procura acelerar a Administração em linha na Europa para benefício de todos.

O "eGoverno" define-se pela utilização das tecnologias da informação e das comunicações (TIC) nas administrações públicas, combinadas com mudanças a nível da organização e novas aptidões do pessoal. O objetivo é melhorar os serviços públicos e reforçar os processos democráticos e de apoio às políticas públicas. A administração em linha permite obter mais facilmente informações dos poderes públicos, facilitar as transações e reduzir os prazos de espera dos cidadãos, ao mesmo tempo que favorece o estabelecimento de uma relação direta entre governantes e governados, promovendo a criação de fóruns em linha, salas de discussão virtuais e votação eletrónica, permitindo acessos simples dos cidadãos aos decisores e exprimir a sua opinião sobre as políticas públicas.

Tratando-se de serviços às empresas, a melhoria da oferta de serviços administrativos eletrónicos representa um ganho de produtividade e de competitividade, devido à redução não só dos custos dos próprios serviços públicos, mas também dos custos de transação para as empresas (tempo, esforços). Por exemplo, o tratamento eletrónico das questões alfandegárias e do IVA, bem como as declarações fiscais eletrónicas, têm a vantagem de acelerar os procedimentos, melhorando ao mesmo tempo a qualidade das operações. A sofisticação dos serviços em linha, em termos de interatividade e ofertas de transações, progrediu mais a nível dos serviços às empresas do que dos serviços à população.

A interoperabilidade designa o meio através do qual os sistemas, as informações e os métodos de trabalho se interligam. A interoperabilidade dos sistemas de informação permite, assim, integrar a oferta de serviços num balcão único, independentemente da diversidade de sistemas ou organismos administrativos que neles intervêm. Na interoperabilidade, não se trata apenas de interligar redes informáticas, mas também de tratar questões organizacionais, como, por exemplo, a necessidade de garantir o interfuncionamento com organizações parceiras, cuja organização interna e funcionamento podem divergir.

De acordo com o Programa de Ação Ligar Portugal (2005-2010), os projetos de Sociedade e Cidadania visam mobilizar a sociedade e estimular redes de colaboração, nomeadamente promovendo a afirmação de uma cidadania moderna, informada, consciente e atuante, para a qual o uso das TIC é um instrumento normal de acesso à informação, à educação, ao trabalho cooperativo, à discussão pública e ainda para: (I) Promover ações públicas de difusão das TIC diversificando públicos e orientando as ações do Estado para a apropriação social destas tecnologias; (II) Estimular a disponibilização de informação sobre consumos mensais de energia em habitações, serviços e indústrias, promovendo a racionalização energética; (III) Estimular a disponibilização de informação sobre consumos mensais e qualidade da água, promovendo sistemas de racionalização de água; (IV) Promover o trabalho de colaboração em rede e a partilha de tarefas e conhecimentos, em associações municipais, empresariais, profissionais, de solidariedade social, em escolas, em entidades do sistema nacional de saúde e outras, em torno de projetos de interesse comum.

O eGoverno, na mesma linha da ENDS, pretende que a modernização e a inovação sejam o ponto comum de partilha de boas práticas sustentáveis, como resposta ao envelhecimento da população, às alterações climáticas ou ao terrorismo. Isso implica criar condições de segurança e de democracia autêntica, diminuir a burocracia e simplificar os processos, de forma a conseguir uma administração pública mais eficiente.

O eGoverno traça o caminho a seguir para uma Administração em linha na Europa, no âmbito das políticas comunitárias de serviços públicos transfronteiras sem descontinuidades, considerados essenciais para aumentar as oportunidades de mobilidade e de negócios para os cidadãos na Europa, para que a Europa seja competitiva à escala mundial.

Prossegue a inclusão, para que todos os cidadãos beneficiem de serviços de confiança, inovadores e de fácil acesso; pretende transparência e responsabilidade, uma menor carga administrativa e ganhos de eficiência, através de acessos mais facilitados; é, igualmente, seu objetivo reforçar a participação e a tomada de decisões democrática, para uma efetiva participação no debate público e em processos democráticos de tomada

de decisões, através de: (a) Simplificação, Desburocratização e Desmaterialização; (b) Melhoria do Atendimento; (c) Qualificação e Segurança.

No caso particular das autarquias, salienta-se a influência externa, proveniente de cidadãos e organizações da sociedade civil, bem como das instituições públicas do aparelho do Estado, sobre a sua conduta de gestão porque *“fora da organização, o ambiente é uma arena de informação mais vasta onde pessoas, objectos e organizações colidem e contendem, criando uma cascata constante de sinais e de mensagens”*, como referido por Chun Wei Choo (2003). Para as organizações, torna-se necessário implementar um sistema por processos de informação interligada pois *“os serviços e produtos têm de acrescentar valor, realçando a qualidade de informação e melhorando a adequação entre a informação e as necessidades ou preferências dos utilizadores”* (Choo 2003).

## **1.7. Sistemas de Gestão para a Qualidade Total**

---

O termo qualidade, tal como hoje é conhecido, entendido como o resultado das características que influenciam a capacidade para satisfazer necessidades declaradas ou implícitas, refere-se à conformidade de um produto ou serviço com as especificações que asseguram a sua adequação ao uso pretendido (Deming 1995).

Ao longo da história da qualidade, técnicas e conceitos surgiram e foram sendo sucessivamente aperfeiçoados, inicialmente no meio industrial e mais tarde incluindo outras áreas, como a dos serviços. Do Século XIX sublinha-se o salto para a eficiência operacional, notabilizado por Andrew Carnegie, como forma de desenvolver vantagem competitiva sustentável. Segundo Krass (2002), numa linha de orientação para o futuro que visava a continuidade e a uniformidade, assente numa visão que dava mostras de um salto qualitativo no respeito e orientação pelo uso da inteligência do ser humano ao serviço do progresso, antevendo o aparecimento de uma competitividade crescente no Século XX:

*“We shall be with you all today in spirit, and full in the faith that our cause is righteous and therefore must prevail amid many deplorable catastrophes such as the present outburst. We know that man is created with an instinct for development, and that from the first he has developed to higher and higher standards and that there is no limit to his future ascent.”*  
(Krass 2002:519)

A questão da qualidade, enquanto área do conhecimento, aparece mais desenvolvida no Século XX. É, sobretudo, após a segunda Guerra Mundial (1939-1945) que ganha mais evidência, interligada com as preocupações dos industriais em encontrar formas de desenvolvimento e de implementação de sistemas organizacionais de trabalho (Hopp, Spearman 2001). Esta sistematização foi evoluindo para a gestão de recursos e processos que produzem e entregam bens e serviços ao cliente, atendendo a necessidades e ou desejos de qualidade dos mesmos, medindo o tempo e o custo, quer vise o lucro ou não e, incluindo o encadeamento das funções e de operações que geram um valor, num composto de produtos e/ou de serviços (Slack e Lewis, 2002).

*A teoria da qualidade é no essencial uma história de produção de regras para a standardização de todo o tipo de produtos durante os últimos cinquenta anos. As regras são em cada sector estabelecidas de acordo com as comissões técnicas (TC-ISO) as quais são órgãos colegiais representativos dos profissionais e dos Estados. Actualmente existem 193 TC-ISO (Ref. Net. ISO, 2007) a que se juntam mais 64 ad-hocs, as quais definem, criam e gerem para cada sector, o que for considerado uma “conformidade de qualidade”. Actualmente existem 16.456 regras de qualidade à data de 31 de Dezembro de 2006, (Ref. Net ISO - in brief, 2007) estando mais 6.680 “working papers” em discussão na mesma data (op. cit.) (Lopes, H. 2007:04).*

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 aperfeiçou 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 TQM - Total Quality Management.

No início dos anos '90, a partir do desenvolvimento de *lean production* juntamente com as maiores pressões por bom desempenho em tempos controlados e um mercado muito mais turbulento trazido pelos movimentos de globalização, surge a chamada *agile manufacturing*, definida como a “*habilidade de sobreviver e prosperar em um ambiente competitivo de mudanças contínuas e imprevisíveis, através da reação rápida e eficaz aos mercados mutantes, direccionada por produtos e serviços projectados especificamente para o cliente*” (Gunasekaran 2001).

Hoje em dia, a Qualidade pode ser entendida como uma estratégia de contínua e continuada melhoria, orientada para a satisfação do cliente, procurando a melhoria do desempenho e envolvendo de forma sistémica toda a organização. Um sistema da Qualidade é a interação coerente de uma estrutura de responsabilidades, de procedimentos, de processos e de recursos utilizados numa organização. As instituições e empresas que entendam esta relação entre a conformidade do produto/procedimentos e o menor custo, por norma, reduzem custos e melhoram o desempenho da organização (Atkinson 1994). Ou seja, a gestão da Qualidade visa melhorias de produtividade e é uma oportunidade para gerar valor na organização (McQueen 1993).

Em suma, a qualidade tem um longo historial ligado à produção industrial, mas apenas no final do Século XX se ampliou a perspectiva mais ampla, englobando outros sectores da economia, como por exemplo os serviços, onde a qualidade passou também a ser conhecida pela qualidade do serviço; surge a discussão científica da qualidade “*passando apenas da leitura dos técnicos, para uma de mercado onde o cliente tem a palavra decisiva*” (Lopes, H. 2007).

No que concerne aos serviços públicos, a qualidade é “*uma condição básica para a satisfação no sector dos serviços é a sensação real ou psicológica de participar num projeto*” (Bilhim 2004). A própria legislação portuguesa preceitua:

*“A ideia de qualidade nos serviços públicos é hoje um imperativo, quer porque os cidadãos são cada vez mais exigentes em relação aos serviços que a Administração Pública lhes presta, quer porque os funcionários e agentes aspiram a que o seu trabalho seja mais responsável, mais gratificante e mais rico sob o ponto de vista do seu conteúdo funcional (Preâmbulo do Decreto-Lei 166-A/99 de 13 de Maio).*

É nestes propósitos e tendo em conta a estratégia e linhas de orientação preconizadas nos normativos (ENDS e eGoverno) que a Administração Pública tem vindo a

empreender programas de reforma e modernização administrativa, como sejam a implementação de novos sistemas de gestão que se coadunem também com o controlo do cumprimento da legalidade, da avaliação de desempenho, da qualidade e da melhoria nos serviços públicos.

### **1.7.1. CAF (Common Assessment Framework)**

---

A CAF é um modelo de autoavaliação criado no espaço da União Europeia, especificamente para aplicação nos organismos da Administração Pública, para que estes promovam a gestão da qualidade através da aplicação de técnicas de Gestão da Qualidade Total, mediante a realização de diagnósticos, assentes num referencial de boas práticas e indicadores promulgados pelos próprios serviços, e baseada nos propósitos do modelo EFQM, e no modelo da Speyer.

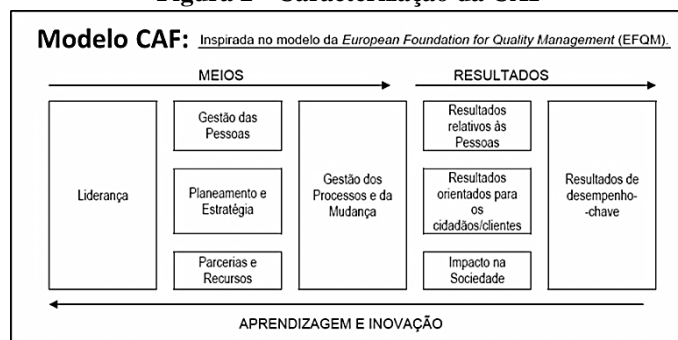
A CAF impulsiona também para uma necessidade de mudança ou melhoria das competências de gestão dos gestores autarcas. A aplicação de uma ferramenta de qualidade nas suas organizações, através de um processo de autoavaliação, poderá desenvolver uma cultura de qualidade orientada para o cidadão/cliente, o que implicará repensar a forma como a autarquia gere o território administrativo sob a sua tutela.

Se traduzirmos literalmente o significado de *Common Assessment Framework*, como Estrutura Comum de Avaliação, o termo ‘Estrutura’ pressupõe um conjunto de princípios agrupados de forma lógica e coerente, abarcando todas as características de funcionamento dessa mesma organização, de forma a efetuar um diagnóstico da organização. ‘Comum’ subentende que as mesmas estruturas são empregues nas várias organizações, independentemente da sua cultura ou extrato socioeconómico. ‘Avaliação’ engloba as necessidades de melhoria nos sítios onde sejam necessárias. (DGAEP 2005).

Trata-se de uma ferramenta que promove uma abordagem sistémica de gestão e de operacionalização. Propõe quatro grupos de meios e quatro de resultados, os quais têm de interagir, de modo a que seja possível otimizar a autoavaliação organizacional, permitindo à organização proceder a um diagnóstico do seu funcionamento e dos resultados atingidos, com base em evidências. Está estruturada em nove critérios (figura 2): Cinco Critérios de Meios (Liderança; Planeamento e Estratégia; Gestão das Pessoas; Parcerias e Recursos; Gestão dos Processos e da Mudança) e Quatro de Critérios de

Resultados (Resultados orientados para o Cidadão/Cliente; Resultados das Pessoas [clientes internos]; Impacto na Sociedade; Resultados de Desempenho-chave).

**Figura 2 - Caracterização da CAF**



Fonte DGAP (2007)

O Modelo está suportado num sistema de pontuação, que permite avaliar o “score”, estando essa pontuação dividida em 50% para os ‘meios’ e 50% para os ‘resultados’, tendo cada critério uma pontuação específica de acordo com o grau de importância que lhe foi atribuída.

A CAF é um instrumento que permite aos gestores públicos melhorar as suas competências de gestão e aplicar uma ferramenta de qualidade nas suas organizações, através da realização de uma autoavaliação, de forma a ganhar sensibilidade para a utilização deste tipo de instrumento, permitindo desenvolver uma cultura de qualidade orientada para o cidadão/cliente. Esta moldura de autoavaliação poderá servir de elo entre os vários modelos e metodologias de gestão da qualidade utilizadas na Administração Pública da União Europeia. Poderá ainda constituir um mecanismo de comparação de meios e resultados com instituições afins, através do desenvolvimento de práticas de *benchmarking* e de *benchlearning*. Para que seja possível observar o modelo conceptual a ser proposto é importante efetuar a elencação dos subcritérios que se encontram descritos no Quadro 2 que se segue.

**Quadro 2 – Tabela de Subcritérios CAF**

CRITÉRIOS		SUBCRITÉRIOS
<b>Meios</b>	1. Liderança	1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a visão, missão e valores; 1.2. Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança; 1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo; 1.4. Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada;

	2. Planeamento e estratégia	2.1. Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas; 2.2. Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia, tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis; 2.3. Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização; 2.4. Planear, implementar e rever a modernização e a inovação.
	3. Pessoas	3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia; 3.2. Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais; 3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.
	4. Parcerias e recursos	4.1. Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes; 4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes; 4.3. Gerir os recursos financeiros; 4.4. Gerir o conhecimento e a informação; 4.5. Gerir os recursos tecnológicos; 4.6. Gerir os recursos materiais.
	5. Processos	5.1. Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática; 5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes; 5.3. Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.
	<b>Resultados</b>	6. Resultados para o cidadão/cliente
7. Resultados relativos às pessoas		7.1. Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas; 7.2. Indicadores de resultados relativos às pessoas.
8. Impacto na sociedade		8.1. Perceções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais; 8.2. Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização.
9. Resultados do desempenho-chave		9.1. Resultados externos; 9.2. Resultados internos.

Fonte: modelo adaptado pelo autor com origem em modelo de DGAEP (2007)

Em suma, a CAF é uma ferramenta que tenta operacionalizar uma abordagem sistémica da gestão, com os seus quatro grupos de meios e quatro de resultados, em interação, de modo a que seja possível otimizar a autoavaliação organizacional que a mesma preconiza, podendo ser entendida como uma ponte à volta de outros modelos de qualidade, e podendo, de certo modo, ser uma alternativa entre a administração pública tradicional e a nova administração pública. (Spacek 2007).

## 1.8. A interligação dos normativos

Os normativos como a ENDS e o eGoverno instituem, por um lado, o funcionamento em rede e, por outro, sugerem uma linguagem de comunicação adequada à promoção e envolvimento de cidadãos e de agentes de desenvolvimento local, numa lógica de economia solidária e de democracia global, considerados comumente como essenciais para a satisfação das necessidades públicas e de promoção da liberdade de escolha dos cidadãos.

De forma a tornar perceptível uma leitura do global para o local e, ao mesmo tempo, permitir uma leitura sobre o estado de ‘Sustentabilidade’ do território político-administrativo, no conspecto de uma autarquia local, sugere-se a interpretação a seguir descrita (quadro 3), como forma de relacionar as medidas propostas na ENDS com a sua aplicação na instituição que rege a sua ação, com base na satisfação dos interesses da comunidade que representa.

**Quadro 3 – as cinco dimensões inspiradas na ENDS**

<b>Governança</b>	Monitorizar a consistência entre políticas e o desempenho da autarquia.
<b>Economia</b>	Monitorizar a Execução Orçamental.
<b>Social</b>	Monitorizar as dinâmicas de concretização para a coesão social.
<b>Ambiente</b>	Monitorizar a pegada ecológica da comunidade
<b>Cidadania</b>	Monitorizar a dinâmica organizada dos cidadãos

Fonte própria

No âmbito da modernização administrativa, a aplicação da ferramenta CAF surge como a mais indicada para a Autarquia Local implementar uma sistematização simplificada e eficiente de processos, de forma a possibilitar uma partilha de boas práticas sustentáveis em cada comunidade.

**Quadro 4 - Critérios de Meios e Resultados:**

<b>Meios</b>	Liderança:	Promover ações públicas de difusão das TIC, diversificando públicos e orientando as ações do Estado para a apropriação social destas tecnologias;
	Planeamento e Estratégia:	Estimular a disponibilização de informação sobre consumos mensais de energia em habitações, serviços e indústrias, promovendo a racionalização energética;
	Pessoas:	Estimular a disponibilização de informação sobre consumos mensais e qualidade da água, promovendo sistemas de racionalização de água;
	Parcerias e Recursos:	Promoção da economia solidária e da democracia global, no interesse das comunidades locais e regionais;
	Processos:	Promover o trabalho de colaboração em rede e a partilha de tarefas e conhecimentos, em associações municipais, empresariais, profissionais, de solidariedade social, em escolas, em entidades do sistema nacional de saúde e outras, em torno de projetos de interesse comum.

<b>Resultados</b>	Para o Cidadão:	Transparência e valorização da participação de cidadãos e agentes económicos;
	Relativo às pessoas	Responsabilização, desburocratização e simplificação dos procedimentos administrativos;
	Impacto na sociedade:	Valorização dos recursos naturais (económico/social/ambiental);
	Desempenho-chave	Qualidade de governança local, regional e nacional.

Fonte CAF, ENDS e eGoverno adaptado pelo próprio

A CAF permite a autoavaliação das áreas estratégicas e propõe uma vinculação entre o cumprimento de objetivos, podendo, também, auxiliar a aferir a satisfação de cada organização, em relação ao alinhamento de ações e objetivos, na cadeia da estrutura político-administrativa do Estado. Por exemplo, poder-se-ia conjugar os critérios CAF com os meios e resultados preconizados nos normativos (ENDS e eGoverno), da forma como se elenca no quadro 4.

Assim, organizar a interdependência das pessoas numa comunidade, pressupõe uma prévia preparação da instituição para auscultar o cidadão, para planificar e decidir em conformidade e subentende um conjunto de ações articuladas de reação/contracção para analisar contributos, definir prioridades e necessidades sentidas; pressupõe, ainda, trabalhar de forma mais objetiva, em consonância com o espírito e missão de uma autarquia local. Com base nestes pressupostos, torna-se importante, percecionarmos a nível local, quais as medidas implementadas, no âmbito das políticas públicas: vetores de desenvolvimento, mecanismos de regulamentação e controlo social e promoção do desenvolvimento sustentável. É o que se procura desenvolver nos capítulos a seguir, com enfoque no distrito de Lisboa, em particular Vila Franca de Xira.

*“As únicas soluções eficazes e com significado para a crise climática implicam alterações maciças no comportamento e maneira de pensar humanos”.*

*Al Gore (2009)*

Neste capítulo apresenta-se uma investigação centrada na atividade autárquica do Distrito de Lisboa, baseada na análise da informação recolhida através de questionários, dirigidos às freguesias do Distrito de Lisboa, sobre os modelos de gestão aplicados nos respetivos territórios; nos resultados da sessão pública no âmbito da Agenda XXI, realizada na freguesia de Vila Franca de Xira e que pode ser consultada no portal da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira em <http://www.cm-vfxira.pt/files/3/documentos/2010070615075525786.pdf> e ainda no tratamento dos questionários de satisfação dirigidos a cidadãos (Anexo II) e a colaboradores e Gestores intermédios (Anexo III) da Freguesia através do tratamento de 251 questionários (217 relativos aos cidadãos/clientes e 34 referentes aos funcionários/colaboradores da Junta).

Da sua análise exaustiva, resultaram as linhas de ação que deram origem, como se explica neste capítulo, à reorganização e modernização dos serviços numa ótica da transição para a sustentabilidade.

## **2.1. Metodologia de investigação**

---

Com o objetivo de analisar as políticas e modelos de gestão das autarquias no Distrito de Lisboa, deu-se especial atenção à forma de interação com a população. O trabalho de recolha de dados foi realizado entre Maio e Setembro de 2011. Foram enviados 226 questionários para as caixas de correio eletrónico oficiais das Freguesias constantes na listagem da Delegação Distrital de Lisboa da ANAFRE e cujo questionário pode ser consultado no Anexo 1.

No sentido de recolher ideias e soluções para os problemas na ótica dos residentes, foi efetuada uma sessão pública no âmbito da Agenda 21 Local, em Vila Franca de Xira, tendo estes contributos sido considerados para a análise deste trabalho.

No contexto da implementação da CAF na Freguesia de Vila Franca de Xira, a análise descrita neste trabalho teve como principal fonte o tratamento descrito no relatório (Anexo V) de questionários de satisfação dirigidos a cidadãos (Anexo II) e a colaboradores e Gestores intermédios (Anexo III) da Freguesia e refere-se ao tratamento de 251 questionários (217 relativos aos cidadãos/clientes e 34 referentes aos funcionários/colaboradores da Junta).

### **2.1.1. Inquérito dirigido às freguesias do Distrito de Lisboa**

---

No que respeita aos questionários dirigidos às 226 Freguesias do distrito de Lisboa (universo), foram validados 29 questionários (amostra) que deram entrada até ao dia 30 de Novembro de 2011, o que perfaz 13% do universo. Este número reduzido de respostas, foi conseguido após a realização de quatro *Follow-ups*, ao longo do período referido, via telefone e contactos pessoais.

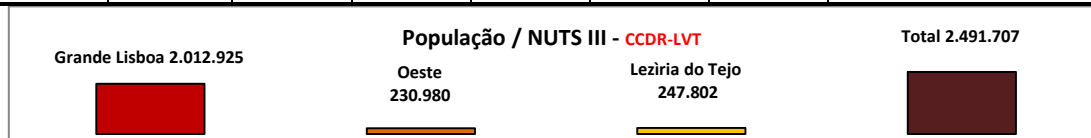
No Distrito de Lisboa, existem 226 freguesias, integrantes de dezasseis concelhos (Alenquer, Amadora, Arruda dos Vinhos, Azambuja, Cadaval, Cascais, Lisboa, Loures, Lourinhã, Mafra, Odivelas, Oeiras, Sintra, Sobral de Monte Agraço, Torres Vedras e Vila Franca de Xira), que, por sua vez, estão distribuídas pelas três NUTS III (Grande Lisboa, Oeste e Lezíria do Tejo) que, no seu conjunto, integram a Região de Lisboa e Vale do Tejo.

Para perceber o peso das freguesias respondentes no universo da amostra, recorreu-se à tipologia de freguesia prevista no Regulamento (CE) nº 1059/2003 que classifica por

classes as unidades administrativas de um Estado-Membro e define em três tipologias as freguesias, conforme regulado pelo TIPAU (Tipologia de áreas urbanas), publicado no Diário da República, 2ª série, nº 188, de 28 de Setembro de 2009: (1) APU – Áreas predominantemente urbanas; (2) AMU – Áreas medianamente urbanas; (3) APR – Áreas predominantemente rurais. Todas as freguesias são integrantes do Distrito de Lisboa.

**Quadro 5 - Freguesias segundo NUTS - TIPAU/2009**

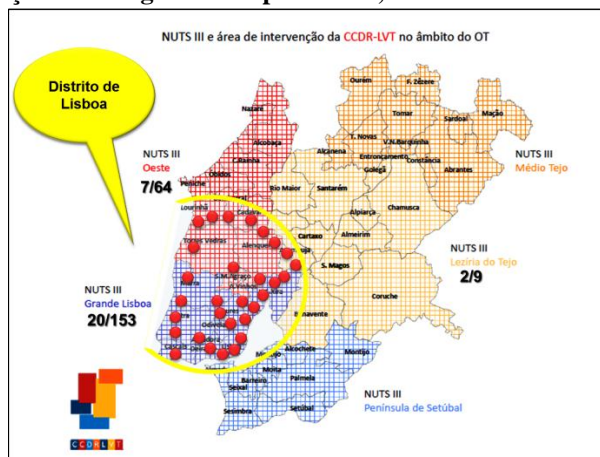
Tipologia	Grande Lisboa		Lezíria do Tejo		Oeste		Totais		
	Existentes	Respondentes	Existentes	Respondentes	Existentes	Respondentes	Existentes	Respondentes	%
APU	133	14	1	0	11	3	<b>145</b>	<b>17</b>	12%
AMU	14	5	2	1	32	2	<b>48</b>	<b>8</b>	17%
APR	6	1	6	1	21	2	<b>33</b>	<b>4</b>	12%
<b>Totais</b>	<b>153</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>64</b>	<b>7</b>	<b>226</b>	<b>29</b>	<b>13%</b>
% F/N 3	<b>13%</b>		<b>11%</b>		<b>22%</b>				
Concelhos	9	9	11	1	12	6			
% Concelhos	100%		9%		50%				
População	2.012.925	386.747	20.998	6.079	123.901	41.374	2.157.824	434.200	20%
Respondentes		19%		29%		33%			



Fonte INE adaptado pelo próprio

De acordo com o INE (Censos 2011) a Grande Lisboa regista 2.012.925 residentes, enquanto as NUTS III, Lezíria do Tejo 247.802 e Oeste 230.980 habitantes. Na relação das freguesias respondentes, dada a similitude percentual por tipologia TIPAU e pela distribuição geográfica (conforme Figura 3) no território (Distrito), pese algumas reservas, pode-se presumir que a recolha de questionários, seja qualitativamente representativa do universo pretendido.

**Figura 3 – Distribuição das Freguesias respondentes, de acordo com as NUTS – CCDR-LVT**



Legenda: Os pontos a encarnado, indicados na imagem, representam a localização de cada uma das freguesias respondentes.

Fonte: CCDR-LVT adaptado pelo próprio

Das freguesias respondentes, conforme o Quadro 5 e a Figura 3, de acordo com a distribuição por NUTS III (Unidades Territoriais Estatísticas de Portugal), verifica-se que o maior número de inquéritos (respondentes/existentes) é oriundo da Grande Lisboa (20/153), seguido da Oeste (7/64) e da Lezíria do Tejo (2/9).

Para desenhar uma ferramenta que ajudasse a avaliar a sustentabilidade das organizações autárquicas, foi feita uma pesquisa ao existente e, em Portugal, não conseguimos detetar nenhuma ferramenta adequada aos objetivos propostos para este trabalho.

Partiu-se do pressuposto de que sustentabilidade corresponde a medir e revelar a responsabilidade perante as partes interessadas, internas e externas (cidadãos e organizações da sociedade civil, fornecedores e colaboradores), “*bem como da análise intra e intergerações das diversas componentes que integram o projecto de desenvolvimento participado*” (Bilhim 2004). Esta definição está refletida no “*Relatório Brundtland*” que apresenta duas componentes essenciais: (1) satisfação das necessidades sociais, económicas e ambientais da geração atual; (2) garantir que a qualidade de vida da atual geração não pode comprometer o bem-estar das gerações futuras.

Optou-se pela construção de uma ferramenta com o formato de inquérito. Antes da sua versão final, foram realizados dois pré-testes de forma a eliminar ou alterar o texto daquelas perguntas que indiciassem confusão de interpretação e pusessem em risco o pretendido. Os resultados foram analisados por via qualitativa com recurso a autarcas do concelho e a funcionários da autarquia de Vila Franca de Xira.

Da reação à leitura das pessoas produziu-se uma ferramenta sob o formato de inquérito, o qual se detalha mais à frente. Como suporte à sua análise, utilizou-se o *software Microsoft Excel 2010*, para elencar as respostas em consonância com as perguntas editadas e quantificar as respostas diretas.

No questionário (Anexo 1) procurou-se, por um lado, caracterizar as freguesias de acordo com os seus objetivos político-operacionais; por outro lado, através da elaboração de um questionário com respostas de escolha múltipla, procurou-se perceber os objetivos de gestão das autarquias, no âmbito da sua organização interna e

compreender, a nível local, qual a importância da participação no desenvolvimento sustentável das comunidades, partindo dos seguintes objetivos:

Objetivo 1 - Caracterizar os objetivos de gestão das autarquias, delineados na bateria de perguntas nº 2 do questionário (Anexo 1): quais os objetivos operacionais existentes e a representação de cada uma deles, no contexto orçamental; que mecanismos de controlo, sobre a gestão e sobre medidas orientadas para a sustentabilidade, estão implementados nas freguesias do Distrito de Lisboa.

Objetivo 2 – Caracterizar os mecanismos de interatividade com a população, balizados pela bateria de perguntas do nº 3 do questionário (Anexo 1): qual a perceção que o autarca tem sobre a imagem da autarquia junto da população; qual o número de presenças de cidadãos nas sessões públicas organizadas pela freguesia.

Objetivo 3 – Caracterizar necessidades, sentidas pelos autarcas, de mecanismos geradores de envolvimento do cidadão. Para tal, deixou-se uma questão, de espaço aberto (pergunta nº 4), para sugestão de propostas de criação de estruturas (formais e informais) de interatividade com a população.

### **2.1.2. Encontro no âmbito da Agenda 21 Local:**

---

Os contributos incluídos e que refletem a visão dos residentes sobre os problemas locais, resultaram da análise ao relatório elaborado para a Câmara Municipal de Vila Franca de Xira pelo Centro de Estudos sobre Cidades e Vilas Sustentáveis, do Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente da Faculdade de Ciências e Tecnologia / Universidade Nova de Lisboa, que pode ser consultado no portal da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira em:

<http://www.cm-vfxira.pt/files/3/documentos/2010070615075525786.pdf>.

### **2.1.3. Implementação da CAF na Freguesia VFX**

---

A decisão de implementar a CAF (Estrutura Comum de Avaliação), por parte do Executivo da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira, surgiu em 2005, com o objetivo de modernizar e melhorar sistematicamente os serviços prestados aos cidadãos, intervindo nas áreas da vida social, ambiental, económica e cultural da comunidade. Seguindo as recomendações do Estado (DGAEP), o Executivo decidiu optar pela ferramenta CAF, assumindo empregar esta metodologia técnica de gestão da qualidade,

para a autoavaliação e melhoria do desempenho da autarquia, bem como, contribuir para a harmonização de sistemas na rede da Administração Pública Portuguesa e Europeia.

Com o objetivo de aferir o nível de satisfação dos cidadãos e dos funcionários/colaboradores, o Executivo da Junta de VFX decidiu elaborar um questionário de satisfação dirigido a cidadãos e a colaboradores da Freguesia. Foi elaborado um relatório de avaliação (anexos 2, 3 e 4).

O desenvolvimento deste trabalho teve como principal fonte o tratamento descrito no relatório (Anexo V) de questionários de satisfação dirigidos a cidadãos (Anexo II) e a colaboradores e Gestores intermédios (Anexo III) da Freguesia através do tratamento de 251 questionários (217 relativos aos cidadãos/clientes e 34 referentes aos funcionários/colaboradores da Junta). Da sua análise, resultaram as linhas de ação que deram origem, como se explica (neste capítulo), à reorganização e modernização dos serviços numa ótica da transição para a sustentabilidade.

A aplicação do modelo de autoavaliação CAF na Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira foi conduzida com o intuito de o converter num investimento para a organização, para que assim se conseguisse melhorar a qualidade, a eficácia e a eficiência dos serviços prestados aos cidadãos/clientes. Não somente para melhorar a qualidade dos serviços à população, mas também para modernizar os seus processos internos que pudessem constituir verdadeiros fatores críticos de sucesso, para a progressão da Junta.

Os resultados do processo de autoavaliação e da implementação do sistema de gestão da qualidade CAF na Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira foram francamente positivos. No entanto, como em todo o processo de mudança, na implementação da CAF também se revelaram algumas dificuldades que foi necessário ultrapassar:

**Quadro 6 – Avaliação da aplicação da CAF**

1	Dificuldades no envolvimento dos colaboradores e dos cidadãos no preenchimento dos questionários (fraca adesão);
2	Devolução de alguns questionários incompletos ou por preencher;
3	Permitiu à Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira recolher diversa informação sobre as necessidades e expectativas das partes interessadas e sobre a perceção que as mesmas têm da organização;
4	Motivou colaboradores com o seu envolvimento num projeto de mudança e de melhoria na organização;
5	Permitiu à Junta elaborar um plano de ações de melhoria e depois efetuar a sua monitorização;
6	Constituiu um primeiro passo para a implementação da melhoria da qualidade na organização e para a futura certificação.

Fonte própria

Obstáculos encontrados na aplicação dos questionários: Dificuldades no envolvimento das pessoas no preenchimento dos questionários; Ceticismo das pessoas quanto à utilidade do trabalho; Dúvidas quanto ao anonimato e à confidencialidade dos questionários; Dúvidas no preenchimento dos questionários; Ausência de respostas a algumas das questões.

## **2.2. Resultados:**

---

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: (2.2.1.) – Inquérito dirigido às freguesias do distrito de Lisboa; (2.2.2.) Encontro no âmbito da Agenda 21 Local; (2.2.3.) Implementação da CAF na Freguesia de Vila Franca de Xira.

### **2.2.1. Inquérito dirigido às freguesias do Distrito de Lisboa**

---

Para perceber a forma de interação com a população e compreender, a nível local, a importância da participação no desenvolvimento sustentável das comunidades, recorreu-se a uma análise quantitativa e qualitativa dos dados recolhidos e inscritos nos inquéritos endereçados às freguesias do Distrito de Lisboa, tendo em conta os objetivos propostos: (2.2.1.1.) Objetivos de gestão; (2.2.1.2.) Mecanismos de interatividade existentes; (2.2.1.3.) Propostas para a criação de novos mecanismos geradores de envolvimento do cidadão.

#### **2.2.1.1. Objetivos de gestão**

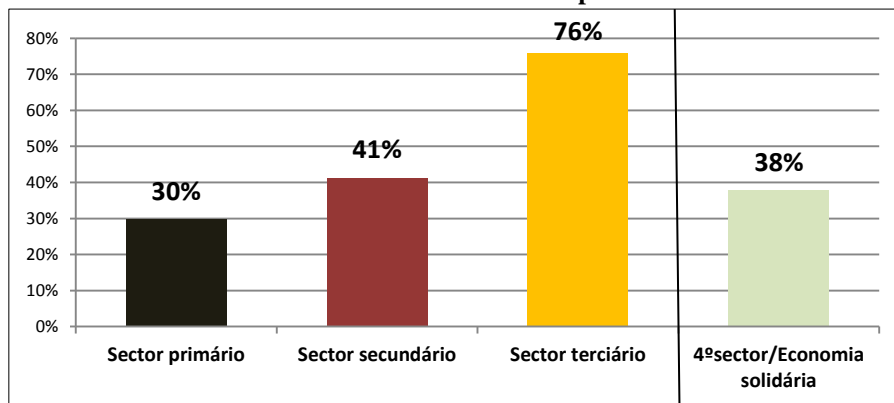
---

Para este propósito colocou-se uma bateria de perguntas, por um lado, para identificar: (1) a atividade económica mais influente no território da autarquia; (2) os objetivos operacionais e (3) a representação de cada uma deles no contexto orçamental; (4) os mecanismos de controlo sobre a gestão; (5) os mecanismos de controlo sobre medidas orientadas para a sustentabilidade; (6) que medidas orientadas para a sustentabilidade estão implementadas no terreno.

- (1) Em primeiro lugar, procurou-se perceber qual a perceção do autarca sobre o sector de atividade, de carácter estruturante no território administrativo, com mais influência para a definição de estratégias e políticas locais para o desenvolvimento local. Considerou-se que a intensidade da tomada de decisão corresponde a:  $(i-n)/(y-n)=x$ ,

sendo que ‘i’ é o número de opções dos inquiridos, ‘n’ o número de inquiridos, ‘y’ é o valor máximo possível de atingir pela quantificação de respostas, ou seja, o número de resposta vezes a quantificação máxima de 4.

**Gráfico 1: Intensidade da tomada de decisão por atividade económica**



Legenda: **Sector primário:** Agricultura, avicultura, pesca, pecuária, silvicultura, mineração, agronegócio, etc.; **Sector secundário:** Transforma matéria-prima em produtos de consumo – indústria, construção civil, etc.; **Sector terciário:** Serviços e comércio – transportes, distribuição, venda, restauração, etc.; **4º Sector/economia solidária:** Produção, consumo e comercialização de bens e serviços não lucrativos (associações/cooperativas).

Fonte própria

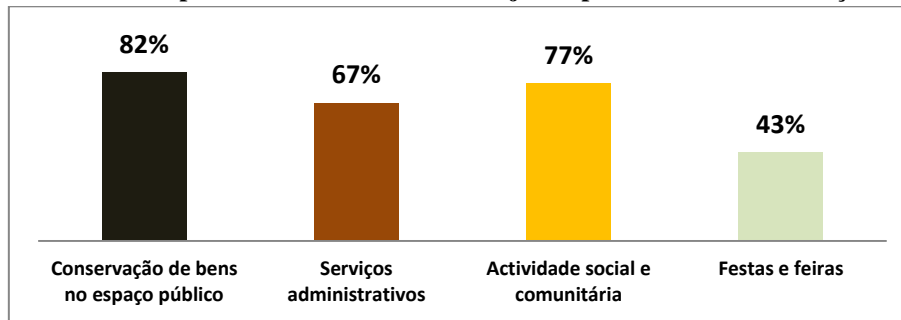
De acordo com os inquiridos (Gráfico 1), percebe-se que o sector do comércio e serviços com 76% é o mais relevante. A Indústria de transformação com 41%, a Economia solidária com 38% e a Agricultura com 30%, mostram a sua força de intensidade para a tomada de decisão, para a elaboração de estratégias políticas, conforme o expresso pelos autarcas do Distrito de Lisboa.

(2) De seguida, procurou-se saber quais os objetivos operacionais das freguesias do distrito de Lisboa. Pretendia-se saber quais os objetivos operacionais, balizados entre quatro possibilidades (Conservação de bens no espaço público; Atividade social e comunitária; Comemorações, festas e feiras e Serviços administrativos) e outra, de espaço em aberto, para o caso de existir mais algum implementado.

Todas as freguesias respondentes, de acordo com os seus registos, estão enquadradas na baliza de objetivos colocados no inquérito. Nenhuma respondeu a pergunta em aberto (Outro). De onde se pode concluir que as freguesias do distrito de Lisboa têm como objetivos operacionais: a Conservação de bens no espaço público; a Atividade social e comunitária; as Comemorações, festas e feiras; e os Serviços administrativos.

- (3) Depois de perceber quais os objetivos operacionais, procurou-se saber qual a importância relativa de cada um deles, no orçamento da autarquia. Solicitou-se que valorizassem, de 1 a 4 a importância de cada objetivo no contexto do seu orçamento global. Os resultados foram conforme o gráfico 2 a seguir explana:

**Gráfico 2 – A importância relativa de cada objetivo político no contexto orçamental**

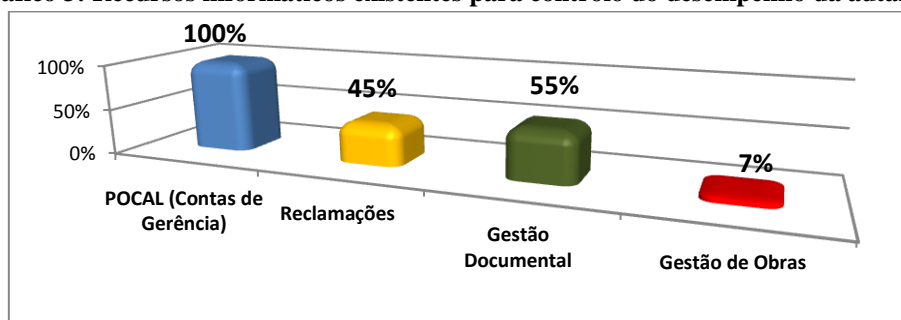


Fonte própria

Da leitura dos resultados (Gráfico 2) percebe-se que, no âmbito dos objetivos operacionais, as freguesias do distrito de Lisboa, dão prioridade por ordem decrescente de importância relativa no contexto orçamental, à ‘conservação de bens no espaço público’, ‘atividade social e comunitária’, ‘serviços administrativos’ e ‘Comemorações, festas e feiras’, para a elaboração dos seus orçamentos.

- (4) Para análise dos objetivos de gestão, considerou-se necessário perceber quais os sistemas informatizados existentes, para controlo do desempenho da organização. Desenhou-se uma bateria de possíveis: POCAL - Contas de gerência; Tratamento de reclamações; Gestão Documental; e Gestão de obras. Por outro lado, deixou-se espaço em aberto, para outros eventuais em uso nas freguesias. Colocou-se, ainda, a questão da existência de mecanismos de participação para os funcionários apresentarem sugestões de trabalho. No gráfico 3, a seguir, são explanados os resultados obtidos.

**Gráfico 3: Recursos informáticos existentes para controlo do desempenho da autarquia**



Fonte própria

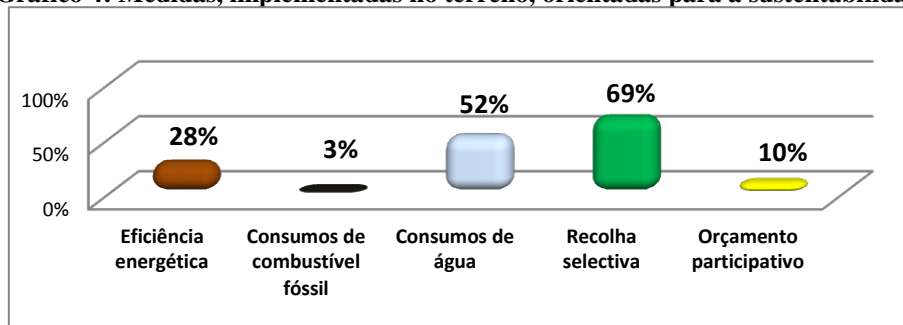
O controlo é informatizado (Gráfico 3), basicamente realizado de acordo com as diretrizes determinadas pelo POCAL (Plano Oficial de Contabilidade para as Autarquias Locais), embora um número significativo de autarquias já tenha implementado outros sistemas, nomeadamente de gestão documental e tratamento de reclamações. Apenas 7% dos inquiridos disseram ter ferramentas de gestão de obras. Quanto à pergunta sobre se existem mecanismos de participação para os funcionários poderem apresentar sugestões de trabalho, apenas quatro dos inquiridos respondeu afirmativamente.

(5) Outra questão fundamental, para o desenvolvimento deste trabalho, era perceber se existia alguma bateria de indicadores para avaliação/monitorização de políticas de desenvolvimento sustentável. Em caso afirmativo solicitava-se que indicassem se correspondiam às cinco dimensões apresentadas; Ambiente; Social; economia; Cidadania; e Governança.

Nenhum dos inquiridos respondeu a esta questão. Nenhuma das autarquias definiu indicadores e não realiza qualquer controlo sobre medidas de transição para a sustentabilidade de implementação no terreno.

(6) Perante esta possibilidade achou-se pertinente perguntar, se não existindo mecanismos de controlo, tinham implementado no terreno, medidas orientadas para a sustentabilidade e quais. Esta questão foi respondida e está registada conforme o gráfico 4, a seguir, demonstra.

**Gráfico 4: Medidas, implementadas no terreno, orientadas para a sustentabilidade**



Fonte própria

A recolha seletiva (69%) e consumos de água (52%) são indicados, como merecendo a maior atenção por parte das autarquias. Na generalidade, as freguesias, têm implementado medidas de transição para a sustentabilidade, sobretudo em ações

direcionadas para a poupança de água, eficiência energética e recolha seletiva de resíduos. Do resultado, salienta-se, ainda, os 10% das freguesias inquiridas que já implementaram o ‘Orçamento Participativo’ (Gráfico 4).

#### **2.2.1.1.1. Resumo da componente de objetivos de gestão:**

De seguida (Quadro 7) apresentam-se, elencados de acordo com as questões endereçadas, as principais conclusões, na componente de objetivos de gestão, provenientes do tratamento dos inquéritos dirigidos às Freguesias do distrito de Lisboa.

**Quadro 7 – Resumo da componente de objetivos de gestão**

(1)	O sector do comércio e serviços (76%) apresenta-se como a atividade económica mais influente para a elaboração de estratégias nas freguesias.
(2)	Os objetivos operacionais são: a Conservação de bens no espaço público; a Atividade social e comunitária; as Comemorações, festas e feiras; e os Serviços administrativos.
(3)	Dos objetivos operacionais, aquele que mais exige esforço orçamental é a ‘conservação de bens no espaço público’.
(4)	O sistema de controlo é, basicamente, realizado de acordo com as diretrizes determinadas pelo POCAL; (7%) de freguesias utiliza a ferramenta de gestão de obras.
(5)	Não há qualquer controlo sobre medidas de transição para a sustentabilidade implementadas no terreno.
(6)	As medidas mais implementadas no terreno, pelas freguesias, são a recolha seletiva (69%) e consumos de água (52%).

Fonte própria

A gestão é realizada numa ótica da prestação de serviços. As autarquias demonstram vontade quanto à implementação de medidas de sustentabilidade, conforme se constata pelas medidas já implementadas, como é exemplo a ‘recolha seletiva’ e ‘consumos de água’.

Regista-se uma relação desequilibrada entre a necessidade orçamental para a ‘conservação de bens no espaço público’ (82%) e os (7%) de freguesias que utilizam a ferramentas de gestão de obras.

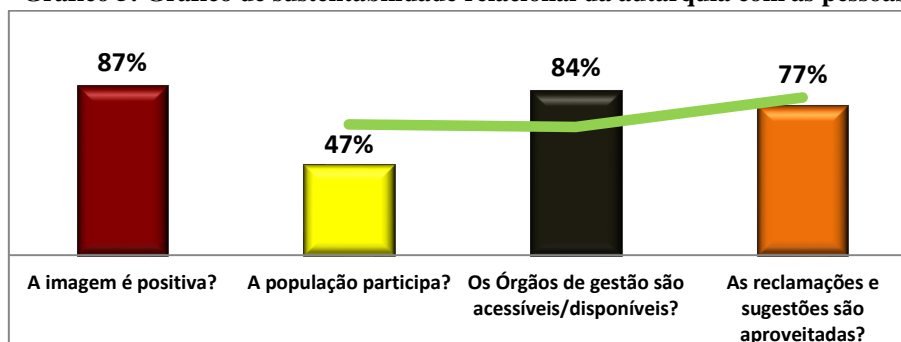
#### **2.2.1.2. Mecanismos de interatividade existentes**

Neste objetivo, colocou-se uma bateria de perguntas no questionário, de forma a compreender, segundo a perceção do autarca: (1) a imagem da autarquia perante a população, (2) o número de presenças de cidadãos nas sessões públicas organizadas pelas freguesias; (3) se existe outro tipo de sessões [formais ou informais] que envolva a participação de cidadãos e se sim, quais e com que número de presenças de público; (4)

se tem algum outro mecanismo de promoção da participação do cidadão e se sim, qual o valor inscrito no Orçamento da despesa; (5) se informa o público sobre ações/decisões/intervenções na sua freguesia e se sim, com que meios e quais os custos associados.

(1) De forma a obter dados sobre a perceção do autarca sobre a relação da autarquia com as pessoas, colocaram-se quatro variáveis para classificar entre 1 e 4, relativas: se a ‘imagem’ da autarquia junto da população é positiva; se ‘a população participa’ na elaboração do Plano de atividades e orçamento da autarquia; se os ‘órgãos são acessíveis/disponíveis’, em tempo útil, para responder ao cidadão; e se ‘as reclamações e sugestões são aproveitadas’ para melhorar os serviços prestados à comunidade. A recolha de dados permitiu desenvolver o gráfico 5 que se apresenta de seguida. Considerando que ‘sustentabilidade relacional’ é a média dinâmica, resultante do equilíbrio entre cidadão e autarquia, tendo em conta as variáveis: imagem, participação, contributos (reclamações/sugestões) e acessibilidade à autarquia:

**Gráfico 5: Gráfico de sustentabilidade relacional da autarquia com as pessoas**



Fonte própria

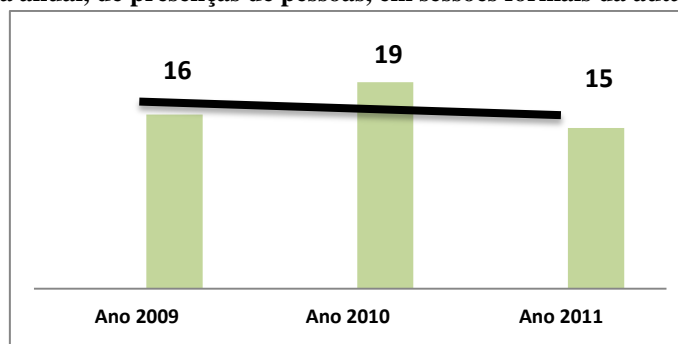
Na generalidade, consideram que a autarquia desenvolve uma relação com as pessoas muito positiva. Como o gráfico 5 regista consideram que a imagem é positiva (87%), as autarquias são acessíveis ao cidadão (84%), tiram proveito das reclamações/sugestões para melhorar os serviços prestados à comunidade (77%). Salienta-se a diferença dos que admitem que a população participa pouco (47%) na elaboração do plano de atividades e orçamento da autarquia.

(2) Na questão seguinte pretendia-se saber qual o número de presenças de pessoas em sessões públicas de Junta e de Assembleia de Freguesia, sabendo que anualmente são obrigatórias doze sessões públicas de Junta de Freguesia (conforme nº 1 do art.º

30º do Decreto-Lei nº 169/99, de 18 de setembro, Alterado) e quatro sessões ordinárias para as de Assembleia de Freguesia (conforme o nº 1, do art.º 13º da mesma Lei nº 169/99).

A partir dos dados constantes nos inquéritos recebidos, recolhemos informação referente aos três últimos anos (2009 a 2011), para perceber qual a média de presenças de cidadãos (Gráfico 6) em sessões públicas de Reuniões de Junta e de Assembleia de Freguesia.

**Gráfico 6- Média anual, de presenças de pessoas, em sessões formais da autarquia (2009-2011)**



Fonte própria

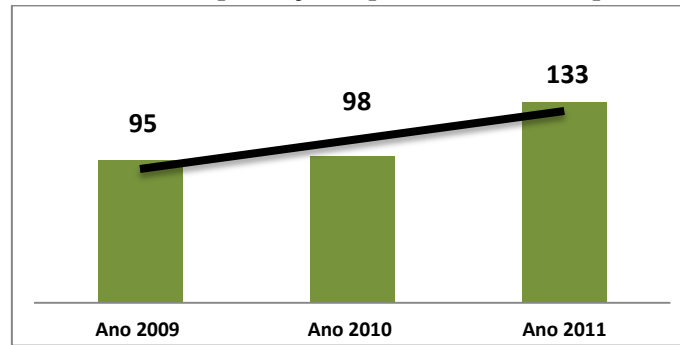
Do seu resumo concluiu-se que participam em média anual 17 pessoas. De onde se pode extrair que, tendo em conta as dezasseis Sessões públicas anuais obrigatórias, apenas está presente, em média, uma pessoa por sessão.

Não foi validado o ano de 2008, embora constasse no questionário, porque o número de respostas referentes a este ano foi de apenas cinco, do total de 29 inquiridos.

- (3) Pretendia-se, na questão seguinte, saber se as autarquias realizavam outro tipo de sessões não formais (e.g. fóruns) que envolvessem a participação de cidadãos e, caso afirmativo, quais e qual o número de presenças por sessão/ano. Neste propósito, as freguesias inquiridas indicaram as ações de comunicação diretas, através de reuniões presenciais com cidadãos, balizadas em quatro tipologias de encontros: (a) Projetos de execução no espaço público; (b) Movimento associativo; (c) Fóruns de esclarecimento; (d) Plenários da Rede Social Local.

A maioria das freguesias não sabe ou não responde, apenas 28% das inquiridas respondeu e, ao mesmo tempo, registou o número de presenças de cidadãos em cada dos três últimos anos (2009-2011). No Gráfico a seguir regista-se a média anual, de presenças correspondentes às freguesias respondentes (28%).

Gráfico 7 - Média anual, de presenças de pessoas, em sessões públicas informais



Fonte própria

Conforme Gráfico 7, acima, a média anual, de presença de pessoas em sessões informais é de 108 pessoas por ano. Apesar do número reduzido de respondentes face ao universo, entendeu-se explicar os dados recolhidos, pelo significativo número de presenças de cidadãos registados nestas iniciativas. Embora não permita chegar a conclusões seguras, mostram a linha de tendência favorável para a presença de pessoas em sessões informais. Trabalho que, no futuro, poderá merecer um estudo mais aprofundado.

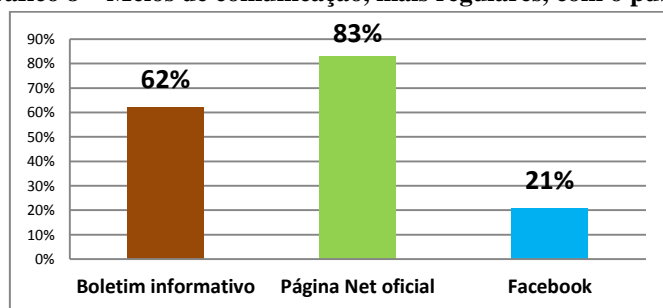
(4) Procurava-se saber se existiam, e qual o valor inscrito em orçamento, mecanismos de promoção da participação do cidadão, nas freguesias do distrito de Lisboa.

Só 14% dos inquiridos respondeu afirmativamente, só 7% das freguesias referiu ter inscrita rubrica no orçamento para a promoção da participação.

Sobre o valor inscrito na rubrica orçamental, apenas responderam 7% dos inquiridos e, nestes, o valor médio anual registado, nos últimos três anos (2009-2011), conforme o constante nos inquéritos, é de € 7.691,00/ano.

(5) Pretendia-se saber se informa regularmente o público sobre ações/decisões/intervenções na freguesia e se sim, quais os meios utilizados e os seus custos associados.

As autarquias informam a população das suas atividades e decisões, sobretudo, através de Editais e comunicados, expostos em lugar do costume (painéis informativos). Para além deste procedimento comum, têm outros meios para comunicar com a população que, de acordo com o mencionado nas respostas, se dividem em três grupos principais, conforme gráfico a seguir: Boletins informativos ou jornais institucionais; Página internet oficial; e Página facebook.

**Gráfico 8 – Meios de comunicação, mais regulares, com o público**

Fonte própria

A maioria das freguesias (83%) tem página *internet* própria, 62% edita boletins ou jornais informativos e 21% das freguesias inquiridas utilizam a rede social *facebook* para comunicar com a população.

Sobre os custos associados, responderam 34% dos inquiridos, registando um valor médio anual de despesas é de €10.997,20/ano, para informar o público das ações/atividades/intervenções nas freguesias.

#### **2.2.1.2.1. Resumo da componente de mecanismos de interatividade existentes**

De seguida (Quadro 8) apresentam-se, elencados de acordo com as questões endereçadas, as principais conclusões, na componente de mecanismos de interatividade com a população, provenientes do tratamento dos inquéritos dirigidos às Freguesias do distrito de Lisboa.

**Quadro 8 – Resumo da componente de mecanismos de interatividade**

1	Na generalidade, consideram que a autarquia desenvolve uma relação com as pessoas muito positiva.
2	Nas Sessões públicas obrigatórias, a média anual de presença de pessoas, é de 17 pessoas por ano.
3	Para 28% das inquiridas, nas sessões informais, a média anual de presença de pessoas, é de 108 pessoas por ano.
4	Para 7% dos inquiridos, o valor inscrito na rubrica orçamental, em média anual, é de € 7.691,00/ano, para a promoção da participação.
5	A maioria das freguesias (83%) tem página <i>internet</i> própria, 62% edita boletins ou jornais informativos e 21% das freguesias inquiridas utilizam a rede social <i>facebook</i> para comunicar com a população.

Fonte própria

Na generalidade, consideram que a autarquia desenvolve uma relação com as pessoas muito positiva. Salienta-se a diferença dos que admitem que a população participa pouco (47%) na elaboração do plano de atividades e orçamento da autarquia; o número

significativo de presenças de cidadãos em sessões informais, em contraste com os que participam em sessões formais; que a maioria das freguesias utiliza a página *internet* e 21% a rede social *facebook* para comunicar com a população.

### **2.2.1.3. Novos mecanismos geradores de envolvimento do cidadão**

---

Com esta questão pretendia-se desafiar o autarca a opinar sobre a necessidade ou não de estruturas de interatividade com a população, e, em caso afirmativo, que modelo de mecanismos, formais ou informais, sugeriam para gerar maior envolvimento dos cidadãos na vida das freguesias. Esta questão deixada em campo aberto, permitiu recolher uma diversidade de contributos, que se resume a seguir:

Para além dos encontros formais, a manter ou incrementar regras diferentes que proporcionassem uma maior participação nas reuniões de Junta e Assembleias dos cidadãos, de acordo com as opiniões inscritas nos questionários respondidos pelas freguesias do distrito de Lisboa, deveria, também, existir outro tipo de encontros não formais, envolvendo a sociedade civil local.

Consideram estes encontros informais, como positivos e essenciais para a gestão autárquica “*Promover sessões/discussões e outro tipo de ações fora das instalações da Junta, ou seja, tentar o contacto direto com a população na rua ou nas instituições e coletividades*” (questionário 12) e, por isso, procuram responder de forma positiva, tendo sempre em linha de conta as reclamações ou sugestões que lhes são dirigidas. Um maior envolvimento da população nos assuntos da autarquia produzirá o “*melhoramento da imagem das autarquias e respetivos órgãos*” (questionário 1).

Sentem a mesma necessidade da promoção de encontros entre freguesias contíguas, para debater, partilhar experiências e encontrar soluções e sinergias, entre autarquias de características similares e vizinhas.

### **2.2.2. Encontro no âmbito da Agenda 21 Local**

---

Para aduzir as principais ideias apontadas para a freguesia e soluções preconizadas na ótica dos residentes na freguesia de Vila Franca de Xira, optou-se por apresentar o resumo de sessão pública, organizada no âmbito da Agenda Local XXI e que tem por base o relatório elaborado para a Câmara Municipal de Vila Franca de Xira pelo Centro de Estudos sobre Cidades e Vilas Sustentáveis, do Departamento de Ciências e

Engenharia do Ambiente da Faculdade de Ciências e Tecnologia / Universidade Nova de Lisboa, realizada na freguesia de Vila Franca de Xira, em 12 de maio de 2010 e organizada pela Câmara Municipal.

Estes fóruns públicos efetuados em todas as freguesias do concelho têm como objetivo, a partir da identificação dos principais problemas de cada comunidade e das pistas de soluções conjuntas apontadas para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, elaborar um plano de ação direcionado para a construção de comunidades sustentáveis.

No caso da Freguesia de Vila Franca de Xira, a discussão pública foi suscitada a partir de oito desafios, identificados pela equipa técnica de acompanhamento: (1) Requalificar a Zona Ribeirinha e Devolver o Rio à Cidade; (2) Requalificar o Tecido Edificado, dotar de Espaços Verdes, Zonas de Lazer e Espaços Públicos de qualidade; (3) Mobilidade Sustentável - Melhorar as Acessibilidades, os Transportes Públicos, as deslocações Pedonais, o Estacionamento e a Segurança Viária; (4) Preparar os Jovens e Qualificar para o Mercado de Trabalho, Sociedade do Conhecimento e Empreendedorismo; (5) Requalificar e Diversificar o Comércio e Mais Turismo; (6) Melhorar o Ambiente Urbano nomeadamente a Qualidade do Ar e o Ruído; (7) Novos Comportamentos sobre Resíduos, Energia, Água, Alimentos, Hortas, Compras, Consumo, Cidadania, Solidariedade, Biodiversidade, etc.; (8) Aumentar os Apoios Sociais a Idosos e Famílias Pobres e Carenciadas e as Respostas locais à crise económica. De seguida apresenta-se quadro resumo de resultados, dividido em 4 temas, de acordo com o grau de realização, ideias e propostas de resolução apresentadas.

**Quadro 9 – Sessão pública, da Agenda 21 Local, realizada na freguesia, em 12 de maio de 2010**

(\*Grau de realização: “U”- ideia mais urgente; “I”-ideia mais inovadora; “V”-ideia mais viável de concretização)

<b>Tema 1 - Levantar à Participação</b>		
<b>*Grau</b>	<b>Ideias</b>	<b>Propostas de resolução</b>
<b>U</b>	Divulgar para participar	É necessário haver maior divulgação das atividades/iniciativas existentes, através de diferentes meios de comunicação (comunicação social, cartazes, etc.); Além de divulgar, também se deverá apoiar a divulgação das iniciativas das Associações.
<b>I</b>	Abrir as portas	Utilizar os espaços públicos para a realização de atividades lúdicas e informativas, levando à participação espontânea da comunidade.
<b>V</b>	Interesse versus interesse	Discutir temas que interessem diretamente à população, de uma forma geral e, por outro lado, a demonstração de interesse por parte da Autarquia para os problemas que a comunidade transmite.
<b>Tema 2 - Novos Comportamentos sobre Resíduos, Energia, Água, Alimentos, Hortas, Compras, Consumo, Cidadania, Solidariedade, Biodiversidade, etc.</b>		
<b>*Grau</b>	<b>Ideias</b>	<b>Propostas de resolução</b>
<b>U</b>	Educação para o desenvolvimento sustentável junto de	Alterar os comportamentos no sentido de um desenvolvimento sustentável do concelho, através de Diagnóstico das redes locais; Criação de conteúdos e materiais de apoio; Ações de formação;

	entidades públicas e privadas	Sessões de sensibilização; Criação de um gabinete de apoio à educação para o desenvolvimento sustentável; Criação de um portal; Criação de um observatório para monitorização dos resultados; e Concursos inter-freguesias.
I	Cooperação juvenil no espaço lusófono	Alterar comportamentos dos jovens face aos desafios do desenvolvimento sustentável, através da promoção da cidadania global, em atividades como: Identificação de redes de interesses locais relativamente aos temas; Formação dos jovens; Criação de planos de ação locais de intervenção com parceiros locais; Monitorização e avaliação dos impactes.
V	Revitalização dos mercados municipais	Fomentar a produção e o consumo de produtos locais e biológicos, através da Criação de um centro de apoio e formação para a reconversão para a agricultura biológica e da Criação de uma cooperativa de produtos e serviços biológicos.

### Tema 3 - Aumentar os Apoios e as Respostas Sociais a Idosos e Famílias Pobres e Carenciadas

*Grau	Ideias	Propostas de resolução
U	Apoio aos pobres carenciados e idosos	Ação conjunta com as IPSS, as escolas de ensino básico e autarcas em geral para a deteção dos carenciados “não assumidos”; Acompanhamento domiciliário aos idosos para consultas e compra de medicação.
I	Apoio 24 horas	Um sítio aberto 24 horas onde se dê apoio em termos de dormida e comida e onde as instituições competentes (Comissão de Proteção de Crianças e Jovens/Segurança Social) resolvam as situações; Criação do Tele Alarme.
V	Apoios Sociais	Apoio a pequenas obras domiciliárias a idosos carenciados, trabalho que já vem sendo feito pela Junta de Freguesia.

### Tema 4 - Respeito pelo Uso dos Solos

*Grau	Ideias	Propostas de resolução
U	Adoção de políticas urbanas que visem a não impermeabilização dos solos e o respeito pelos Recursos Naturais	Impedir todo o tipo de intervenção que conduza à impermeabilização dos solos; Diagnóstico/avaliação (penalização e incentivo para o bom uso do solo); Medidas corretivas (respeito pelo leito de cheia, bacias hidrográficas e renaturalização).
I	Criação de um <i>Cluster</i> para Agricultura, Ambiente e Turismo de Natureza	Preservar, sensibilizar e investigar; Criar novos produtos distintivos (da lezíria por exemplo o melão, arroz, vinho, tomate, bovinos e equinos; Parcerias com Universidades, Institutos de Investigação e todas as organizações/empresas ligadas à temática.
V	Formação e sensibilização para a preservação do território	Formação em contexto (pode ser na lezíria ou numa lixeira); Envolvência da comunidade local em parcerias com universidades e centros de investigação e agentes de desenvolvimento. Ações de sensibilização (teatro, animação de rua, painéis de informação, etc.); Integrar na componente de currículo local: Ações cívicas comunitárias (plantar Portugal, plantação de árvores na lezíria, limpar Portugal, etc.)

Fonte: construção própria com base no relatório do Centro de Estudos sobre Cidades e Vilas Sustentáveis do Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente, da Faculdade de Ciências e Tecnologia /Universidade Nova de Lisboa: <http://www.cm-vfxira.pt/files/3/documentos/2010070615075525786.pdf>

Os participantes deste encontro (Agenda 21 Local), pessoas envolvidas na dinâmica societária da comunidade, expressaram orientações e propostas que vão no sentido de um modelo de governo local participado que aposte na equidade social, na cidadania ativa, na preservação do ambiente natural e na implementação de um *cluster* para

Agricultura, Ambiente e Turismo de Natureza, como fator central para a atividade económica da comunidade, como se evidencia no quadro 9.

### **2.2.3. Componente da implementação da CAF na Freguesia VFX**

---

A decisão tomada pelo Executivo da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira para implementação do sistema de autoavaliação CAF em toda a organização, desencadeou uma série de ações, de modo a conseguir-se um diagnóstico dos seus pontos fortes e áreas de melhoria, no seu todo. Nesse sentido, foi decidido aplicar questionários aos cidadãos e aos funcionários/colaboradores da organização, distribuindo-os pela sede da Junta e pelas duas Delegações, a de Povos e a do Bom Retiro. Esta decisão adveio da necessidade e da preocupação do executivo aferir eventuais discrepâncias e melhorias que pudessem surgir entre os três postos de atendimento ao público.

A decisão de implementar o projeto foi comunicada a toda a organização, divulgando a metodologia CAF e as linhas de orientação a adotar internamente.

De seguida, o executivo nomeou a equipa responsável pela autoavaliação, constituída por elementos da estrutura operacional e do Executivo da Junta de Freguesia, com responsabilidades nas diferentes áreas de intervenção da organização. Os critérios seguidos para a escolha dos elementos da equipa de autoavaliação foram: Confiança e respeito por parte dos colegas da organização; Conhecimento e experiência na organização; Boa comunicação e relacionamento interpessoal; Representantes de cada uma das três unidades orgânicas e do executivo (Presidente).

#### **2.2.3.1. Questionários de satisfação aplicados aos colaboradores (Anexo II)**

---

Os questionários aplicados aos colaboradores tiveram em consideração os seguintes tópicos: Satisfação Global dos Colaboradores com a Organização; Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão; Satisfação com as Condições de Trabalho; Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira; Níveis de Motivação; Satisfação com o Estilo de Liderança (Gestor de Topo); Satisfação com o Estilo de Liderança (Gestão Intermédia); Satisfação com as Condições de Higiene, Segurança, Equipamentos e Serviços.

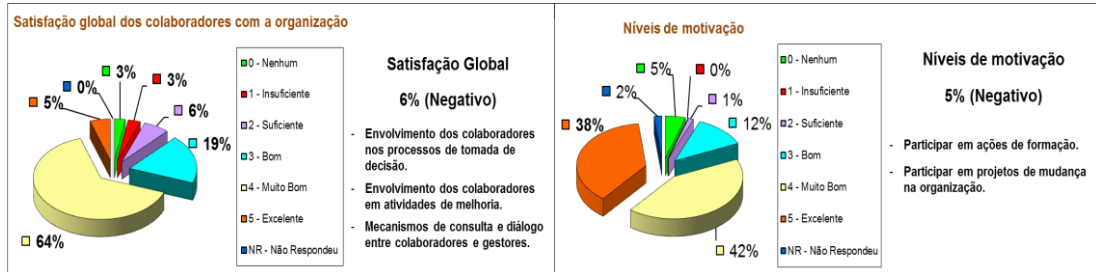
**Quadro 10 - Aspetos inquiridos (votações negativas) - Colaboradores**

1	Satisfação global dos colaboradores com a organização	6 %
2	Satisfação com a gestão e sistemas de gestão	12 %
3	Satisfação com as condições de trabalho	8 %
4	Satisfação com o desenvolvimento da carreira	17 %
5	Níveis de motivação	5 %

6	Satisfação com o estilo de liderança – Gestor Topo	4 %
7	Satisfação com o estilo de liderança – Gestor Intermédio	7 %
8	Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços	11 %

Fonte própria

**Figura 4 - Gráfico satisfação - Colaboradores**



Fonte própria

**2.2.3.2. Questionários de satisfação aplicados aos cidadãos (Anexo III)**

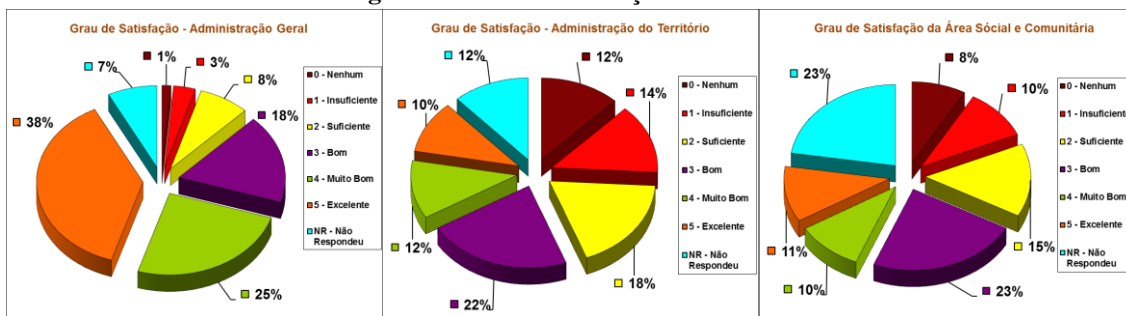
Nos questionários aplicados aos cidadãos considerou-se avaliar a instituição através da perceção das pessoas sobre o funcionamento das unidades orgânicas: Administração Geral (acesso à informação; tempo de resposta; envolvimento dos cidadãos); Administração do Território (limpeza e manutenção de espaço público); Ação Social e Comunitária (desenvolvimento de iniciativas sociais/ambientais).

**Quadro 11 - Aspetos inquiridos (votações negativas) -Cidadãos**

1	Administração Geral	4 %
2	Administração do Território	26 %
3	Social e Comunitária	18 %

Fonte própria

**Figura 5 - Gráfico satisfação - Cidadãos**



Fonte própria

**2.2.3.3. Plano de melhorias**

**2.2.3.3.1. Atribuição da pontuação**

A atribuição da pontuação aos critérios de meios e de resultados respeitou o sistema clássico de classificação da CAF 2006 numa escala de 0 a 100, seguindo o ciclo PDCA (*Plan – Do – Check – Action*). Suportada em evidências (questionários de satisfação a

cidadãos e a colaboradores) e após ter sido alcançado o consenso entre os vários elementos da equipa de autoavaliação (Anexo IV), a pontuação aos critérios de meios e resultados foi atribuída da seguinte forma:

**Quadro 12 – Classificação Final da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira**

	Nº	Critérios	Total
Meios	1	Liderança	43,75
	2	Planeamento e Estratégia	51,25
	3	Pessoas	38,30
	4	Parcerias e Recursos	58,30
	5	Processos	53,30
Resultados	6	Resultados Orientados Cidadãos/Clientes	50,00
	7	Resultados relativos às Pessoas	42,50
	8	Impacto na Sociedade	47,50
	9	Resultados de Desempenho-Chave	42,50
<b>Total</b>			<b>427,40</b>

Fonte: Própria

**2.2.3.4. Plano de ações de melhoria:**

Após estas análises, em 2007 o novo Executivo assumiu proceder a uma série de alterações, quer da postura/atitude da autarquia, quer do funcionamento da estrutura operacional. Apresentou-se à comunidade como facilitador de comunicação entre cidadãos e entre agentes de desenvolvimento local, como parceiros nas dinâmicas da comunidade, numa perspetiva de gerar solidariedade, complementaridade e confiança, procurando dar maior evidência às iniciativas de todos os agentes de desenvolvimento local da comunidade. Com base na implementação da CAF, da análise aos resultados do inquérito aos cidadãos e aos colaboradores, estabeleceu-se o plano de melhorias, de que destacamos no Quadro 13:

**Quadro 13 - Critérios de Meios e Resultados – Plano de melhorias**

Critérios		Plano de melhorias
Meios	<b>Liderança:</b>	-Rever periodicamente a missão, a visão, os valores e os objetivos, envolvendo as partes interessadas; -Garantir uma melhor comunicação interna e externa; -Criar um sistema de medição do desempenho estratégico e operacional; -Criar formas de comunicação e de envolvimento das pessoas dando-lhes mais autonomia ( <i>empowerment</i> ); -Divulgar os protocolos/parcerias estabelecidos e o grau de concretização dos resultados alcançados.
	<b>Planeamento e Estratégia:</b>	-Realizar inquéritos de satisfação a outras partes interessadas (Associativismo); -Estabelecer medidas de desempenho do planeamento estratégico; -Estabelecer objetivos mensuráveis, calendarizar atividades e criar um sistema de controlo da execução dos projetos; -Monitorizar os resultados alcançados no processo de modernização e de inovação.

	<b>Pessoas:</b>	-Desenvolver uma política de gestão de recursos humanos baseada no planeamento e na estratégia; -Efetuar a recolha sistemática das necessidades de formação; -Incrementar reuniões sectoriais para a obtenção de ideias de melhoria contínua.
	<b>Parcerias e Recursos:</b>	-Monitorizar os resultados obtidos nas ações desenvolvidas; -Incentivar os cidadãos/clientes a apresentarem sugestões e a aumentarem a sua colaboração mesmo que crítica com a organização; - Informar os cidadãos das competências e processos da Junta; -Adequar os orçamentos e a sua gestão às ferramentas de controlo mais adequadas; -Criar mecanismo interno de facilitação de comunicação e partilha de informação; -Racionalizar a utilização dos recursos energéticos; - Fomentar a reciclagem/tratamento de resíduos; -Melhorar a rede de comunicação com os parceiros externos através do Website.
	<b>Processos:</b>	-Definir e atribuir as responsabilidades dos colaboradores em cada processo; -Estabelecer medidas de eficácia das alterações introduzidas na organização; -Fomentar a participação e o envolvimento dos cidadãos na conceção dos serviços prestados; -Promover o trabalho de colaboração em rede e a partilha de tarefas e conhecimentos, em associações, empresariais, de solidariedade social, de cultura, lazer e desporto, em escolas e outras, em torno de projetos de interesse comum.
<b>Resultados</b>	Para o Cidadão:	-Incrementar maior eficácia nos serviços prestados em todas as áreas que seja possível, nomeadamente nas áreas de fomento e socioeducativa (privilegiar a limpeza das ruas e caminhos; divulgar as iniciativas sociais e culturais realizadas pela Junta); -Adequar e melhorar os formulários para mais fácil preenchimento; -Estabelecer indicadores de medição (dos tempos de espera, de resposta, do tratamento de reclamações, do número de sugestões e de reclamações recebidas, entre outros).
	Relativo às pessoas	- Estabelecer indicadores de medição (Níveis de absentismo, medidas de produtividade, entre outros); - Motivar os colaboradores para ações de formação; - Facilitar os processos de promoção; - Estabelecer um sistema de recompensa do mérito; - Aumentar a participação/envolvimento das pessoas.
	Impacto na sociedade:	- Recolher e tratar sistematicamente a informação sobre o impacto da junta na sociedade; - Melhorar a imagem e limpeza de algumas ruas; - Desenvolver ações para a proteção ambiental; - Estabelecer indicadores de medição do desempenho social da Junta; - Realizar e participar em ações de sensibilização dos colaboradores e parceiros na redução e racionalização do consumo de recursos energéticos.
	Desempenho-chave	- Estabelecer indicadores de medição da eficiência dos resultados alcançados; - Participação da Junta em eventos de melhoria da Qualidade e de Certificação; - Incrementar auditorias.

Fonte própria

### 2.2.3.5. Análise Matricial (IFAS/EFAS)

Impunha-se elaborar um quadro de perceções da comunidade, de forma a contribuir para a definição da estratégia de Ação, quer na perspetiva interna (organização): as forças e fraquezas, quer na perspetiva externa (ambiente): as oportunidades e ameaças. Optou-se pela ferramenta de análise matricial para as organizações/empresas desenvolvida por Thomas L. Wheelen e J. David Hunger em 1995 (IFAS/EFAS) que aproveita os conceitos da análise *Swot*, aplicando-os a uma matriz de análise hierárquica

de processos e tem como objetivo sustentar o posicionamento da autarquia face ao seu sector de atividade e à comunidade e região onde está inserida.

Iniciou-se a recolha de contributos, em reunião de trabalho, dos critérios de força e fraqueza, conforme estipula a análise *Swot*, valorizados pelos funcionários e membros eleitos componentes da nova equipa de gestão da Junta de Freguesia. Foi considerada, na avaliação, uma pontuação de 1 a 5, sabendo que 1-Mau; 2-Fraco; 3-Médio; 4-Bom; 5-Forte. De posse das classificações feitas, realizou-se a multiplicação entre os pesos dados a cada fator, de forma a gerar a consolidação de resultados através das matrizes: IFAS – Internal Factors Analysis Summary e EFAS - External Factors Analysis Summary, respetivamente.

A recolha a seguir indicada (Quadro 14) reporta a sùmula do exposto neste trabalho, valorizado pelos contributos, em reunião de trabalho, com funcionários e membros eleitos componentes da nova equipa de gestão da Junta de Freguesia.

**Quadro 14 – Análise Matricial (IFAS/EFAS)**

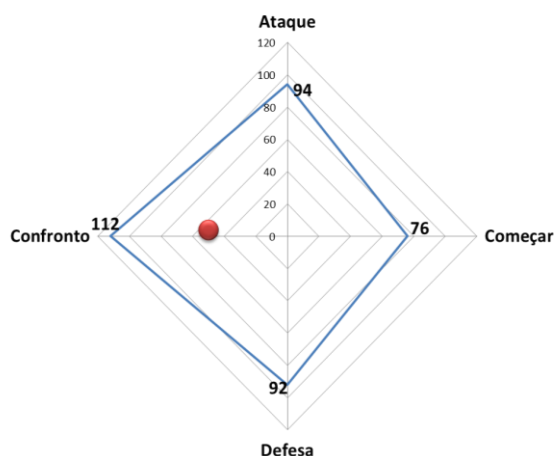
<b>Pontos Fortes:</b>			<b>Pontos Fracos:</b>		
PF 1	Sede de Concelho	4	Pf1	Pressão da Câmara Municipal	5
PF 2	Forte motivação do Executivo	5	Pf2	Pressão política	3
PF 3	Política de incentivos à participação	4	Pf3	Participação da população	4
PF 4	Equipamentos [máquinas, etc.]	5	Pf4	Legislação em vigor	4
PF 5	Envolvimento como fator de desenvolvimento	5	Pf5	Adaptação da equipa da Junta às novas ideias e novas tecnologias	4
PF 6	Rede de módulos de proximidade	5	Pf6	População envelhecida	3

<b>Oportunidades:</b>		
O1	Articulação com a sociedade civil	3
O2	Envolvimento dos atores da “Rede Social” na participação	3
O3	Proximidade potencializa a criação de novos serviços e produtos	3
O4	Mudança de paradigma p/ sustentabilidade	4
O5	Potencial de ator de mudança	3
O6	Sistema de Qualidade	4

<b>Ameaças:</b>		
A1	Autocentração dos atores sociais	3
A2	Inexistência de planeamento a cada atividade	4
A3	Crise económica	5
A4	Crise social	5
A5	Baixa participação (instituições/pessoas)	4
A6	Perda de competências	3



Fonte própria

O quadro 14 mostra uma perspetiva sobre possíveis cenários futuros. Por um lado, nos pontos fracos e ameaças, a crise social (5) e económica (5) e a pressão da Câmara Municipal (5), com sede e responsabilidade sobrepostas na mesma comunidade, evidenciam os aspetos mais inquietantes. Por outro lado, na avaliação dos pontos fortes e oportunidades, os equipamentos existentes (5), a rede de módulos de serviço de proximidade (5) e o envolvimento como fator de desenvolvimento (5), sugerem uma mudança de paradigma para a sustentabilidade (4), nomeadamente através da implementação de um sistema de gestão da qualidade (4).

Com base nestes pressupostos, tendo em conta a legislação europeia, assim como os recursos próprios da autarquia, o Executivo da Junta de Freguesia decidiu reestruturar os serviços e promover uma nova postura na autarquia, adotando como princípio a contribuição para uma política e gestão moderna do poder local.

Para este objetivo sentiu-se como imprescindível implementar um sistema de gestão de qualidade, opção adequada para a melhoria contínua e sustentada dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade. Foi, igualmente, objetivo importante estimular a interatividade com a população e com os agentes de desenvolvimento local, de acordo com as ‘boas práticas’ de gestão.

Após esta fase trabalho de investigação, concentremo-nos, de seguida, no objeto do estudo de caso – a Freguesia de Vila Franca de Xira – nos procedimentos adotados, no pressuposto de contribuir para a gestão moderna do poder local, na melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade, de acordo com as ‘boas práticas’ de gestão, assente numa interatividade com a população e agentes de desenvolvimento local.

*“A complexidade humana não se compreenderia separada destes três elementos, todo o desenvolvimento verdadeiramente humano significa: desenvolvimento conjunto das autonomias individuais, das participações comunitárias e do sentimento de pertença à espécie humana” (Morin 2002)*

Descreve-se o território, a entidade-alvo do estudo de caso (JFVFX), bem como a sequência de tomadas de decisão para a definição e implementação do sistema de qualidade que permitiu reorganizar os serviços, com enfoque nas dinâmicas promotoras do desenvolvimento sustentável ali desenvolvidas. Recorreu-se à metodologia CAF e aos normativos legais criados para a sua aplicação e desenvolvimento nas organizações da administração pública.

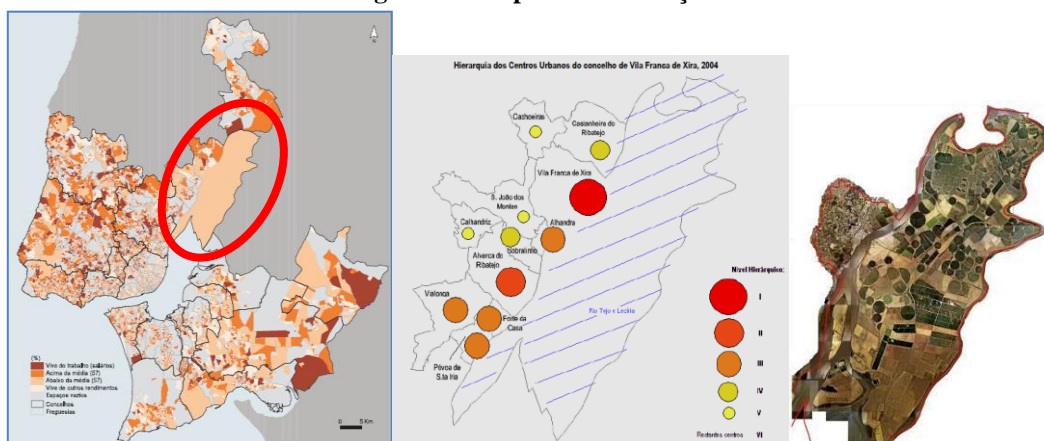
Relatam-se os procedimentos adotados pela Freguesia de Vila Franca de Xira, consonantes com os resultados da implementação CAF e seguidora dos preceitos constantes na ENDS e eGoverno.

A escolha do estudo de caso como método de investigação afigurou-se como o método de investigação mais adequado para apreender a complexidade da gestão de uma comunidade nas suas interações, em contraponto com o modelo de estrutura político-administrativa vigente no Estado, bem como os efeitos da globalização sobre as comunidades locais e dessa compreensão extrair linhas para a definição de um modelo de gestão, adequado e eficaz.

### 3.1. Território - Vila Franca de Xira<sup>16</sup>

A Freguesia de Vila Franca de Xira é sede de concelho com o mesmo nome, tem uma área de 193,25 Km<sup>2</sup> (65% do território concelhio) e cerca de 19.000 habitantes (15% da população residente no concelho). Tem uma boa posição geopolítica (Entrada Norte da Área Metropolitana de Lisboa, de ligação a Torres Vedras e a Santarém); Rio Sorraia, Tejo e seus afluentes, a Lezíria e mouchões, enquanto potenciais ‘pilares’ para o desenvolvimento económico da freguesia; Atividade agrícola e forte tradição gastronómica; Encruzilhada de caminhos; Património histórico-cultural rico e diversificado (berço do Neo-realismo e Cidade Taurina, onde sobressai a grande festa anual do ‘Colete Encarnado’).

Figura 6 – Mapa de Localização



Fonte INE (2001)

A freguesia está inserida no *Concelho de Vila Franca de Xira*, com uma Área total de 323,5 Km<sup>2</sup>, e 122.908 habitantes/residentes. A posição do concelho na Área Metropolitana de Lisboa, rodeado pelo principal sistema natural e pela mais significativa área protegida da Região e pela qualidade da paisagem no seu conjunto, torna-o num dos pontos fundamentais de articulação da Rede Ecológica Metropolitana prevista no PROT-AML.

De acordo com o recenseamento de 2001, são onze as freguesias do Concelho de Vila Franca de Xira: Alhandra (1.631 Km<sup>2</sup> e 7.216 habitantes); Alverca (22.503 Km<sup>2</sup> e 28.972 habitantes); Cachoeiras (9.843 Km<sup>2</sup> e 772 habitantes); Calhandriz (7.122 Km<sup>2</sup> e 847 habitantes); Castanheira (15.280 Km<sup>2</sup> e 7.202 habitantes); Forte da Casa (3.960

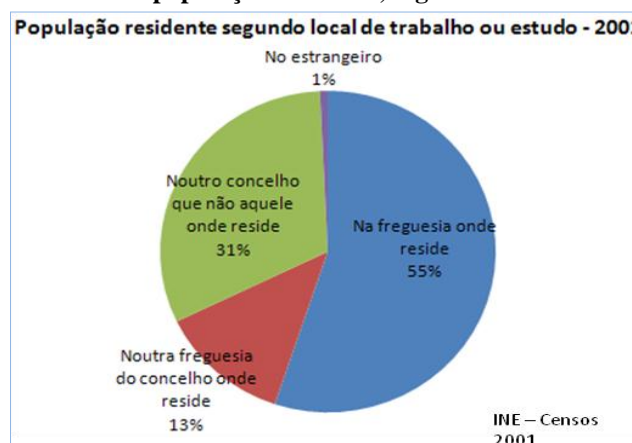
<sup>16</sup> Dados extraídos do Plano Estratégico Concelhio da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, através [www.cm-vfxira.pt](http://www.cm-vfxira.pt) acedido em 10/11/2010.

Km2 e 13.600 habitantes); Póvoa de Santa Iria (3.950 Km2 e 24.277 habitantes); S. João dos Montes (17.990 Km2 e 4.406 habitantes); Sobralinho (4.450 Km2 e 4.451 habitantes); Vialonga (18.330 Km2 e 15.451 habitantes); e Vila Franca de Xira (193.250 Km2 e 18.359 habitantes).

A faixa ribeirinha da margem direita, onde se concentram a ocupação urbana e as atividades, ao constituir o interface com a área protegida, é, pelas suas características e pela proximidade das áreas urbanas, uma zona de grande qualidade para as atividades compatíveis com a salvaguarda dos valores ambientais que levaram à criação da área protegida.

A freguesia de Vila Franca de Xira tem, como fator natural de unidade territorial a grande mancha de água, composta pelo Rio Tejo e seus afluentes, que contribuiu para formar a ideia de um território, uma freguesia, uma única cidade. Na Margem esquerda, a Lezíria Grande e seus mouchões (Alhandra, Lombo Tejo e Póvoa), ocupando cerca de 70% da área territorial da freguesia, com atividades na produção agrícola (cereais, legumes, frutos), criação de gado bovino e cavalar, pesca e turismo da natureza. A Margem direita, fortemente influenciada pelo desenvolvimento e concentracionismo habitacional, onde o Comércio e Serviços asseguram a generalidade dos postos de trabalho.

**Figura 7 – gráfico sobre a população residente, segundo local de trabalho ou estudo**



Fonte INE Censos 2001

Cerca de 55% da população reside e trabalha na freguesia (Figura 7), na sua grande maioria, no sector do comércio e serviços. A população residente, desde 1991 até 2011, apresenta uma evolução negativa (Quadro 15), embora com pouca expressão (menos 373 residentes).

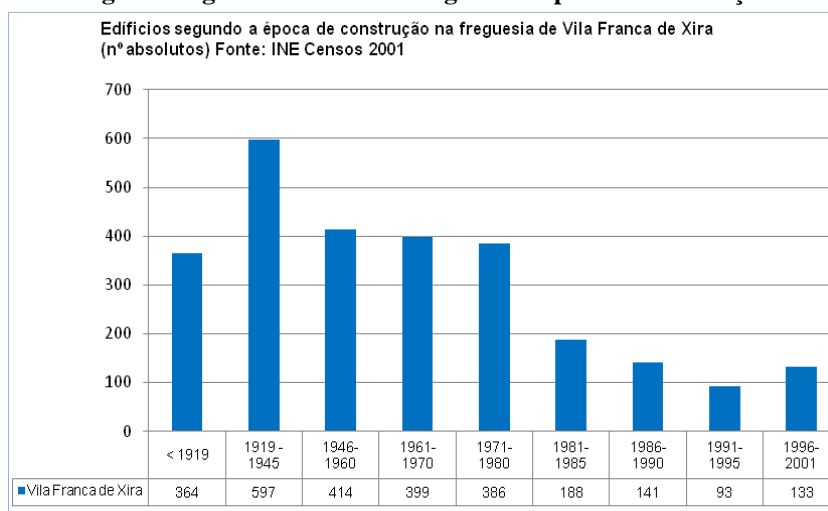
**Quadro 15 – Evolução da população**

- Evolução -			- Por grupo decenal -								
1991	2001	2011	0-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	>80
18.487	18.442	18.114	1.738	1.995	2.810	2.621	2.584	2.422	2.278	1.428	566

Fonte INE-Portugal (1991/2011)

O parque habitacional envelhecido e a contenção na construção de novas urbanizações são a razão mais plausível para justificar o envelhecimento e a perda de população ao longo destes últimos vinte anos. Em 1.200 alojamentos vagos na freguesia, mais de 800 fogos são devolutos; num total de 2.700 edifícios, cerca de 350 edifícios são anteriores a 1.919 e cerca de 600 foram construídos entre 1.919 e 1.945; dos mesmos 2.700 edifícios, apenas 1.100 não necessitam de intervenções.

**Figura 8 – gráfico de edifícios segundo a época de construção**



Fonte INE - Censos 2001

A freguesia é constituída por um núcleo urbano central (zona histórica) e pelos aglomerados urbanos de Povos, Bairro do Paraíso, Casal da Mata, Bom Retiro, À-dos-Bispos, Casal da Coxa, Matos da Boiça e Loja Nova, complementados pelas Áreas Urbanas de Génese Ilegal (AUGI) da Quinta da Coutada e do Casal de Santo António.

**ZONA CENTRO** - É na Zona centro da Cidade que se concentram 7.315 habitantes (40%) da população, toda a máquina administrativa municipal e de âmbito regional e, também, o centro da atividade terciária e polo de equipamentos coletivos, confinada entre o Rio Tejo / linha de comboio e a Autoestrada N1:

- Zona histórica com um traçado orgânico, com edificado entre 2 e 3 pisos, datado do século XVIII e XIX (reconstrução após terramoto);

- ❑ Zonas mais recentes, com uma malha reticular, compostos por edifícios com 3 a 5 pisos, datados essencialmente das décadas de 20 e 30 do século XX.

**Figura 9 – Imagens da Zona Centro**



Fonte: fotos do autor

**BOM RETIRO** - 2º aglomerado populacional com 4.247 habitantes (23%), desenvolveu-se ao longo da Estrada Nacional 248:

- ❑ Zona essencialmente residencial, de origem mais recente (a partir da década de 60);
- ❑ É aqui que se localizam os edifícios de maior dimensão em toda a freguesia.

**Figura 10 – Imagens do Bom Retiro**



Fonte: fotos do autor

**POVOS** - 3º aglomerado populacional com 2.357 habitantes (13%), totalmente de carácter habitacional, pode-se subdividir este aglomerado em duas áreas distintas:

- ❑ Zona antiga, ao longo da ‘Rua Direita’, com edifício de 1 e 3 pisos;
- ❑ Zona recente, com os bairros do FFH, PER e novas urbanizações de carácter privado – edifícios de 3 a 6 pisos.

**Figura 11 – Imagens de Povos**



Fonte: fotos do autor

### **3.1.1. Atividade Económica**

Desde a primeira metade do século XIX a agricultura, a pesca, o artesanato e a atividade comercial ocuparam as populações locais na manutenção do sistema económico tradicional. Paralelamente e como o próprio nome indica, Vila Franca de Xira

desenvolveu-se como centro onde as trocas comerciais desempenhavam um papel de enorme relevo, facilitadas pelas comunicações fluviais.

Ao longo do século XX a tendência urbana e comercial de Vila Franca de Xira acentuou-se, até se converter no centro nevrálgico de comunicação e de serviços dos nossos dias. Embora se mantenham como principais características da região as atividades ligadas à cultura da grande lezíria com importante produção agrícola (cereais, legumes, frutos), à criação de gado bovino e cavalari e à pesca, assegurada pelos avieiros do Tejo, é, sobretudo, o comércio e o sector dos serviços que asseguram a generalidade dos postos de trabalho, influenciando o desenvolvimento e o concentracionismo habitacional da própria freguesia de Vila Franca de Xira.

A situação económica da Freguesia de Vila Franca de Xira, acompanhou as dinâmicas verificadas no Concelho de Vila Franca de Xira e traduzem-se na fixação no seu território de um conjunto de empresas de média e pequena dimensão, a sul com a *Cimianto* e a norte com um parque empresarial, onde se localiza um conjunto de empresas da área logística e de serviços. No seu centro histórico, predominam o comércio e serviços.

A freguesia de Vila Franca de Xira, pela sua importância administrativa, é polarizadora de todo o funcionamento municipal, pois é na freguesia que se concentram os principais equipamentos coletivos e serviços públicos de nível superior, o que a transforma num Centro de Equipamentos, Comércio e Serviços de nível Sub-Regional, estendendo-se a sua área de influência aos concelhos vizinhos de Loures, Arruda dos Vinhos, Alenquer, Azambuja, Benavente e Alcochete.

Assente num regime fundiário muito particular, onde ao lado da maior empresa agrícola nacional (Companhia das Lezírias), desenvolvem a sua atividade agrícola um conjunto de outros proprietários/arrendatários, organizados na (ABLGVFX) Associação de Beneficiários da Lezíria Grande de Vila Franca de Xira. Terra de grande valia agrícola, assim se compreende o papel essencial que a atividade agrícola vem assumindo na realidade económica da Freguesia e do Concelho, mas igualmente no contexto da Área Metropolitana de Lisboa (AML), reconhecida no âmbito do PROT-AML, enquanto ‘área agrícola de excelência da AML’.

Existem organizações de solidariedade social constituídas como Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) destinadas ao apoio ao idoso e à infância. A população em idade escolar distribui-se por salas de ensino pré-escolar oficial, salas de ensino primário, escolas do 2º e 3º ciclo e escolas secundárias, distribuídas por dois agrupamentos/escola: Alves Redol e Sousa Martins.

Quanto a Serviços de Segurança e de Proteção Civil existe a corporação de Bombeiros Voluntários, a Polícia de Segurança Pública e o Serviço Municipal de Proteção Civil. A prestação de cuidados de saúde é mantida por um Hospital Distrital, um Centro de Saúde e Farmácias. Dos órgãos de comunicação social regional conhecem-se dois jornais e duas rádios. Estão em funcionamento três museus e uma biblioteca municipal.

No que diz respeito aos serviços públicos e administrativos de Vila Franca de Xira, destaca-se: Tribunal Judicial, Tribunal de Família e Menores e Tribunal do trabalho; Repartição de Finanças; Cartórios Notariais; Conservatória do Registo Civil; Conservatória do Registo Predial e Comercial; Centro Regional de Segurança Social de Lisboa e Vale do Tejo; Câmara Municipal; Serviços Municipais de Água e Saneamento; Instituto de Emprego e Formação Profissional (Centro de Emprego); Estação de Correios CTT; Agências Bancárias; Agências Seguradoras; Agências Imobiliárias; Escolas de Condução; Escritórios de Advogados e Solicitadores.

As questões do ordenamento do território da Freguesia de Vila Franca de Xira estão umbilicalmente ligadas às dinâmicas territoriais verificadas no Concelho de Vila Franca de Xira que foram e são condicionadas por um conjunto de fatores com destaque especial para a posição singular face ao estuário do Tejo, como o mais importante dos grandes sistemas naturais da AML e o papel do Concelho nos processos do recentrar da Região em torno do Estuário do Tejo. Os recursos mais evidentes são as zonas naturais, o Rio e o solo rural/agrícola, pois 85% do território da freguesia é agrícola. O território tem uma relevância nacional, em termos de produção agrícola e para o turismo sustentável em meio agrícola.

Assim se compreende o papel central que lhe é atribuído no conceito de “Cidade Glocal”, objetivo central das estratégias de desenvolvimento sustentável da Freguesia de Vila Franca de Xira. O futuro da Freguesia é associado a dois pilares fundamentais – a agricultura e o sector terciário, e sectores logístico e de serviços -, a que se junta agora

um novo pilar, o do turismo, alicerçado nos investimentos previstos no Cabo da Lezíria, na Estalagem do Gado Bravo e nas Quintas, com características claramente de turismo de natureza, mas a que se deve associar o desenvolvimento de novos projetos turísticos, detendo como objeto primeiro o usufruto sustentável da riqueza faunística e de paisagem do Estuário do Tejo.

São estas as características contrastantes do território da freguesia, território de duas margens com características paisagísticas diferenciadas: a margem esquerda do rio Tejo, os mouchões e o Tejo, sem ocupação urbana e de elevada importância regional ambiental; e a margem direita do rio Tejo, onde se verifica uma intensa ocupação urbana e logística/industrial.

### **3.2. A Autarquia - Freguesia de Vila Franca de Xira**

---

A Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira desenvolve trabalhos resultantes das competências próprias e delegadas, previstas na Lei nº 169/99 de 18 de setembro, com as alterações da Lei nº 5-A/2002:

**Competências próprias:** Recenseamento eleitoral; registo e licenciamento de caniços e gatídeos; atestados e certidões; apoiar as atividades de interesse da freguesia de natureza social, cultural, educativa, desportiva, recreativa ou outra; colaborar na elaboração dos planos municipais de ordenamento do território, projetos de construção e de ocupação da via pública; gerir, conservar e promover a limpeza de balneários, lavadouros, sanitários, chafarizes, fontanários e parques infantis públicos; promover a conservação de abrigos de passageiros existentes na freguesia.

**Competências delegadas pelo Município:** A Câmara Municipal, sob autorização da Assembleia Municipal, delegou as seguintes competências: conservação e limpeza de valetas, bermas e caminhos; conservação, calcetamento e limpeza de ruas e passeios; gestão e conservação de jardins e espaços ajardinados; colocação e manutenção de placas toponímicas e de sinais de trânsito; gestão, conservação, reparação e limpeza de mercados; conservação e reparação de escolas do ensino básico e do ensino pré-escolar; concessão de licenças de caça; gestão da ocupação da via pública; licenciamento sobre afixação e inscrição de mensagens publicitárias de natureza comercial; gestão de cemitérios municipais; gestão de parques de estacionamento e estacionamento nas vias municipais.

**Âmbito Social e comunitário (iniciativa própria):** Rede Social Local; (Poder (es)colher; Crescer Cidadão; Projeto Valor Local (Centro Gastronómico, Viver Lezíria e Centro de Saberes); Centro de Apoio à Família; Observatório de Inovação e Desenvolvimento Local (OIDL); Serviços Partilhados com a Comunidade (Portal da Comunidade); ambiente, habitação, emprego, saúde, higiene pública e iluminação pública.

**Outros serviços:** Cedência de equipamentos (salas, audiovisual, transportes); passes escolares, fotocópias, publicações editadas, produtos tradicionais; postos públicos CTT; PAC-Loja do Cidadão; apresentação quinzenal para o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

**Apoio a entidades** (secretariado): Escola de Toureio José Falcão; Vilas Francas da Europa; Delegação Distrital da Associação Nacional de Freguesias (DI-ANAFRE).

### **3.3. O ponto de partida**

---

Em 1998 a Freguesia de Vila Franca de Xira ocupava instalações muito deficientes, sem o mínimo de condições - uma herança ainda dos tempos da Junta de Paroquia Civil - que se encontravam encerradas por instrução da Delegação de Saúde, por falta de condições higieno-sanitárias aceitáveis para uma laboração normal e onde os funcionários se recusavam a trabalhar, devido às alergias que o espaço lhes causava.

A estrutura operacional operava sem o mínimo de condições, com poucos equipamentos e ferramentas de trabalho muito básicas para as atividades que os vinte operacionais exerciam; duas carrinhas, uma de seis lugares que servia de apoio ao transporte de crianças, estudantes ou desportistas e outra de sete lugares que servia para transporte de pessoal e carga de apoio a obras.

Apesar dos líderes na Câmara Municipal e da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira pertencerem à mesma força político-partidária, desenhava-se um conflito, resultante da existência de duas instituições que se sobrepunham na gestão e dinâmica do mesmo território. A falta de clareza, ainda hoje latente no cidadão comum, sobre a ‘baliza de competências/responsabilidades’ de cada uma das autarquias, por um lado, e, por outro lado, os interesses institucionais, que eram e continuam a ser, perfeitamente diversos,

originam posições na defesa dos interesses comuns de grupos de cidadãos bem diferentes.

Perante este quadro, o novo executivo da Junta de Freguesia, como ponto de partida, estabeleceu princípios de ação, com base na autonomização da Freguesia, em articulação com outras instituições da comunidade, agilizada em serviços de complementaridade com a Câmara Municipal e traduzida em três linhas de ação fundamentais:

- a) **Modernização administrativa** e descentralização dos serviços prestados pela Junta a todos os lugares da Freguesia, de forma a responder com eficácia às necessidades dos concidadãos.
- b) **Implementação** de decisões que permitissem a resolução de problemas e a satisfação de necessidades da população da freguesia, no cumprimento do quadro das atribuições legais da Junta de Freguesia;
- c) **Promoção da imagem** da autonomia da Junta de Freguesia, no âmbito dos relacionamentos com todas as forças vivas da freguesia e num contexto local, nacional e europeu (inserida no contexto de dinamismo associativo das Associações das Vilas Francas de Portugal e da Europa das quais é membro ativo).

Após a maturação no terreno das linhas de desenvolvimento acima mencionadas, começou a definir-se a vantagem da opção por um modelo de gestão da qualidade. Desta definição surgiram as decisões que a seguir se apresentam:

### 3.3.1. Cronograma de tomadas de decisão:

**Quadro 16 - Ano: 2005 – avaliação da pertinência do projeto**

<b>Principais conclusões do diagnóstico</b>	<b>Objetivos gerais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistência à implementação do sistema de qualidade;</li> <li>- Infraestrutura informática não aproveitada;</li> <li>- Objetivos não controlados;</li> <li>- Colaboradores a tempo parcial afetam a eficácia;</li> <li>- Atividades agrupados por pelouros, não por processos.</li> <li>- A comunicação interna e externa faz-se à custa de grande esforço, podendo ser muito melhorada;</li> <li>- Não existe Regulamento Interno, unificado e dinâmico;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar e satisfazer os requisitos e as necessidades para com as empresas, cidadãos e a sociedade em geral;</li> <li>- Estruturar todas as atividades da Junta, por processos de atividade, monitorizáveis;</li> <li>- Conceber um modelo de gestão da qualidade com base em critérios de avaliação dos organismos públicos.</li> </ul>

Fonte própria

Quadro 17 - Ano de 2006 – definição do Projeto

Objetivos	Vetores Estratégicos
<ul style="list-style-type: none"><li>- Criar uma estrutura eficaz de funcionamento</li><li>- Estruturar a atividade por Processos eficazes</li><li>- Tornar a Freguesia mais próxima dos clientes/fregueses e comunidade</li><li>- Utilizar intensamente as novas tecnologias e as infraestruturas instaladas.</li><li>- Estabelecer um conjunto de indicadores para tornar controlável e “transparente” a administração da Freguesia.</li><li>- Criar modelo de desenvolvimento autárquico que facilite a modernização das freguesias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Focar a atenção no cliente;</li><li>- Focar nos requisitos da comunidade, agentes políticos, sociais e económicos.</li><li>- Fazer os colaboradores “donos” dos seus processos</li><li>- “Sentir” os processos</li><li>- Utilizar “métodos da qualidade”</li><li>- Utilizar novas tecnologias</li></ul>

Fonte própria

### **3.4. Reestruturação e modernização dos serviços:**

A opção pelo modelo de gestão de qualidade teve por base o tradicional modelo de gestão matricial, com a implementação de “*workflows*” claros, “*Service Level Agreements*” (SLA) realistas e níveis de decisão verdadeiramente descentralizados, numa ação assente em três premissas fundamentais:

- ⇒ Considerar os *inputs* dos clientes o cerne do circuito de decisão dos processos, através de uma gestão proativa que tivesse por objetivo satisfazer as partes interessadas;
- ⇒ Delegar poder, de acordo com balizas de responsabilidade de decisão bem definidas, nos responsáveis de unidades orgânicas e de processos;
- ⇒ Motivar para a participação, congregando interesses e sinergias de todos os agentes de desenvolvimento local, numa comunidade territorial organizada e catalisadora da ação para o desenvolvimento local.

#### **3.4.1. Promoção de iniciativas locais de desenvolvimento**

A Freguesia de Vila Franca de Xira, para implementar dinâmicas, no pressuposto de uma continuada atualização do diagnóstico da Freguesia e para a promoção de iniciativas locais de desenvolvimento, criou as seguintes estruturas de apoio ao planeamento e decisão (Figura 12):

Figura 12 – Estruturas de apoio à decisão



**Legenda:**

<b>Observatório de Inovação e Desenvolvimento Sustentável</b> (Rotinas mensais)
Nova estrutura de participação, de rotinas mensais, sempre à última quinta-feira de cada mês, pelas 21h00, no auditório da Junta de Freguesia, aberto a toda a população, com o objetivo de promover a cooperação e partilha de ‘boas ideias’ e de ‘boas práticas’ entre entidades locais.
<b>Conselho da Comunidade</b> (Rotinas trimestrais)
Nova estrutura de apoio à decisão, composto por gente do saber e da dinâmica local, com o objetivo de promover a identidade e a coesão territorial no âmbito de uma abordagem integrada das atividades económicas, ambientais, turísticas, culturais e sociais, no interesse coletivo da comunidade.
<b>Comissão Permanente da Assembleia de Freguesia</b> (Rotinas mensais)
Composta por representantes dos Partidos com assento na Assembleia de Freguesia, para avaliar e dar contributos para a dinâmica de atividades da Junta de Freguesia.

Fonte própria

**3.4.2. Estrutura operacional**

Para organizar a estrutura operacional da Freguesia de Vila Franca de Xira, consideraram-se três eixos fundamentais de atuação: Capacitar, Desenvolver e Qualificar, que implicam, ao mesmo tempo, a capacitação individual dos colaboradores autárquicos e a capacitação institucional, numa adequada atenção às realidades concretas do terreno, dando contributos para (re)criar a autarquia ‘freguesia’ e torná-la mais adequada aos desafios da globalização e da sustentabilidade. Para esse objetivo foi essencial fixar a missão, visão, valores e postura da organização, a partir dos quais se orientaria toda a atuação seguinte:

**Missão:** Ter uma dinâmica de intervenções, de forma a contribuir e promover o desenvolvimento local integrado e sustentável da comunidade.

**Visão:** Ser referência local, regional, nacional e internacional na promoção de soluções locais sustentáveis; procurar conhecimento e inovação; desenvolver a qualidade de vida da população.

**Valores:** Com base em princípios de ética, transparência e integridade, defender, preservar e promover valores, orientando continuamente as suas estratégias e ações para a responsabilidade sócio-ambiental, pluralidade e cooperação, para a valorização das pessoas e para a valorização Institucional; comprometimento com a partilha de Informação e Excelência na ação.

**Postura:** A postura da autarquia é ser ‘facilitadora’ do relacionamento entre cidadãos, entre empresas e entre associações locais, para influir nas capacidades e estímulos, de forma a valorizar o papel distintivo da sua comunidade, numa lógica de competitividade e de abertura à inovação, à qualidade e à gestão cuidada dos recursos.

Apostar na mudança de paradigma para a sustentabilidade, assente nos recursos naturais únicos existentes, seria a forma de combater a crise social e a crise económica e de incentivar a fixação de jovens na freguesia. Por outro lado, impunha-se reorganizar os serviços da Junta, promover um planeamento atempado das tarefas, adquirir novos equipamentos, assentes nas novas tecnologias que potenciassessem o aumento da rentabilidade e aproximassem os serviços dos cidadãos e das organizações da freguesia, oferecendo serviços complementares aos já existentes que fossem considerados necessários pela população.

Entendeu o Executivo, seguir a via da autonomização da Freguesia face à Câmara Municipal e torná-la mais competitiva com as restantes freguesias do concelho. De forma a fomentar a articulação com a sociedade civil e envolver os atores locais, entendeu como mais adequado promover ações incentivadoras à participação da população, numa atitude direcionada para o desenvolvimento e para a mudança que refletisse o propósito de criar uma comunidade com enfoque nos objetivos comuns.

A nível interno, a aposta recaiu na formação, nomeadamente em informática básica, *internet*, contratação pública, concurso de pessoal, legislação laboral, contraordenações, entre outras. Da formação realizada, para além da metodologia “formação-ação no posto de trabalho” seguindo o sistema CAF, foram também realizadas ações de formação mais específicas, de entre as quais se destacam as afetas ao Empreendedorismo, Alterações Legislativas na Administração Pública, Contrato de Trabalho na Administração Pública, SIADAP e POCAL.

Quanto a investimento na área administrativa, a aposta recaiu em *hardware* e *software*, bem como no investimento do ambiente de trabalho (instalações e sua disposição), conforme o acordado individualmente e com toda a equipa operacional. As antigas instalações foram adaptadas para oficinas, criaram-se estaleiros operacionais, investiu-se em equipamento mecânico e de proteção que proporcionaram aos trabalhadores condições de realização adequadas.

Com o objetivo de promover uma maior afinidade entre e com os seus clientes/cidadãos, a Junta de Freguesia construiu e criou uma ‘rede de módulos de proximidade’, designadamente a Sede e Delegações no Bom Retiro, Povos e Lezíria, como postos de atendimento, aos quais acrescentou novos serviços, de acordo com as necessidades expressas pelos respetivos moradores, nomeadamente, o PAC da Loja do Cidadão na Sede, e os Postos de Correios nas Delegações.

De forma a responder quer aos mais distantes, quer aos pequenos aglomerados urbanos, quer ainda a quintas e casais dispersos pela Freguesia, foi criado o ‘Serviço Móvel’ – carro estafeta – para responder, de acordo com um conciliar de disponibilidades, às solicitações dos que não tenham possibilidades de se deslocar a qualquer dos pontos de atendimento, ou para situações em que os seus horários não sejam compatíveis com os de funcionamento dos Postos de Atendimento.

A criação do ‘Balcão Virtual [www.jf-vfxira.pt](http://www.jf-vfxira.pt)’ permite a todos aqueles que em qualquer hora e em qualquer parte, a partir de um simples ‘clique’, possam aceder às informações e novidades da Freguesia e/ou, para requisitar qualquer dos serviços existentes nos diversos postos de atendimento, bem como, para reclamar, contribuir com sugestões ou, ainda, participar na elaboração do Plano de Atividades e Orçamento da Junta de Freguesia.

Estruturaram a Junta de Freguesia em três unidades orgânicas: Gestão Administrativa, Gestão do Território e Desenvolvimento Sócio Comunitário. Os Centros de Produção, Fomento (oficinas), Sede e Delegações do Bom Retiro, Povos, Lezíria e Serviço Móvel, dependentes das unidades orgânicas, a operarem como frentes de atendimento relacionais com o cidadão e organizações da Cidade e apoiadas pelas Áreas de trabalho operacionais (*back office*), a responder pelo tratamento e controlo dos processos, conforme descritos na figura 13, a seguir.

Figura 13 – Áreas operacionais da Junta de Freguesia (*back office*)

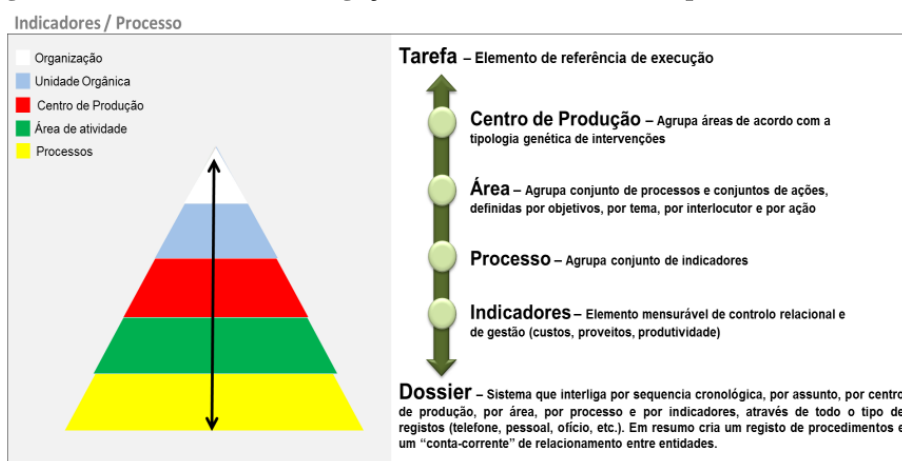
Áreas operacionais	GOVERNANÇA	ECONOMIA	SOCIAL	CIDADANIA	AMBIENTE
<b>Administração Geral</b>	<input type="checkbox"/> Contabilidade <input type="checkbox"/> Tesouraria <input type="checkbox"/> Aprovisionamentos <input type="checkbox"/> Secretariado geral <input type="checkbox"/> GIC – Comunicações <input type="checkbox"/> Serviços Jurídicos	<input type="checkbox"/> Serviços Autárquicos <input type="checkbox"/> Cede. Equipamentos <input type="checkbox"/> Produtos Diversos <input type="checkbox"/> PAC – Loja do Cidadão <input type="checkbox"/> Postos CTT <input type="checkbox"/> OVP	<input type="checkbox"/> Postos Internet <input type="checkbox"/> Atestados Isentos <input type="checkbox"/> Passes Escolares <input type="checkbox"/> Serviço Móvel	<input type="checkbox"/> Sugestões/reclama <input type="checkbox"/> Balcão Virtual <input type="checkbox"/> Apoio às Escolas <input type="checkbox"/> Publicações editadas <input type="checkbox"/> Apoio a atividades	<b>Controlo:</b> <input type="checkbox"/> Recicla - Excedentes <input type="checkbox"/> Poupança: ❖ Água ❖ Eletricidade ❖ Combustível
<b>Administração do Território</b>	<input type="checkbox"/> Gestão do Território <input type="checkbox"/> Património <input type="checkbox"/> Mobilidade Sustentável <input type="checkbox"/> Gestão da OVP <input type="checkbox"/> Fomento	<input type="checkbox"/> Fabrício/Normalizados <input type="checkbox"/> Serviços Manutenção <input type="checkbox"/> Parque Estacionamento <input type="checkbox"/> OVP - Publicidade <input type="checkbox"/> Festas e Feiras	<b>Famílias Carenciadas:</b> <input type="checkbox"/> Pequenas Reparções <input type="checkbox"/> Logística diversa <input type="checkbox"/> Transportes	<b>Movimento Associativo:</b> <input type="checkbox"/> Pequenas reparações <input type="checkbox"/> Logística diversa <input type="checkbox"/> Transportes <input type="checkbox"/> Apoio a iniciativas	<input type="checkbox"/> Zonas Verdes <input type="checkbox"/> Limpeza <input type="checkbox"/> Iluminação pública <input type="checkbox"/> Veículos abandonados <input type="checkbox"/> Arruamentos <input type="checkbox"/> Caminhos
<b>Ação Social e Comunitária</b>	<input type="checkbox"/> Ação Social (Rede) <input type="checkbox"/> Movimento Associativo <input type="checkbox"/> Parque escolar <input type="checkbox"/> Des. Humano e Social <input type="checkbox"/> Promoção/Imagem	<input type="checkbox"/> Auditório <input type="checkbox"/> Galeria de Arte <input type="checkbox"/> Salas de Formação <input type="checkbox"/> Portal da Comunidade <input type="checkbox"/> Atelier de Artesanato	<b>Rede Social (projetos):</b> <input type="checkbox"/> Poder (Es)colher <input type="checkbox"/> Crescer cidadão <input type="checkbox"/> Centro de Saberes	<input type="checkbox"/> Observatório OIDL <input type="checkbox"/> Conselho da Comunidade <input type="checkbox"/> Vilas Francas Europa <input type="checkbox"/> Feira de Velharias	<input type="checkbox"/> Obj. Carbono Zero <input type="checkbox"/> Turismo Natureza <input type="checkbox"/> Proj. Valor Local <input type="checkbox"/> Serviços Partilhados

Fonte: Carta de Serviços (2009)

Os serviços foram organizados, através da partilha de responsabilidades, pelas unidades orgânicas e centros de produção. Na mesma linha, assente na valorização dos recursos humanos, promoveu-se a dignificação profissional das pessoas que ali trabalhavam, da função que exerciam, descentralizando e balizando responsabilidades, na expectativa da concretização dos objetivos propostos.

De forma a controlar a atividade da Junta de Freguesia, o Executivo estabeleceu os níveis de ‘processo’ a monitorizar, encaixados entre a execução da tarefa e o *dossier* relacional com as partes interessadas, como a forma de atingir os objetivos estratégicos, no âmbito da transição para a sustentabilidade definida.

Figura 14 – Estrutura de interligação e controlo relacional de processos/indicadores



Fonte: Manual de Procedimentos da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira

Em simultâneo, tendo em vista os três eixos de atuação ‘Capacitar, Desenvolver e Qualificar’, realizou-se uma formação adequada em posto de trabalho, num ambiente de

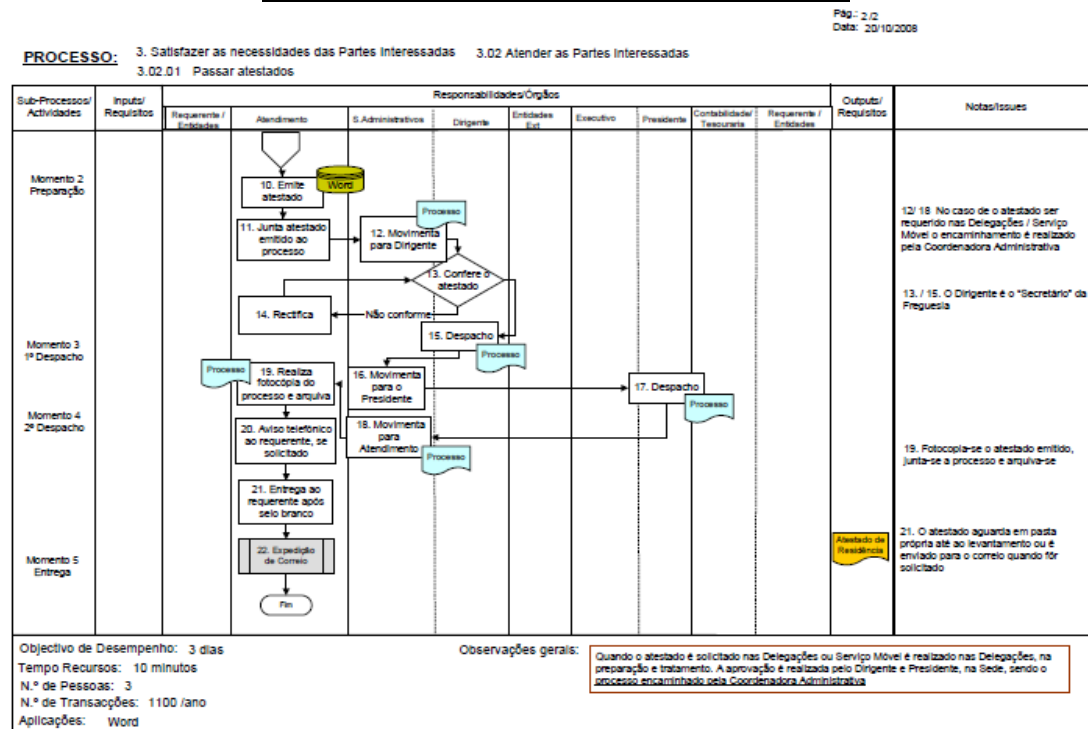
participação ativa, aproveitando os conhecimentos já adquiridos pelos operacionais, refletindo sobre como se fazia e o que melhorar. Estabeleceram os novos procedimentos corrigidos pelas interligações de tarefas, não na função de cada um, mas sim no seu contributo para a equipa (conjunto de interventores ao longo do fluxo do processo) e o seu enfoque num melhor serviço a prestar ao cidadão/cliente.

A opção pela abordagem por processos, de acordo com o estabelecido na norma NP EN ISO 9001:2000 (Ed. 2), teve como enfoque e preocupação responder aos requisitos legais e à satisfação do cidadão/cliente, controlar o desempenho e eficácia do processo, através de uma análise contínua e continuada.

### 3.4.3. Modelo de indicadores

Com o objetivo de monitorizar a execução orçamental, os indicadores dos processos, o movimento financeiro, os recursos existentes e a atividade autárquica, bem como propor medidas corretivas e ações a implementar, definiram-se processos, desenharam-se as sequências e interações (mapeamento) de ações e de tarefas, com o propósito de monitorizar o número de operacionais envolvidos, os objetivos de desempenho, o tempo de recursos e o número de transações anuais.

**Figura 15 - Exemplo de Processo – Passar atestados**



Fonte: Manual de Procedimentos da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira

**Quadro 18 - Exemplo de indicadores, com base no processo (Figura 15):**

<b>3.02.01 Passar atestados</b>	
✓ 3.02.01.01 Atestado de residência	✓ N° Reclamações
✓ 3.02.01.02 Atestado de agregado familiar	✓ N° Atestados / eleitores
✓ 3.02.01.03 Atestado de situação económica	✓ N° Atestados/Cidadãos Nacionais / Estrangeiros
✓ 3.02.01.04 Confirmação	✓ N° de fotocópias
✓ 3.02.01.01 Prova de vida	✓ N° de Entregas ao Balcão
	✓ N° Entregas via CTT
	✓ Tempo do processo
	✓ Valor recebido (€)

Fonte: Manual de Procedimentos da Freguesia de Vila Franca de Xira

### 3.4.4. Modelo de avaliação das Unidades Orgânicas:

A seguir, procedeu-se à elaboração de um quadro de avaliação e responsabilização de forma a monitorizar os objetivos estratégicos e operacionais (Quadro 19), para estabelecer a avaliação final, seguindo os preceitos da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, para a avaliação de desempenho de cada serviço - Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) -, sujeito a avaliação permanente e atualizado a partir dos sistemas de informação do serviço. Assim, foram definidos os objetivos estratégicos (e.g. 2010) e, em conjunto com a equipa de acompanhamento, os Objetivos Operacionais (Anexo VI) para cada uma das unidades orgânicas (serviços).

**Quadro 19 – Mapa de objetivos estratégicos (OE)**

<b>Objetivos estratégicos (OE) - Ano de 2010</b>		Eficácia	Eficiência	Qualidade
<b>OE1</b>	Melhorar o atendimento e os serviços prestados aos cidadãos	40%	40%	20%
<b>OE2</b>	Garantir a execução das GOP – Grandes Opções do Plano	40%	40%	20%
<b>OE3</b>	Melhorar a eficiência dos procedimentos	40%	40%	20%
<b>OE4</b>	Promover a inovação na gestão dos processos e nos serviços prestados	40%	40%	20%
<b>OE5</b>	Promover o relacionamento e interação com os agentes locais	40%	40%	20%

Fonte: QUAR 2010 - Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira

### 3.4.5. Modelo de avaliação da gestão:

A estes indicadores, associaram-se elementos de sustentabilidade, tendo como inspiração a ENDS – Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável. Na informação essencial a circular, definida pelos critérios a seguir discriminados, para efeitos de controlo e comunicação com as partes interessadas, teve-se em linha de conta a interligação dos indicadores/processos com as medidas/atividades projetadas nas cinco dimensões indicadas na estrutura de funcionamento (figura 13).

De entre os mapas-resumo existentes seleccionámos os *dossiers* (Quadro 20) que se encaixavam nas nossas premissas, resultantes do sistema implementado e tendo como fundamento as questões mais levantadas pelos cidadãos. A contagem destes *dossiers*,

efetuada através de recolha (conforme figura 21) proveniente de lançamentos nas aplicações da plataforma eCivitas e fresoft, da leitura dos dados do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), da plataforma social (acompanhamento da Comissão Local da Rede Social), dos relatórios da qualidade do ar e do ruído, da recolha seletiva de lixo do Departamento de Ambiental da Câmara Municipal, dos relatórios de qualidade de água dos SMAS e dos relatórios de segurança da PSP.

**Quadro 20 – Mapa de dossiers mais frequentes de interação com a população**

<b>Governança</b>	<b>Economia</b>	<b>Social</b>	<b>Ambiente</b>	<b>Cidadania</b>
<b>Satisfação</b> Interno/externo (inquéritos regulares / semestre)	<b>Orçamento</b> Controlo orçamental Despesa/Receita	<b>Rede Social</b> Nº carenciados em resolução/encaminhados	<b>Mobilidade</b> Passeios/obstáculos/ Veículos abandonados	<b>Segurança</b> Segurança/proteção civil
<b>Serviços</b> Tempo de resposta	<b>Atividades</b> Grau de execução do PPA	<b>Apoio Social</b> Alimentação/ saúde/ logística	<b>Espaço público</b> Zonas verdes/limpeza/ iluminação/ veículos arruamentos/caminhos	<b>Associativismo</b> Apoio a iniciativas da sociedade civil/reparações/logística
<b>Participação</b> Nº de contributos	<b>Investimento</b> Grau de execução do PPI	<b>Solidariedade</b> Apoios diversos/ Reparações/logística	<b>Qualidade</b> Água, ar, separação de lixo	<b>Atividades</b> lazer/cultura/desporto
<b>Consistência</b> Políticas / desempenho	<b>Pagamentos</b> Prazo médio de pagamentos	<b>Emprego</b> Capacitação individual/ Oferta – procura	<b>Poupança</b> Combustível/Ar/Água/luz Ruído/recolha de lixo	<b>Abastecimento</b> Água/luz/gás/ comunicações

Fonte própria

Definiu-se a **Sustentabilidade** da organização, pela média aritmética dos resultados obtidos em cada uma das cinco dimensões:

- (1) Dimensão **Governança** – Compara os índices de **satisfação** dos cidadãos, organizações de cidade e colaboradores da organização; a **participação** (número de contributos); o tempo médio de resposta à solicitação de **serviços**, o número de constatações de não conformidades detetadas, através do relatório de avaliação realizado mensalmente, pelo responsável da unidade orgânica da Administração Geral; mede a **consistência** entre políticas e desempenho da instituição, através do grau de execução das GOP – Grandes Opções do Plano;
- (2) Dimensão **Economia** – Compara o grau de execução **orçamental** (receita/despesa), do **(PPA)** Plano Plurianual de Atividades e do **(PPI)** Plano Plurianual de Investimentos e, ainda, o prazo médio de **pagamentos** a fornecedores, de acordo com o controlo (POCAL) Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais.
- (3) Dimensão **Social** – Compara, no âmbito da **Rede Social**, o número de carenciados registados e os encaminhados; o valor do **apoio social** concedido a carenciados e famílias, nas áreas da saúde, alimentos; **solidariedade** através do apoio em

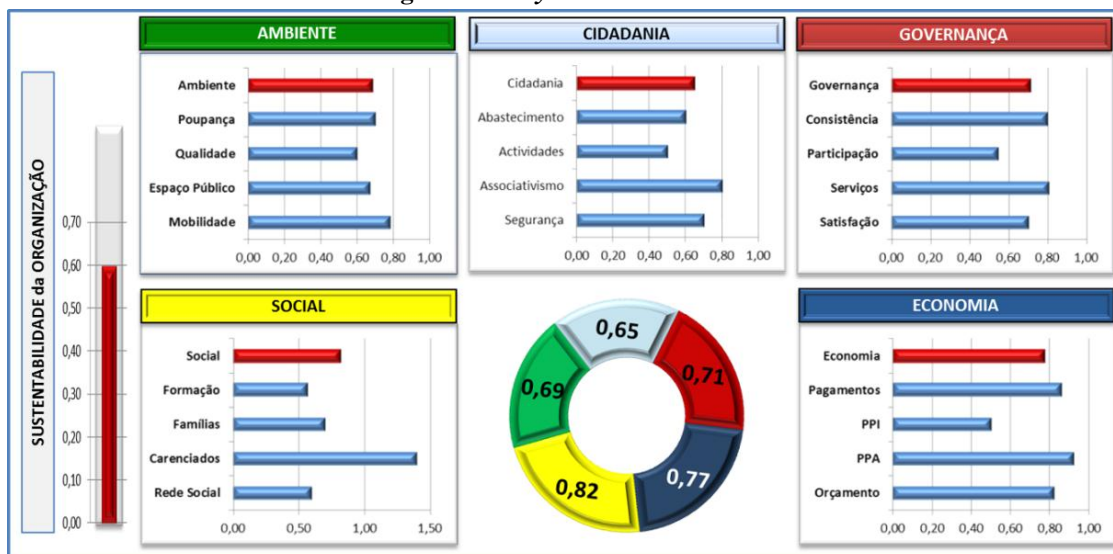
transportes e reparações nas suas habitações; bem como, o número de formandos envolvidos em ações de formação, de ofertas de emprego e desempregados;

- (4) Dimensão Ambiente – compara a quantidade produtiva necessária para manter o consumo de recursos e energia, capacidade para separar, escoar/reciclar os resíduos, ações e valores de poupança conseguidas em consumos energéticos; os valores de medição da qualidade da água, ar e ruído; afere os resultados da mobilidade e da manutenção do espaço público, comparando o número de reclamações, tempo de resposta e número de constatações de não conformidades detetadas, através do relatório de avaliação realizado mensalmente, pelo responsável da unidade orgânica da Administração do Território;
- (5) Dimensão Cidadania – Compara os dados de segurança, através da leitura de dados fornecidos pela Direção Concelhia da (PSP) Polícia de Segurança Pública; o valor atribuído de apoio a iniciativas do movimento associativo, de acordo com a rubrica POCAL inscrita nas Contas de Gerência; o número de atividades culturais, de lazer e de desporto; o número de reclamações sobre questões do abastecimento de água, luz, gás, comunicações, da segurança e riscos da natureza.

A partir da recolha destes elementos, procurou-se desenhar um *layout* de *Dashboard* com um formato que fosse de leitura clara e de fácil compreensão (Figura 16). O campo de cada uma das dimensões define, de forma direta, o grau de sustentabilidade, ao centro o “peso” de cada uma em formato de anel e lateralmente, um termómetro indica a ‘temperatura’ da sustentabilidade da organização (média aritmética das cinco dimensões). Ao “cliquear” duas vezes, em cada uma das cinco dimensões, aparece um quadro, correspondente à avaliação do mesmo, de acordo com os indicadores respetivos, neste trabalho anteriormente determinados. Com esta operação desenhamos um mapa com a visão da sustentabilidade de cada uma das dimensões referenciadas e, obtemos o resultado, em percentagem global da organização.

Determina-se, assim, a sustentabilidade da organização, acrescentando ao controlo da rendibilidade operacional, uma vigilância proativa sobre as dinâmicas do território administrativo, assente nas preocupações e necessidades sentidas da população, no âmbito da já referida transparência e da eficácia dos resultados, seguidora dos preceitos constantes na (ENDS) Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável.

Figura 16 -“layout de Dashboard”



Fonte própria

Estes dados são divulgados no último dia de cada trimestre civil e processados de acordo com os dados disponíveis no último dia do mês anterior ao divulgado. A fórmula de cálculo percentual é a relação entre os dados recolhidos comparados com os objetivos propostos e acordados entre o executivo e a estrutura operacional.

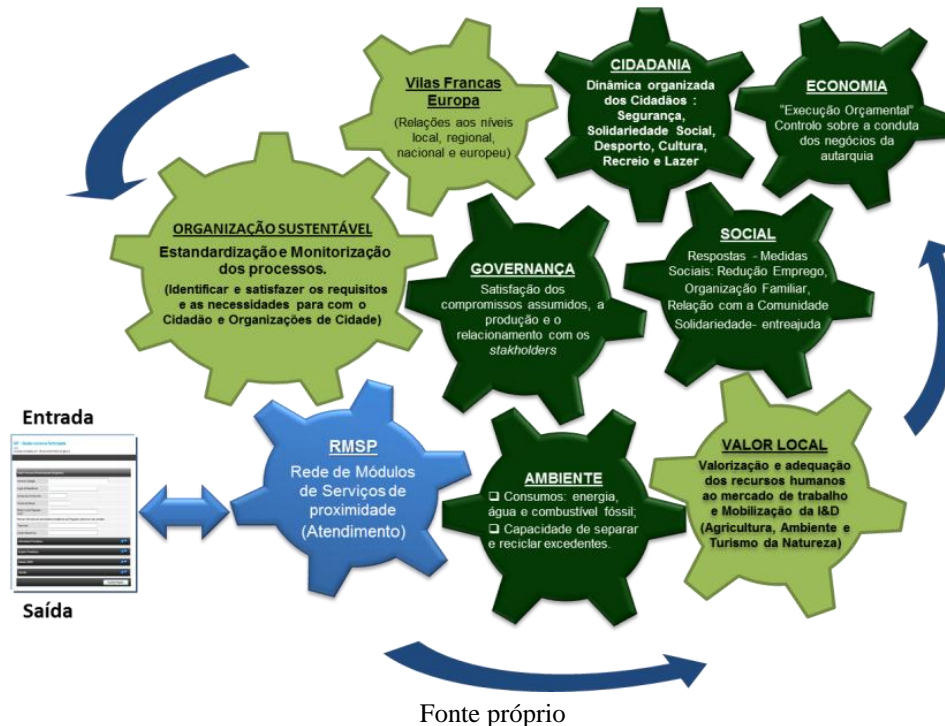
O grande propósito, ao disponibilizar esta informação simultaneamente a autarcas e a cidadãos, é permitir um acompanhamento sistemático, com o objetivo de potenciar a probabilidade de sucesso e monitorizar os compromissos assumidos, ou seja, avaliar a consistência entre políticas e desempenho da instituição, “*garantindo assim o cumprimento em excelência das atribuições definidas pela Missão, bem como a materialização da Visão da Organização*” (Caldeira 2009) que se pretende organizar para os desafios da atualidade e do futuro.

### 3.4.6. Infraestrutura virtual

Resultante do acordo com a WebSys, a Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira, desenvolveu uma infraestrutura virtual que, pela sua capacidade de regeneração, assimilação e de agregação para satisfação das necessidades operacionais, se transformou num sistema completo de gestão autárquico. Para além da disponibilização dos documentos eletrónicos para edição, impressão e posterior entrega e/ou envio de formulários eletrónicos, soluções normalmente adotadas pela Autarquia, importa sublinhar que os objetivos interativos e relacionais na plataforma de “Atendimento” no âmbito das Juntas de Freguesia, consubstanciado no Portal ‘[www.jf-vfxira.pt](http://www.jf-vfxira.pt)’

possibilita novas formas de participação de política local, habilitando os cidadãos a comunicarem entre si e com a Autarquia, através de mecanismos intuitivos de comunicação.

**Figura 17 – Desenho da infraestrutura de atendimento**



Este sistema de gestão integrada designado de “e-Civitas”, disponibilizado na sede e delegações, permite registar os contributos dos cidadãos e organizações da cidade, direcioná-los para o responsável de ‘processo’, podendo este, por sua vez, acompanhar as tarefas dinamizadas (*Workflow*) pelos diversos intervenientes, até à sua devolução ao ‘posto de atendimento’, para posterior entrega ao cliente (figura 17).

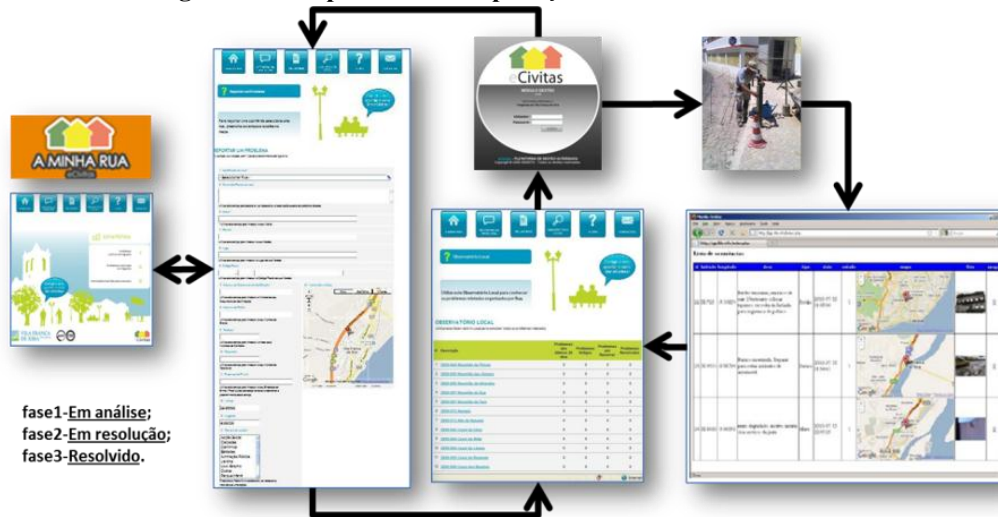
Quanto aos registos para controlo e apoio à decisão, estes são processados de acordo com comprovativos reais e a metodologia empregue, no âmbito da melhoria contínua e continuada, implementada pelo sistema de qualidade ISO 9001:2008, garantindo fiabilidade e credibilidade nos resultados. Esta nova dinâmica revelou ser de uma importância primordial para a gestão da autarquia, pois controla a produtividade e apresenta indicadores para medir a relação com o cidadão e organizações da cidade e foi a base que permitiu desenvolver a criação do Manual Integrado de Gestão.

A Junta de Freguesia, no seu manual de gestão integrada, definiu indicadores para cada um dos processos, recolhidos através dos sistemas informáticos “eCivitas” e “FreSoft”,

de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade para a Autarquias Locais (POCAL) e as regras internas estabelecidas pela Autarquia.

A infraestrutura eCivitas permite, também a todos os cidadãos, participar ativamente na gestão da sua rua/bairro, comunicando problemas e propondo resoluções e melhorias diretamente à Autarquia. Através da plataforma “A *Minha Rua*”, uma aplicação “*online*” que inclui informação georreferenciada e permite consultar a evolução do tratamento dado à situação reportada pelo cidadão, através de mecanismo de desmaterialização e reengenharia de processos de segunda geração entre entidades da Administração Local Autárquica e os Cidadãos.

Figura 18 - Mapeamento da aplicação “A Minha Rua - eCivitas”



Fonte própria (2010)

O cidadão pode participar, em caso de reclamação, sugestão ou opinião, sobre correções / alterações no espaço público, através da aplicação “A *Minha Rua*”, a partir de sua casa ou de um dos postos públicos “internet” espalhados pelas diversas coletividades da freguesia, e, acompanhar passo-a-passo, o ponto de situação/tratamento dado ao processo.

Qualquer ‘processo’, através de uma *password* pessoal, disponibilizada logo no seu início, pode ser acompanhado “*online*”, pelo interessado, o que lhe permite acompanhar passo-a-passo o ‘estado do processo’, nomeadamente, se: em fase1-Em análise; fase2-Em resolução e/ou em fase3-Resolvido (Figura 18).

### 3.4.6.1. Complemento de solução *smartphone*

Na Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira, fruto de trabalho de investigação desenvolvido em conjunto, entre o autor e uma equipa de doutorandos, Luís Mata, Alexandre Pereira e Mário Chaves, e com a comunidade *e-Planning*, desenvolveu-se com sucesso, uma solução *smartphone* que, interligada com o portal da autarquia - serviço de reclamações/sugestões-, permitiu ampliar/melhorar a participação dos cidadãos. Esta ferramenta interativa com a aplicação/software “A Minha Rua”, a partir da instalação de um tradutor de linguagem instalado em telemóvel, é facilitadora de acesso dos cidadãos e das empresas aos serviços públicos.

Figura 19- (m-GIP) Escolher Foto e Enviar Relatório/página de consulta e manutenção das ocorrências



Fonte: (Mata2010)

A solução TIC instalada permite aos diversos colaboradores da JFVFX, numa primeira fase, encaminhar para os serviços administrativos, via solução móvel, o registo de todas as situações, por via de reclamação, ou de sugestão de melhoria, que impliquem a intervenção dos serviços da JFVFX, no âmbito das suas atribuições e competências, como por exemplo, degradação de equipamentos sociais, ajardinamentos, colocação ou substituição de sinalética, ou intervenções na via pública.

Integrada nos passos de melhoria dos processos de comunicação com os cidadãos, trata-se de uma solução móvel de recolha de ocorrências (reclamações/sugestões e propostas de melhoria), que permite o registo por georreferenciação do local da ocorrência, a anexação de fotografia da ocorrência, a descrição da ocorrência e a classificação da ocorrência mediante tipologia previamente definida. Adicionalmente, a solução inclui uma base de dados para registo das ocorrências coligidas, bem como uma página Web para consulta das ocorrências registadas.

Ainda nesta primeira fase, pretende-se que esta solução venha a desempenhar um papel de charneira, na integração da forma de participação dos diversos zeladores de bairro que colaboram com a Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira. Numa segunda fase, pretende-se disponibilizar esta solução aos cidadãos, fomentando a aproximação da autarquia, promovendo práticas de participação e desenvolvendo uma cultura de gestão inclusiva.

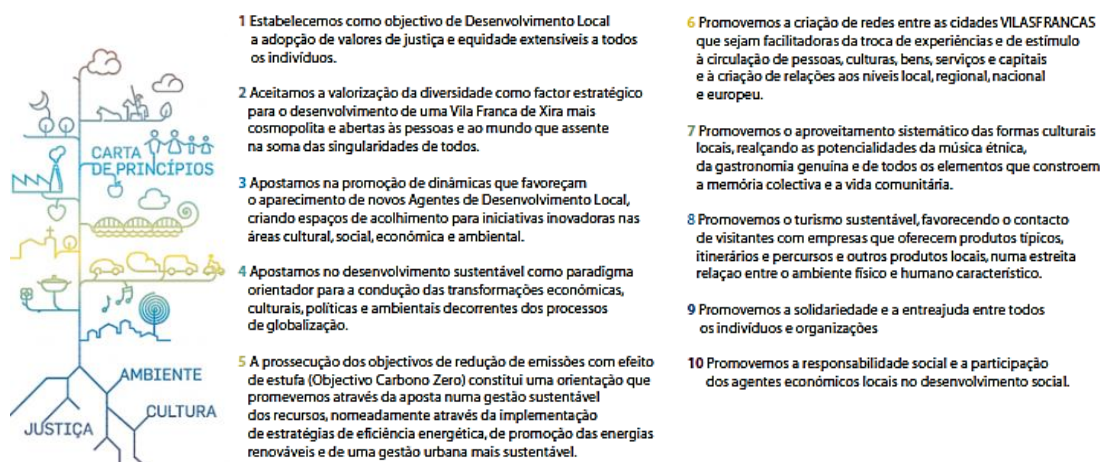
### 3.4.7. Interatividade

Com o objetivo de identificar problemas, promover soluções, clarificar as ações de melhoria de forma a simplificar procedimentos e melhorar a eficiência e eficácia, o Executivo da Junta de Freguesia, estabeleceu um plano de comunicação que interagisse com os colaboradores, cidadãos e organizações da comunidade.

### 3.4.8. Carta de princípios:

Em primeiro lugar, seguindo uma lógica da comunicação informal, partiu-se para a construção da “Carta de Princípios” da autarquia, numa primeira fase, desenhada em conjunto com a estrutura operacional, a que incorporou as opiniões recolhidas junto de cidadãos vilafranquenses. Alicerçada em todos os contributos, foi então concluída a proposta final da “Carta de Princípios”, colocada à disposição de todos aqueles que entendessem subscrevê-la, o que veio a acontecer por todos os elementos da estrutura operacional, colaboradores da autarquia e inúmeros cidadãos. Os meios utilizados foram a *intranet*, o sítio oficial da autarquia e redes sociais, nomeadamente *Facebook*.

**Figura 20 – Carta de Princípios da Freguesia de Vila Franca de Xira**



Fonte: Carta de serviços da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira (2010)

Alimentou assim o interesse motivacional para a participação do cidadão, que se sentia parte integrante dos propósitos assumidos, revelando um sentimento de ‘posse’ em relação a estas propostas, que mereceram igualmente a adesão da estrutura interna, bem como dos residentes e dos interessados, em geral. Este processo foi concluído com a entrega de ‘certificados’ contendo a “Carta de princípios”, em formato tubular de cartão, a todos os colaboradores da Junta de Freguesia, tendo todos assumido o documento como as linhas de orientação e comunicação entre toda a estrutura operacional, política e socioeconómica da comunidade vilafranquense.

### 3.4.9. Carta de serviços:

Com o objetivo de identificar a baliza de responsabilidades da Freguesia e, ao mesmo tempo, definir os produtos/processos desenvolvidos pela equipa da estrutura operacional da organização, desenvolveu a “carta de serviços” e após a sua conclusão foi publicitada nos *sites* ([www.jf-vfxira.pt](http://www.jf-vfxira.pt) e portal da comunidade [www.vfxira.pt](http://www.vfxira.pt)) geridos pela Junta de Freguesia; foi ainda exposta na sede, delegações e painéis informativos espalhados pelos diversos lugares da comunidade.

Figura 21 – Carta de Serviços



Fonte: JFVFX

### 3.4.10. Comunicação:

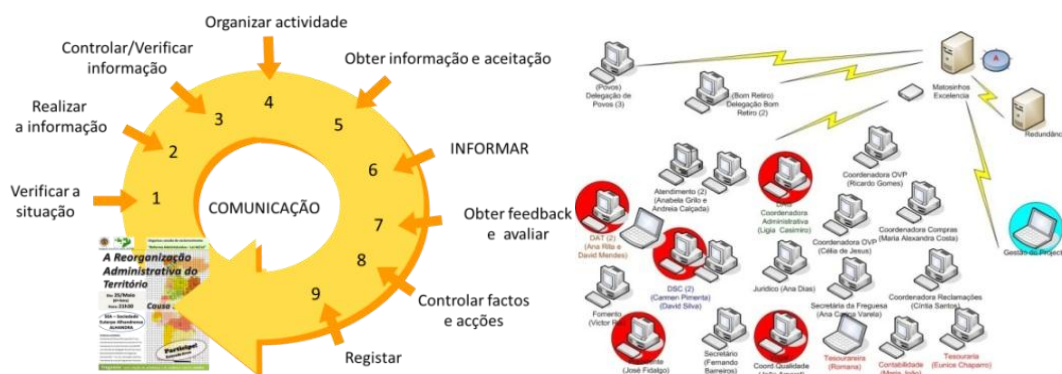
A nível interno foram regulados nove passos (figura 22), através da elaboração proativa de memorandos eletrónicos, versando atividades do executivo (institucionais), da organização e da freguesia nomeadamente, experiências formativas, relacionais, boas práticas de trabalho e/ou propostas de melhoria, colocadas na rede *intranet* pelos diversos atores das Unidades Orgânicas e do Executivo. Tendo em conta uma triagem ponderada da sua relevância, define-se a sua divulgação interna ou externa.

A nível externo, a partir da receção de contributos de cidadãos e organizações da freguesia, se percecionada a sua relevância enquanto contributo para a melhoria do

serviço, de apoio ao planeamento e à decisão, ou ainda para a satisfação de necessidades (parcerias, no âmbito do aproveitamento de sinergias) e divulgação de eventos promovidos pelos diversos atores da comunidade, assim é definida a sua publicação e/ou orientação para o responsável de processo.

Por outro lado, processa-se a recolha e recortes de imprensa sobre assuntos de interesse geral das famílias, das organizações (atividade económica-emprego) e da dinâmica solidária, cultural, desportiva e recreativa da comunidade.

Figura 22 – Projeto de comunicação assistido com aplicação/base de dados.



Fonte: Manual de Procedimentos da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira (2009)

Os meios disponibilizados foram a *intranet*, a nível interno, e a nível público, o sítio oficial [www.jf-vfxira.pt](http://www.jf-vfxira.pt) e o Portal da comunidade: [www.vfxira.pt](http://www.vfxira.pt), ambos geridos pela Junta de Freguesia, contendo com a Agenda Local - Eventos e destaques de Notícias, cultura e sociedade, história, acrescentados de um Centro de Logística (partilha de recursos), Classificados (Oferta/procura: Emprego), hiperligações direcionados para o movimento associativo e o SIG-Sistema de Gestão Territorial (guia da comunidade, localizações, património turístico).

Nos postos de atendimento, em cartaz informativo na sede e delegações, nos painéis espalhados pelos diversos lugares da freguesia e nos *websites* acima indicados, promove, junto do cidadão, a sua inscrição em base de dados, de forma a permitir o envio de Newsletter e/ou convites/alertas para iniciativas locais, via msn/e-mail.

### 3.5. Resultados da criação do OIDL

No âmbito do OIDL, salienta-se a realização de 26 fóruns ao longo de 3 anos (2008-2011), organizados pela Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira. Nestes fóruns foram debatidos temas de problemática social e gestão de recursos e sustentabilidade, entre

outros. De seguida, destacam-se, 6 desses encontros, por se enquadrarem especificamente na temática da sustentabilidade, com a reprodução de afirmações bem elucidativas das temáticas abordadas, e cujos conteúdos podem ser lidos, mais desenvolvidos em:

<b>Tema:</b>	Agricultura e sustentabilidade
	<a href="http://semanal.omirante.pt/noticia.asp?idEdicao=485&amp;id=72606&amp;idSeccao=7832&amp;Action=noticia">http://semanal.omirante.pt/noticia.asp?idEdicao=485&amp;id=72606&amp;idSeccao=7832&amp;Action=noticia</a>
<b>Tema:</b>	Cidadania e sustentabilidade
	<a href="http://semanal.omirante.pt/index.asp?idEdicao=490&amp;id=73539&amp;idSeccao=7936&amp;Action=noticia">http://semanal.omirante.pt/index.asp?idEdicao=490&amp;id=73539&amp;idSeccao=7936&amp;Action=noticia</a>
<b>Tema:</b>	O Movimento associativo e as freguesias
	<a href="http://www.anafrelisboa.com/noticia_iden.asp?id=67">http://www.anafrelisboa.com/noticia_iden.asp?id=67</a>
<b>Tema:</b>	<i>Resíduos e sustentabilidade</i>
	<a href="http://www.anafrelisboa.com/noticia_iden.asp?id=65">http://www.anafrelisboa.com/noticia_iden.asp?id=65</a>
<b>Tema:</b>	Território e sustentabilidade
	<a href="http://www.jf-vfxira.pt/conteudos/templates/Estrutura.asp?articleid=184&amp;zoneid=28&amp;z=28&amp;sz=&amp;n=1">http://www.jf-vfxira.pt/conteudos/templates/Estrutura.asp?articleid=184&amp;zoneid=28&amp;z=28&amp;sz=&amp;n=1</a>
<b>Tema:</b>	<i>Combate à Pobreza e Exclusão Social</i>
	<a href="http://www.jf-vfxira.pt/conteudos/artigo.asp?a=243&amp;print=yes">http://www.jf-vfxira.pt/conteudos/artigo.asp?a=243&amp;print=yes</a>
	<a href="http://www.anafrelisboa.com/noticia_iden.asp?id=87">http://www.anafrelisboa.com/noticia_iden.asp?id=87</a>

**[1] Sustentabilidade** “*Mas, estará esse equilíbrio a ser conseguido e estaremos a criar cidades sustentáveis e com qualidade para o futuro? Diogo Mateus, Presidente da Associação Profissional dos Urbanistas Portugueses não tem dúvidas: “Isso não é uma realidade e ao que se assiste é à falta de segurança, à ausência de espaços de recreio e lazer, de praças e jardins, à falta de respeito pelo ambiente natural e à falta de qualidade de vida urbana”, apontou o especialista durante o debate do Observatório de Inovação e Desenvolvimento Local (OIDL) que decorreu na noite de 25 de Novembro no Auditório da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira; “No debate sobre Agricultura e Sustentabilidade o diretor da associação dos beneficiários da Lezíria Grande, Joaquim Madaleno, reconheceu que a população está divorciada da Lezíria e defendeu que é necessária uma maior divulgação da agricultura, bem como um debate sobre os problemas reais sentidos pelos produtores”.* **[2] Desenvolvimento local** “*Devemos exigir das empresas e obrigá-las a trabalhar de forma mais transparente e responsável. Todos nós, enquanto partes interessadas, devemos fazer valer o nosso ponto de vista e contribuir para que os investimentos dos empresários na comunidade sejam mais valiosos e interventivos” (Francisco Neves, diretor da BSD); “Alguém faz cabidela com arroz agulha? Claro que não, só com o nosso típico e verdadeiro arroz carolino”. Foi assim que Joaquim Morais Bravo, responsável pela empresa que detém vinte e cinco por cento da produção nacional orizícola explicou porque é que o arroz carolino da Lezíria é um produto diferenciado.* **[3] Gestão e Recursos** “*Todos temos*

*uma grande ânsia de mais consumo. Todos se incomodam com o lixo mas ele não nasce na rua. E nenhuma máquina de lavar existe dentro do Rio Tejo” (Maria da Luz Rosinha, presidente da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira); José Martins lançou o desafio: “Mesmo em frente à ETAR de Vila Franca de Xira está a ser urbanizado um terreno para construção de habitação. Porque não vir a aproveitar as águas tratadas para uso nesse empreendimento? Para regas, arranjos paisagísticos, descargas de casa de banho, etc.”; “as técnicas da CM VFX, Catarina Conde e Natália Alexandre, explicaram como se pode poupar água seguindo dicas simples, como aproveitar a água das chuvas para regar as plantas, por exemplo. [4] Social “Temos três objetivos gerais: apoiar as crianças e jovens do Bairro de Povos na progressão escolar e integração profissional; promover a dinamização comunitária e a interculturalidade através da capacitação e intervenção cívica; promover a capacitação e qualificação académica das famílias do Bairro de Povos”. Ana Zilda, coordenadora da Associação para a Promoção Social e Desenvolvimento Comunitário; “Quando se começou a falar de pobreza, há umas décadas, dizia-se que não se devia dar o peixe, mas sim dar a cana e ensinar a pescar. Actualmente esta ideia está ultrapassada e a questão é ainda mais profunda: que cana devemos dar?” (Júlio Gonçalves Dias– ISEC -2011).*

Não se conseguiu apurar o número fidedigno de presenças nas sessões do OIDL que permitisse registar dados precisos sobre a evolução ao longo das sessões (linha de tendência). Mas, se se tiver em linha de conta o constante nas notícias atrás referidas e, também, pela nossa presença enquanto participante, o número de presenças foi evoluindo ao longo dos meses e anos, com variações entre 7 pessoas e, por vezes, ultrapassava a lotação do auditório (65 lugares sentados). Verificou-se que os meses de Agosto e de Dezembro eram os mais fracos, o que motivou a decisão pela sua não realização, nestes meses, nos anos de 2010 e 2011. Os dois encontros que envolveram mais público, completamente sobrelotados de pessoas, foram os dedicados às temáticas: “Agricultura e sustentabilidade” e “Combate à pobreza e exclusão social”.

Pelos dados recolhidos, no componente dos inquéritos dirigidos às freguesias do distrito de Lisboa, o caso de VFX reforça a ideia de, nestas sessões informais, estar envolvida uma maior participação/presença de pessoas.

### 3.6. Resultados

As ações mais relevantes, de acordo com as Cláusulas Normativas (NP EN ISO 9001:2000):

**Quadro 21 – Ações mais relevantes (Resultados)**

Cláusula ISO	Ação
5.1 Comprometimento da Gestão	Implementação do Manual de Procedimentos
5.2 Focalização no Cliente	Implementação da Plataforma aplicacional “A minha Rua” para receção/tratamento de reclamações sugestões; Criação da rede de módulos de serviços de proximidade: Delegações e serviço móvel
6.2. Recursos Humanos	Criação de "Grupo de partilha" de conhecimento, responsabilidade e resultados (envolvendo todos os colaboradores);
7.2 Processos relacionados com o Cliente	Implementação da “Carta de Serviços” com especificações dos produtos/serviços prestados.
8.2. Monitorização e Medição	Implementação de Sistema de indicadores de avaliação e “Dashboard” (público) de comunicação.

Fonte própria

Das ações implementadas e da nova dinâmica de gestão destacam-se as seguintes mais-valias conseguidas:

- ✓ Diminuição de custos em contraponto com o aumento da produtividade;
- ✓ Índices de motivação mais elevados;
- ✓ Reforço da responsabilização individual e da consolidação institucional, em convergência com as necessidades dos cidadãos e das organizações da cidade;
- ✓ Interatividade com os cidadãos e organizações da freguesia, favorecida pelo estreitamento de contactos, através de alertas, sugestões e reclamações;
- ✓ Criação do OIDL, sessões informais, abertas a toda a população, com o objetivo de promover a cooperação e partilha de ‘boas ideias’ e de ‘boas práticas’ entre entidades locais.

As opções seguidas no processo de reestruturação da Autarquia provaram ser positivas, culminando no dia 8/Julho/2009, quando a Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira, recebeu a bandeira e respetivo Certificado de Qualidade, de acordo com as Normas ISO 9001:2008, tornando-se na primeira autarquia a conseguir a certificação completa dos seus serviços.

**Figura 23 - Logotipo da Freguesia com adicionais da certificação de qualidade**



Fonte: Freguesia de Vila Franca de Xira: [www.jf-vfxira.pt](http://www.jf-vfxira.pt)

*“Mesmo que o sistema internacional venha a entrar em colapso, a reconstrução terá de começar a partir do espaço onde se encontram as pessoas concretas. Nessa medida, a política que importa é sempre a política local.”*

Viriato Soromenho-Marques (2011)

### **4.1. Discussão**

---

Ao longo deste trabalho procurou-se verificar de que forma a gestão da qualidade poderia ajudar as organizações autárquicas, na implementação de medidas de transição para a sustentabilidade.

A preocupação com a sustentabilidade e qualidade de vida dos cidadãos tem vindo a assumir importância, tanto no contexto mundial como no europeu. Esta ideia está sustentada no primeiro princípio da “Declaração do Rio”, aprovada na Conferência realizada no Rio de Janeiro (Brasil) em 1992: *“os seres humanos estão no centro das preocupações do desenvolvimento sustentável. Eles têm direito a uma vida saudável e produtiva em harmonia com a natureza”*, (<http://www.un.org/>). O relatório da “Visão 2050<sup>17</sup>” (em português), datado de Fevereiro de 2010, publicado pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), *“É um apelo à continuação do diálogo e um apelo à acção. Vai ser precisa colaboração, convicção e coragem, para visualizar e implementar as mudanças radicais necessárias”*. Este apelo é dirigido aos governos e sociedade civil de todo o mundo, para que se envolvam com uma, ainda, maior proximidade, em direcção à sustentabilidade.

A gestão da qualidade, tem, igualmente, merecido particular atenção da Europa e de Portugal, expressos, nomeadamente na ENDS, eGoverno e CAF, e no seu incentivo à implementação em todas as organizações da administração pública portuguesa. Para o Estado português, a qualidade dos serviços públicos é entendida 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 dos cidadãos”* (Decreto-Lei nº 166-A/99, art. 3º).

---

<sup>17</sup> <http://www.wbcsd.org/pages/adm/download.aspx?id=5895&objectypeid=7> (acedido em 23.07.2012)

Ao longo deste trabalho, foram identificados dois constrangimentos de forte influência na regular dinâmica das comunidades locais: (1) a frágil e complexa comunicação na sobreposta estrutura político-administrativa do Estado; (2) a participação e envolvimento dos cidadãos no planeamento e decisões sobre o futuro que pretendem para a sua comunidade, confirmados pelos autarcas do distrito de Lisboa, referidos neste trabalho.

Segundo Manuel Castells, tendo em conta as novas tendências económicas e sociais, uma das alternativas para a reconstrução da democracia, passa pela recriação do “Estado Local”, nomeadamente através de uma maior descentralização e participação dos cidadãos, afirmando que *“as mais poderosas tendências de legitimação da democracia, durante os anos 90, estão a ter lugar em todo o mundo, a nível local”* (Castells 2004). De acordo com Ernâni Lopes (2011) é preciso que as cidades sejam *“os motores fundamentais de desenvolvimento”* do País.

Trabalhos de investigadores, como Deming (1995) e Juran (1988), relatam experiências e documentam vantagens alcançadas pela implementação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações. Henrique Lopes refere que a *“prestação do serviço com qualidade remete para um esquema de conformidades tecnicamente standardizado, definido por meio escrito, e de acordo com regulamentação estatal ou para-estatal”* (Lopes, H. 2007:43). De acordo com Chun Wei Choo, para as organizações, torna-se necessário implementar um sistema por processos de informação interligada pois *“a aprendizagem é a chave para o comportamento organizacional inteligente num meio ambiente que muda rapidamente”* (Choo 2003:31). Para João Bilhim, nos serviços públicos *“uma condição básica para a satisfação no sector dos serviços é a sensação real ou psicológica de participar num projecto”* (Bilhim 2004:61).

É neste contexto que a administração local ganha renovada relevância, particularmente devido à sua relação de proximidade com as pessoas. A necessidade de mudança e de cumprimento de estratégias, planos e políticas de desenvolvimento sustentável desenhadas a nível nacional e regional, nomeadamente pela União Europeia e pelos seus estados membros, torna indispensável ouvir e interpretar as pretensões dos cidadãos e criar mecanismos de participação, formais e informais, mais transparentes e facilitadores do acesso das pessoas e do tecido económico e social aos serviços públicos e vice-versa, destes às pessoas e ao tecido económico e social nacional e internacional

(Abreu 2010, Costa 2012). Francisco Costa objetiva que *“mais do que uma discussão em torno da ideia de desenvolvimento sustentável, neste momento, é a questão prática de fazer acontecer a transição para a sustentabilidade que está na ordem do dia”* (Costa 2012:5).

Ao caracterizar as autarquias do distrito de Lisboa, percebe-se que o trabalho de uma Freguesia é, sobretudo, gerir processos e mediar conflitos entre cidadãos e entre organizações locais; percebe-se que na sua maioria, as autarquias estão estruturadas para a “solução” imediata do problema e não para a análise de causas que lhe estão associadas.

Na abordagem efetuada junto de autarcas, percebe-se que nenhuma das autarquias implementou qualquer sistema de controlo sobre medidas para a sustentabilidade. Tendo em conta as ações, embora pontuais, já dinamizadas pelas freguesias, pode-se considerar que teriam condições para as implementar.

A gestão é realizada numa ótica da prestação de serviços e o sistema de controlo informatizado é, basicamente, realizado de acordo com as diretrizes determinadas pelo POCAL. Deduzimos assim, não o podendo afirmar, que nenhuma das freguesias tem implementado qualquer sistema de gestão da qualidade. Assunto que se considera pertinente para, no futuro, merecer um estudo mais aprofundado.

O mecanismo mais usual é o portal *internet*, onde são disponibilizados serviços *online*. O recurso de interatividade mais comum é o correio eletrónico, normalmente direcionado para o responsável de área, onde o cidadão pode apresentar reclamações, sugestões e solicitar serviços da autarquia. Presumindo-se daqui, mais uma vez, que as autarquias estão estruturadas para a solução imediata do problema e não para a análise de causas que lhe estão associados.

As autarquias registam uma fraca afluência de população, quer em sessões públicas de executivo, quer de Assembleias deliberativas (média de 17 pessoas por ano). Na sua maioria, não existe qualquer outro tipo, mesmo informal, de encontros/reuniões coletivas com os cidadãos, com exceção de sessões de esclarecimento sobre projetos de intervenção no espaço público, na rua ou bairro onde pretendam realizar obras de beneficiação/interesse para a população ali residente. Perceciona-se que mesmo quando há recetividade e investimento ao nível institucional, torna-se difícil promover a

participação das pessoas. Razão para sugerir um estudo aprofundado sobre as motivações das pessoas, modelos de gestão em funcionamento nas autarquias, quer para os equipamentos coletivos, quer para as praças públicas, de forma a perceber a relação entre os esforços e alocação de recursos das autarquias e a utilização dos mesmos.

Na ótica das autarquias, a falta de informação e o facto de não contribuírem para a elaboração dos planos de ação nacionais e internacionais, é apontada como a causa para a não existência de medidas de sustentabilidade implementadas no terreno. Esta descoordenação sentida entre entidades da Administração Pública e entre esta e o cidadão, poderia ser melhorada, fazendo despertar o sentimento da vizinhança, assente numa vivência em afinidade, delegando a responsabilidade à autarquia local, pela organização da interdependência de cada comunidade.

Depreende-se uma necessidade do planeamento concertado à escala local, importante para os cidadãos e atores das comunidades, por razões de reforço da apropriação e aumento da resiliência, num planeamento direcionado para a empregabilidade, economia social/solidária, espaço público, eficiência energética, poupança de água e preservação dos recursos naturais, ou seja, na promoção do desenvolvimento local sustentável. Neste sentido, de seguida (quadro 22) são elencados os principais pontos fracos, pontos fortes e potencialidades, considerados neste capítulo.

**Quadro 22 – Constrangimentos/Potencialidades:**

<b>Constrangimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Medidas de sustentabilidade implementadas no terreno;</li> <li>➤ Sistemas de Gestão da Qualidade;</li> <li>➤ Interatividade com o cidadão;</li> <li>➤ Fraca afluência de população em sessões públicas autárquicas;</li> <li>➤ Inscrição de rubrica de despesa, no Orçamento, para a promoção da participação do cidadão;</li> <li>➤ Tratamento de reclamações, sugestões e serviços da autarquia;</li> <li>➤ Autarquias estão estruturadas para a “solução” imediata do problema e não para a análise de causas que lhes estão associados.</li> </ul>
<b>Potencialidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Serviço de proximidade (freguesias), em ações de envolvimento com as populações:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Separação de resíduos e excedentes orgânicos;</li> <li>• Limpeza, manutenção e requalificação de espaços públicos;</li> <li>• Economia de água;</li> <li>• Eficiência energética;</li> <li>• Reciclagem de óleo.</li> </ul> </li> <li>➤ Implementação das tecnologias da informação;</li> <li>➤ Maior envolvimento da população nos assuntos da autarquia;</li> <li>➤ Maior envolvimento dos agentes de desenvolvimento local;</li> <li>➤ Potenciar as sinergias e recursos entre autarquias;</li> </ul>

Fonte própria

Esta análise conduz à convicção de que as estratégias de desenvolvimento nas autarquias, terão de evoluir no sentido de aproveitar e explorar os aspetos favoráveis que os processos de globalização, económica, cultural e política, vão introduzindo, procurando criar condições para que essa globalização considere as prerrogativas do desenvolvimento local sustentável e possa ser uma resposta inovadora e capaz de contribuir, por um lado, para criação de novos modelos de desenvolvimento local sustentável e, por outro lado e concomitantemente, para dar resposta aos desafios da globalização contribuindo para o aumento da sustentabilidade e qualidade de vida local.

Na mesma linha de raciocínio, pode-se concluir que as organizações não podem ficar apenas remetidas para uma comunicação unívoca, ou seja, num só sentido, da autarquia para o cidadão. A avaliação dos compromissos assumidos será a forma de aferir a estabilidade e desempenho da autarquia, não apenas com recurso a mecanismos de participação virtuais, mas incluindo outras dinâmicas formais e informais de comunicação (e.g. fóruns de deliberação para a construção de consensos), num exercício prático de democracia participativa.

Da própria experiência autárquica retém-se que nas freguesias prevalece a necessidade de inovar, de encontrar novos princípios orientadores para a gestão pública. Estes poderiam classificar-se em dois desafios distintos: a relação do custo/benefício da decisão política, que teria de passar por um controle ativo entre o investimento e o retorno; deveria ser seguido um modelo de gestão de cariz mais holístico, em que houvesse corresponsabilização entre todos os intervenientes e em que a ética e a criação de valor estivessem presentes. Desafio que se deixa para consolidar no futuro.

Há questões que decorrem da produção legislativa e da falta de coordenação operacional sobre o território e que obrigam a uma ponderada reflexão. As razões assentam, sobretudo, na desconfiança do Estado sobre as pessoas e destas sobre o Estado. Nesta problemática está uma das ‘chaves’ para resolver, ou pelo menos minimizar, a controversa estrutura administrativa portuguesa; a outra, é a forma como cada um ‘olha’ (Governo, Autarcas e cidadãos), para as questões do ‘interesse comum’ e dos ‘bens comuns’. É sobre este conjunto de reflexões, que merecerá desenvolver um estudo aprofundado, se se quiser maximizar o relacionamento entre eleito e eleitor.

Por exemplo, no âmbito da cadeia de valor, são de referir exemplos como o programa “*ecofreguesias*<sup>18</sup>”, de promoção de projetos e ações de envolvimento com as populações locais relativamente à separação de resíduos e excedentes orgânicos; ações de limpeza, manutenção e requalificação de espaços públicos, até outras iniciativas, são dignas de registo, bem como ações relacionadas com economia de água, eficiência energética, óleo, etc., que acontecem um pouco por todo o lado.

No âmbito social e comunitário, o apoio aos mais carenciados, quer em atividades e dinâmicas sociais, nomeadamente culturais e desportivas, é a área de atividade onde as autarquias registam o maior número de realização de fóruns e plenários com parceiros sociais locais, sobretudo no âmbito das Comissões Locais da Rede Social.

É comumente aceite que os contributos dos cidadãos são importantes para a definição das necessidades sentidas e das prioridades a implementar. O aproveitamento desses contributos permitiria à autarquia trabalhar de forma mais objetiva e em consonância com o espírito e missão de uma autarquia local.

Depreende-se, assim, que as autarquias promotoras de ações desde a sensibilização dos cidadãos até atuações práticas como a recolha seletiva de lixos e seu tratamento, tornando os cidadãos mais atuantes e até ‘donos’ do processo, terão condições para implementar, de forma mais eficiente e mais eficaz, medidas de transição para a sustentabilidade, geradoras de uma cadeia de valor acrescentado. Este pensamento remete para a necessidade de estudar o funcionamento da Rede Social onde, o seu exemplo de boas-práticas, de interligação de atores da comunidade com as da região, poderia ser o ‘modelo de rede’ a reproduzir, com as devidas adaptações, para a implementação de medidas de transição para a sustentabilidade e com ganhos previsíveis de capacitação institucional.

O complemento de uma interligação regional, com órgãos diretamente eleitos, para a promoção de uma coordenação entre entidades de forma a estimular e atrair competências para atividades de investigação, desenvolvimento e inovação e incrementar a cadeia de valores dos sectores tradicionais e emergentes daria a consistência que falta em termos de entendimento intra-municipal e minoraria a dependência de um governo central com prioridades tão distintas. Finalmente, uma

---

<sup>18</sup> <http://www.abae.pt/newsletter/newsletter.php?n=16>. Acedido em 23.10.2011

estratégia regional sufragada pelas pessoas dessa região, traria a ‘força’ da corresponsabilização democrática, logo com menos peso distribuído por grupos de território, muito dependentes da Administração Central, concelhos que não têm nem ‘escala’ contributiva, nem condições para defender/regular a asfixia da globalização social, ambiental, económica e política.

Esta reflexão remete para o defendido na “Estratégia 2020 - *Uma estratégia de Lisboa para a Região de Lisboa*” (CCDR-LVT, 2010) que, de acordo com os seus eixos estruturantes de desenvolvimento, no âmbito das dinâmicas Territorial, Social e Competitividade, considera a necessidade de uma coordenação, assente num trabalho em rede entre entidades, para estimular e atrair competências para atividades de investigação, desenvolvimento e inovação. Considera, ainda, a adoção de um novo modelo territorial de desenvolvimento que inverta a atual tendência de urbanização expansiva e sugere o recurso e implementação das tecnologias da informação e do conhecimento, nas atividades económicas-empresariais e serviços públicos, para fazer face aos desafios da competitividade, da internacionalização e da governabilidade participativa (Governança).

Constata-se que as pressões do Global sobre o Local e do sistema vertical da divisão político-administrativa remetem para a necessidade de definição de políticas públicas que permitam encontrar soluções locais condicentes para comunidades onde residam os bens comuns, os interesses comuns, geradores do bem-estar e da segurança dos cidadãos. Estas preocupações associadas à satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos requerem uma monitorização e, para tal, surge a necessidade de criar ferramentas que possam medir o desempenho organizacional, no sentido da melhoria contínua e da prestação de um melhor serviço público, no âmbito, por exemplo, de uma agenda local pela retoma.

A qualidade afirma-se como fator primordial para as organizações autárquicas, tendo em conta que o modelo por processos implica o envolvimento de todos e a trabalhar de forma integrada, na prossecução de objetivos comuns, “*considera-se fundamental criar um Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (...) tudo com o objectivo de institucionalizar uma nova cultura de gestão da Administração Pública.*” (Preâmbulo do Decreto-Lei nº 166-A/99 de 13 de Maio).

A ferramenta CAF, estudada, aplicada e avaliada ao longo do presente trabalho, permite a autoavaliação das áreas estratégicas e propõe uma vinculação entre o cumprimento de objetivos estratégicos. “A CAF baseia-se no pressuposto de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho na perspetiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos<sup>19</sup>” (DGAEP). Poderá, conforme exemplo descrito neste trabalho, promover a conjugação dos objetivos e normativos (ENDS e eGoverno) e ajudar ao levantamento e implementação de medidas de transição para a sustentabilidade adequadas a cada comunidade local.

---

<sup>19</sup> <http://www.caf.dgaep.gov.pt/>, acedido em 28.07.2012

## 4.2. Conclusões:

---

O trabalho desenvolvido no terreno, coadjuvado pela informação recolhida, permitiu constatar que, apesar de existirem normativos suficientes, a generalidade das freguesias não implementou qualquer sistema de gestão de qualidade. Face aos resultados é possível concluir que, a frágil e complexa comunicação na sobreposta estrutura político-administrativa do Estado, e a fraca participação e envolvimento dos cidadãos, são as causas da não existência de medidas de sustentabilidade implementadas no terreno.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade, através da ferramenta CAF na sua triangulação com os normativos ENDS e eGoverno, constituiu-se como um eixo estratégico fundamental para que a Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira atingisse o objetivo de modernizar os seus serviços, numa ótica de servir melhor os seus cidadãos, em consonância com as normas de excelência da União Europeia.

Foram verificadas evidências na área da melhoria e inovação de processos, com significativa repercussão a nível da organização interna e na qualidade do serviço prestado, com implicações na capacitação institucional da autarquia.

Verificou-se que a mudança do paradigma de funcionamento através de processos manuais e avulsos para um funcionamento informatizado e sistematizado por processos, orientado por um “manual de funcionamento” comum a toda a organização, bem como a adoção de um modelo de gestão inclusivo e participado, foi vantajosa para as partes interessadas (colaboradores, cidadãos e organizações da cidade).

Resultante deste estudo de caso, pode-se concluir que o modelo de gestão inclusivo e participado, conseguido no âmbito da implementação da gestão da qualidade, reforçou a capacitação institucional da Freguesia de Vila Franca de Xira. A criação de mecanismos de participação virtuais e os fóruns informais de participação pública resultaram na melhoria da interatividade com os cidadãos e organizações da freguesia.

Um modelo de Governo Local ancorado nas cinco dimensões e em constante dinâmica de atualização (de avaliação de desvios e causas, num ritmo da melhoria contínua e continuada), gerando interatividade com o cidadão e agentes de desenvolvimento local, com enfoque nas medidas de transição para a sustentabilidade, afigura-se como o mais adequado para a gestão das comunidades locais. Este propósito permitiria também

consolidar o conceito de desenvolvimento sustentável como indissociável do Governo Local.

As linhas de orientação do modelo de funcionamento dinâmico e interativo (Cap.4.3.), propostos neste trabalho, decorreram da experiência relatada e afiguram-se como um eficaz meio de transição para a sustentabilidade, configurando um caminho correto para a promoção da qualidade de vida nas comunidades locais.

O desenvolvimento sustentável revela-se como um modelo de desenvolvimento com possibilidades de garantir não só a qualidade de vida presente, como igualmente, permitir às gerações futuras a possibilidade de também elas, poderem organizar o seu próprio futuro. Contudo, este tipo de desenvolvimento implica mudanças profundas de carácter político, económico, social e cultural, sendo previsível que estas mudanças só sejam viáveis quando se conjugarem as ações individuais e coletivas incorporando as escalas local, regional, nacional e mundial.

No que concerne à autarquia local, de acordo com as conclusões do presente trabalho, deverá ter-se em linha de conta que: (1) qualquer medida de sustentabilidade, para ser implementada, terá de acontecer sempre num qualquer local; (2) a implementação de um sistema de gestão de qualidade, através da ferramenta CAF (autoavaliação) permite encontrar a solução organizativa mais adequada, à prestação de um melhor serviço (de qualidade), a cada comunidade; (3) a implementação de um modelo de governo local participado que aposte na equidade social, na preservação do ambiente natural, através de um maior envolvimento da população nos assuntos da autarquia, produzirá a melhoria da imagem das autarquias e dos respetivos órgãos.

No entanto, neste trabalho, reconhecem-se algumas limitações, que abaixo se indicam, e que deveriam merecer um estudo mais aprofundado que permitisse resultados mais conclusivos:

- ✓ A forma como cada um ‘olha’ (Governo, Autarcas e cidadãos), para as questões do ‘interesse comum’ e dos ‘bens comuns’;
- ✓ A relação do custo/benefício da decisão política - controle ativo entre o investimento e o retorno;
- ✓ Um ‘modelo de rede’ para a implementação de medidas de transição para a sustentabilidade.

#### 4.4. Proposta de atuação futura

Preparar uma organização para auscultar o cidadão pressupõe planificar um conjunto de ações de armazenamento e tratamento de dados, gerir a informação numa perspetiva de planeamento e das decisões a implementar, o que, certamente, irá causar melhor relacionamento entre instituição e cidadão, assim como o aperfeiçoamento constante dos serviços da autarquia.

Tendo como base as cinco dimensões e numa constante atualização, pretende-se gerar uma interatividade que permita corrigir desvios e avaliar causas, num ritmo da melhoria contínua e continuada, capazes de determinar uma eficaz ‘partilha’ de informação e conhecimento.

Assim, é importante desenvolver um sistema estruturado de comunicação que permita um diálogo continuado e interativo com o cidadão e agentes de desenvolvimento local. Não apenas com recurso a mecanismos de participação virtuais mas incluindo, também, outras dinâmicas formais e informais de comunicação.

Figura 24 – Modelo de implementação proposto de Gestão Inclusiva e Participada



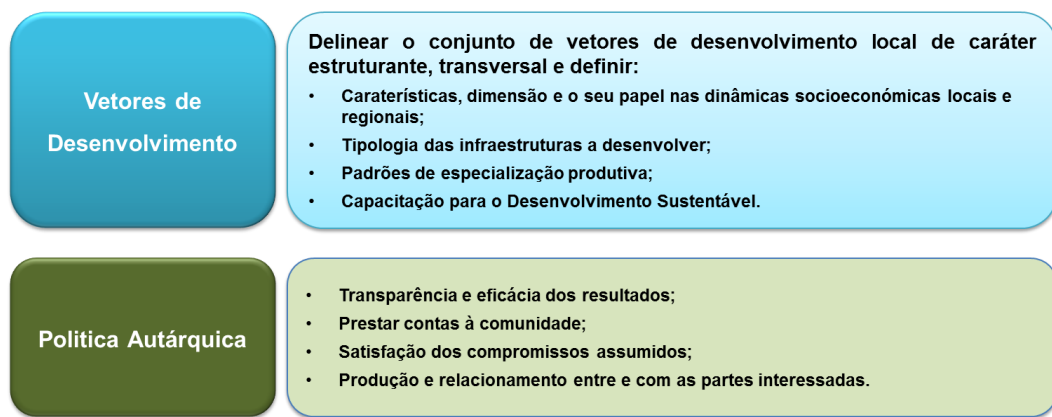
Fonte própria

Sugerimos a implementação de um modelo de gestão inclusiva e participada (Figura 24), onde vemos a consolidação da plena representatividade comunitária com uma maior participação do cidadão e das organizações da cidade, assente em regras, processos e comportamentos, através dos quais os interesses são articulados, os recursos

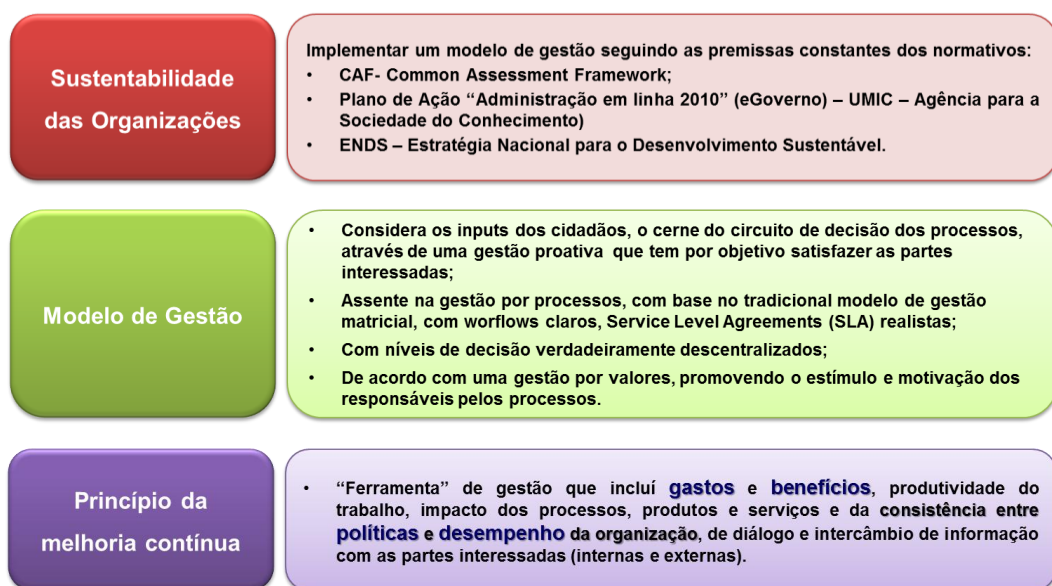
são geridos e a avaliação dos compromissos assumidos, como forma de aferir a estabilidade e desempenho da autarquia.

No conceito (PEP) Prospetiva, Estratégia e Planeamento (Dias 2007) e na Prospetiva Estratégica (Godet 2011), encontramos a inspiração para os três principais passos de promoção e implementação do modelo de sustentabilidade territorial:

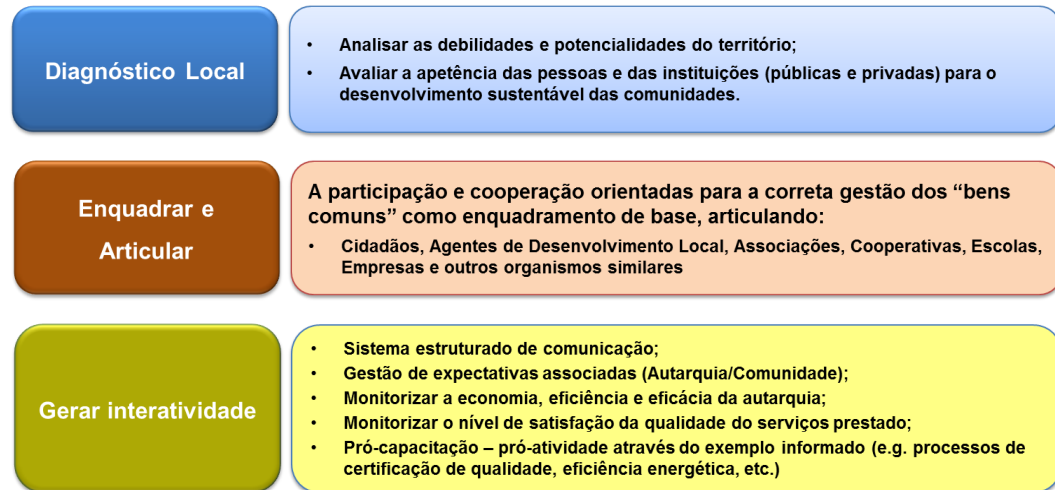
a) **Prospetiva (1º Passo):** Identificar o que se conhece, lendo os “indicadores” do passado, numa atenção permanente à “informação” presente e “desenhar” por antecipação o futuro, tendo em conta duas perspetivas: os Vetores de desenvolvimento e a postura / Política Autárquica:



b) **Estratégia (2º Passo):** Delinear a estratégia, traçando objetivos e meios necessários para prossecução da mesma, desenhando o tipo de sustentabilidade, modelo de gestão e processo de controlo sobre o funcionamento da organização:



- c) **Planeamento (3º Passo):** Análise de implementação, assente numa lógica de implementação dos ‘meios’ para atingir os objetivos propostos, a partir do diagnóstico, da forma de enquadrar os parceiros sociais e de gerar essa interatividade com as partes interessadas:



O sucesso de um determinado modelo depende, obviamente, da capacidade das empresas e instituições estabelecerem uma adequada rede de relações entre si. Para ser mais claro, os agentes sociais, culturais, económicos, devem apresentar-se como os verdadeiros protagonistas, aqueles que garantem a autenticidade e promovem um desenvolvimento local sustentável.

É fundamental motivar o empreendedorismo, através da criação de condições favoráveis à emergência de empresas inovadoras, que estejam direcionadas para as ideias de desenvolvimento local sustentável, de comunidades organizadas e de partilha de serviços, através de Observatórios de Inovação e Desenvolvimento Local (OIDL), como é o exemplo desenvolvido pela freguesia de Vila Franca de Xira.

“caminante, no hay camino,  
se hace camino al andar.”

António Machado (1999)

## Bibliografia de referência:

---

- Abreu, P. (2010). *Meet e-Planning, Learn e-Planning, Do e-Planning*. Acedido em 26. Setembro.2011, em URL: <http://www.labtec-cs.net/docs/e-planningPT2.pdf>.
- Anderson, B. (2005). *Comunidades Imaginadas*. Edições 70. Lisboa.
- Atkinson, H., Hamburg, J. e Ittner, C. (1994). *Linking Quality to Profits: quality-based cost management*. Milwaukee. ASQC Quality Press.
- Azevedo, A. (2007). *Administração Pública*. Modernização Administrativa. Gestão e Melhoria dos Processos Administrativos. CAF CIADAP. Grupo Editorial Vida Económica. Porto.
- Bilhim, J. (2004). *A Governação nas Autarquias Locais*. Coleção Inovação e Governação nas Autarquias. Sociedade Portuguesa de Inovação. Porto.
- Caldeira, Jorge. (2009). *Monitorização da Performance Organizacional*. Almedina. Lisboa.
- Castells, M. (2003). *La Era de la Información. Vol.2, El poder de la Identidad*, Alianza Editorial. Madrid.
- Castells, M. (2004). *A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa (Trabalho original em inglês publicado em 2001).
- Choi, T. (1995). *Conceptualizing continuous improvement: Implications for organizational change*. Ómega, Elsevier.
- Choo, C. (2003). *Gestão de Informação para a Organização Inteligente*, Editorial Caminho. Lisboa. (Trabalho original em inglês publicado em 2002, 3ª edição).
- Corrêa, H.L. e Caon, M. (2002). *Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações*. Atlas. São Paulo.
- Costa, F. (2012). *Challenging states: Participation and Local Institutional Capabilities for Sustainable Development*. Working Paper. CesNova, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. Lisboa.
- Crosby, P. (1979). *Quality is free: the art of making quality certain*. New American Library. New York.
- Deming, E. (1995). *The New Economics for industry, government, education*. 2ª edição. MIT - University of Cambridge.
- Dias, J. (2007). *Prospective et Dynamique des Territoires a l'ère de l'information*. Soutenance de Thèse, 131/262 (5). (dir. Michel Godet). Conservatoire Nationale des Arts et des Métiers. Paris. pp.1-262.
- Ferrão, J. (1994). *Um quadro de desenvolvimento para as Cidades Médias*, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa – Contrato n.º 8/94 do Programa Estímulo à Investigação no Domínio do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Urbano da Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica e Direção Geral do Ordenamento do território e Desenvolvimento Urbano.

- Ferreira, A. (2007). *Lisboa 2020 – Uma Estratégia de Lisboa para a Região de Lisboa*. CCDRLVT.
- Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. Routledge. London.
- Godet, M. e Durance, P. (2011). *A prospectiva estratégica para as empresas e os territórios*, DUNOD, Paris (Unesco – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura). (Trabalho original em francês publicado em 2011).
- Gore, A. (2009). *A nossa Escolha*. Esfera do Caos, Editores, Lisboa. (Trabalho original em inglês publicado em 2009).
- Gunasekaran, A. (2001). *Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy*. Elsevier, Amsterdam.
- Hopp, W. e Spearman, M. (2001). *Factory Physics*. New York. Irwin.
- Hartley, J. (1994). *Case studies in organizational research, in Qualitative methods in organizational research: A practical guide*, edited by C. Cassell and G. Symon. London. Sage Publications, Ltd.
- Juran, J. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. McGraw-Hill. New York.
- Krass, P. (2002). *Carnegie Contributors*. Wiley. New York.
- Lopes, E. e Esteves, J. (2011). *Cidades e Desenvolvimento: Um domínio de potencial estratégico para a economia portuguesa*. GET – Gabinete de Estudos da CGD. SAER.
- Lopes, H. (2007). *Percepção da Qualidade de Serviço: estudo em ambiente percepção da satisfação do consumidor*. Universidade Católica Portuguesa. Lisboa. Edição de tese patrocinada pela FCT.
- Machado, A. (1912). *Proverbios y Cantares de (Campos de Castilla)*. Acedido em 6.março.2012, em: URL: <http://www.poemas-del-alma.com/antonio-machado-caminante-no-hay-camino.htm>.
- Mata, L. (2010). *Governança Electrónica, m-GIP: contributo do Laboratório Vivo em e-Planning*, working paper. UTL (e-Planning Consortium). Lisbon. Portugal.
- Morin, E. (2002). *Os Sete Saberes para a Educação do Futuro*, Instituto Piaget. Lisboa (Trabalho original em francês publicado em 2000).
- Mozzicafreddo, J. et al (2007). *Interesse público, Estado e Administração*. Celta Editora. Lisboa.
- McQueen, D. (1993). *ISO adds value to the bottom line*. CMA Magazine. june.
- Partidário, M. (2007). *“Cidades sustentáveis” que cidades no futuro?* (Im))pactus janeiro 2007. IST-UTL, acedido em 19.junho.2010, em URL: <https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/143125/1/Cidades%20Sustentaveis%20que%20futura.pdf>.
- Slack, N. e Lewis, M. (2002). *Operations Strategy*. Londres. Pitman.

- Soromenho-Marques, V. (2011). *Desenvolvimento Sustentável: Correntes e Polémicas em Tempos Difíceis*. Revista Dirigir nº115/116 – julho/dezembro/2011, p.7 (Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P.).
- Spacek, D. (2007). *Common Assessment Framework: potencial and factual issues in the Czech administrative practice*. Organizaciju Vadyba: Sisteminiai Tyrimai.
- Wheelen, T. e Hunger, J. (1995). *Strategic Management and Business Policy*. 5ª edição. Addison Wesley.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and methods*. Thousand Oaks. CA: (2ª ed). SAGE Publications.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planeamento e Métodos*. Bookman. Porto Alegre. (Trabalho original em inglês publicado em 2005, 3ª ed.)

#### **Outros documentos consultados:**

---

- CAF - *Estrutura Comum de Avaliação*. Acedido em 17.julho.2010, em URL:  
<http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=692ACB00-22DC-416C-8D26-5152973076E4>
- Carta Europeia da Autonomia Local*: Conselho da Europa (15 de outubro de 1985); Resolução da Assembleia da República n.º 28/90 de 23 de outubro de 1990, publicada no *Diário da República* n.º 245/90 - I Série.
- CMMAD. *Nosso Futuro Comum*. New York: ONU, 1987.
- COMITÉ DAS REGIÕES da União Europeia. *Contributo das Autarquias Regionais e Locais para a Estratégia da União Europeia para o Desenvolvimento sustentável*. Jornal Oficial da União Europeia. (2007/C 197/05).
- Condomínio da Terra (2009). *Organizar a vizinhança Global*. Acedido em 10.novembro.2010, em URL:  
<http://condominio.webfaccional.com/html/publicacoes/brochuraCondominiodaTerra.pdf>.
- Decreto-Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 5-A/2002, de 11 de janeiro. Quadro de Competências e Regime Jurídico de Funcionamento dos Órgãos dos Municípios e das Freguesias.
- Decreto-Lei n.º 2/2007, de 15 de janeiro. Lei das Finanças Locais.
- Decreto-Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR).
- Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de maio publicado no Diário da República n.º 111/99 Suplemento I-A Série (Cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos).
- Diário da República, 2ª série, n.º 188, de 28 de setembro de 2009 (Regula a tipologia das áreas urbanas, bem como a sua aplicação a todas as Freguesias do País).
- EFQM - European Foundation for Quality Management (1999). The EFQM Excellence Model, Public and Voluntary Sector.

ENDS 2015 (PIENDS) Plano de Implementação da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável. Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007.

Estrutura Comum de Avaliação (CAF) 2003. DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego. Acedido em 12.março.2011, em URL: [www.dgap.gov.pt](http://www.dgap.gov.pt).

Guia do autarca 2000-2002. Dir. Mário Bettencourt Resendes. [S.l.] : Diário de Notícias, 2000. (Lisboa: Naveprinter). Faz parte integrante da edição do Diário de Notícias do dia 5.maio.2000

Norma NP EN ISO 9001: 2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Versão Portuguesa CT 80 APQ. IPQ (2008) Instituto Português da Qualidade, Caparica.

Plano Estratégico Concelhio da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira. Acedido em 10 de novembro de 2010, em URL: [www.cm-vfxira.pt](http://www.cm-vfxira.pt).

O INE na Internet-Censos 2001: resultados definitivos: XIV recenseamento geral da população: IV recenseamento geral da habitação. Lisboa: I.N.E., 2001, acedido em data 16.agosto.2011, em URL: <http://www.ine.pt>

### **Relatórios:**

---

PNUD. Relatório do Desenvolvimento Humano: Liberdade Cultural num Mundo Diversificado. Washington, D.C.. 2004. Acedido em 29.agosto.2011, em URL: [http://hdr.undp.org/en/media/hdr04\\_po\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/hdr04_po_complete.pdf)

PNUD. Relatório do Desenvolvimento Humano: *Combater as alterações climáticas: Solidariedade humana num mundo dividido*, Nova Iorque, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2007-2008). Acedido em 29.agosto.2011, em URL: [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_20072008\\_PT\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_20072008_PT_complete.pdf)

Relatório de acompanhamento de 2009 relativo à estratégia de desenvolvimento sustentável da EU Síntese. Acedido em 23.setembro.2011, em URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/sustainabledevelopment>.

Relatório do Centro de Estudos sobre Cidades e Vilas Sustentáveis do Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente, da Faculdade de Ciências e Tecnologia /Universidade Nova de Lisboa. Acedido em data 11.fevereiro.2011, em URL: <http://www.cm-vfxira.pt/files/3/documentos/2010070615075525786.pdf>.

Relatório Intercalar de Execução ESTRATÉGIA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL ENDS 2015, fevereiro de 2008.

Relatório “Visão 2050” publicado pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Acedido em data 30.junho.2012, em URL: <http://www.wbcsd.org>. (fevereiro 2010).

### **Acessos eletrónicos institucionais;**

---

ANAFRE – Associação Nacional de Freguesias  
<http://www.anafre.pt>

ANAFRE – Delegação Distrital de Lisboa da ANAFRE (Associação Nacional de Freguesias)  
<http://www.anafrelisboa.com>

Associação Bandeira Azul da Europa (news. 16 - 2009)  
<http://www.abae.pt/newsletter/newsletter.php?n=16>

Câmara Municipal de Vila Franca de Xira  
<http://www.cm-vfxira.pt>

Consenso de Monterrey, México (2002)  
<http://www.un.org/esa/ffd/monterrey/MonterreyConsensus.pdf>

DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego: <http://www.dgap.gov.pt>.

DGAL – Direção Geral das Autarquias Locais: <http://www.dgaa.pt>.

INE na Internet-Censos 2001: resultados definitivos: XIV recenseamento geral da população: IV recenseamento geral da habitação, Lisboa: I.N.E., 2001: <http://www.ine.pt>

Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira  
<http://www.jf-vfxira.pt>

Nações Unidas  
<http://www.un.org/>

Portugal Agenda 21 Local:  
<http://www.cidadessustentaveis.info/index.php?limitstart=15>

QUAR - Quadro de avaliação  
<http://www.cga.pt/quadroavaliacao.asp>

(QREN) Quadro de Referência Estratégico Nacional  
<http://www.povt.qren.pt/cs2.asp?idcat=1152>.

SEMA, Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa  
(<http://www.simplex.pt/simplex.html#1>.)

UMIC - Agência para a Sociedade do Conhecimento  
<http://www.unic.pt>.

União Europeia.  
[http://europa.eu/index\\_pt.htm](http://europa.eu/index_pt.htm)

#### **Outros acessos eletrónicos consultados:**

---

Jornal “Diário de Notícias”  
<http://www.dn.pt>

Jornal “O Mirante”  
<http://www.omirante.pt/>

OIDL – Página comunitária no *facebook* do Observatório de Inovação e Desenvolvimento Local de Vila Franca de Xira: <http://www.facebook.com/pages/Observat%C3%B3rio-de-Inova%C3%A7%C3%A3o-e-Desenvolvimento-Local/121816557831277>

# ANEXOS

---

**QUESTIONÁRIO****Recolha de opiniões de autarcas de Freguesia**

Agradeço o Vosso inestimável contributo para o trabalho de investigação que estamos a desenvolver, no âmbito de tese de mestrado em Gestão Autárquica, razão pela qual solicitamos, responda às questões que se seguem.

(Para efeitos de validação, solicita-se respostas até dia 8 de Setembro)

Freguesia			Concelho:		
<input type="text"/>			<input type="text"/>		
Caracterização demográfica (freguesia):			Rede social da comunidade (freguesia):		
Nº Habitantes:	Nº Eleitores:	Área (Km2):	Nº entidades	Nº utentes:	Nº Equipmtos
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

1) **Identifique** o conjunto de vetores de desenvolvimento local, de carácter estruturante, no seu território administrativo, **valorizando-o de 1 a 4.**

- **Sector primário** (agricultura, avicultura, pesca, pecuária, silvicultura, mineração, agronegócio, etc.)
- **Sector secundário** (transforma matéria-prima em produtos de consumo - indústria, construção civil, etc.)
- **Sector terciário** (serviços e comércio - transporte, distribuição, venda, restauração, etc.)
- **4º Sector/Economia solidária** (associações/cooperativas - produção, consumo e comercialização de bens e serviços não lucrativos)

<b>Sector primário</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Sector secundário</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sector Terciário</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>4º Sector/economia solidária</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) **Organização Interna:**

a) Identifique quais dos seguintes **objetivos/políticas** existem na sua autarquia?

Conservação de bens no espaço público	<input type="checkbox"/>	Serviços administrativos	<input type="checkbox"/>
Atividade social e comunitária	<input type="checkbox"/>	Comemorações, festas e feiras	<input type="checkbox"/>

Outro  Qual?

b) **P.f. valorize de 1 a 4**, pela representação de importância das ações, no contexto do Orçamental:

Conservação de bens no espaço público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Serviços administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atividade social e comunitária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Festas e feiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro (qual):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

a) Tem **sistema informático** para controlo e desempenho da organização? - Sim  Não

POCAL:  Contas de Gerência  Reclamações  Gestão Documental  Gestão de Obras

Outros:  Especifique:

Existem mecanismos de participação para os funcionários poderem apresentar sugestões trabalho?   |  |  |  |

c) Existe alguma bateria de indicadores para avaliação/monitorização de políticas de Desenvolvimento Sustentável? - Sim  Não

i) Se sim, em que áreas?

Ambiente  Social  Economia  Cidadania  Governança

d) Têm implementado **medidas orientadas para a sustentabilidade na sua organização?** -

i) Sim  Não

ii) Se sim, em que áreas?

Eficiência energética	<input type="checkbox"/>	Consumos de combustível fóssil	<input type="checkbox"/>
Orçamento participativo	<input type="checkbox"/>	Consumos de água	<input type="checkbox"/>
Recolha seletiva	<input type="checkbox"/>	Outros, quais?	<input type="text"/>

**2) Sustentabilidade político-administrativa e relação com as pessoas:**

a) **Qual a sua perceção** sobre a relação da autarquia com a população?

Indicadores	Pontuação			
	1	2	3	4
A imagem da autarquia junto da população é positiva?	1	2	3	4
A população participa na elaboração do Plano de Atividades e Orçamento anual?	1	2	3	4
Os Órgãos de gestão são acessíveis/disponíveis e respondem em tempo útil?	1	2	3	4
As reclamações e sugestões são aproveitadas para melhorar os serviços prestados?	1	2	3	4

b) Qual o número (ano) de **presenças**/participações de cidadãos em **sessões públicas** formais da sua autarquia?

Órgão	2008	2009	2010	2011
Sessões de Assembleia				
Reuniões públicas de Executivo				

c) A sua autarquia tem outro tipo de **sessões não formais** (e.g. fóruns, reuniões informais, etc.) que envolva a participação de cidadãos? - Sim  Não

i. Se sim, quais? (p.f. refira o **número de pessoas** por sessão/ano)

Tipo de sessão	2008	2009	2010	2011

d) Tem algum outro mecanismo de promoção da participação do cidadão? - Sim  Não

i) Se sim, qual o valor inscrito no **orçamento** da despesa?

Rubricas	Valores em €			
	2008	2009	2010	2011

e) Informa o público sobre ações/decisões/intervenções na sua freguesia? - Sim  Não

i) Se sim, quais os meios que utiliza e qual os seus custos anuais associados?

Meio de comunicação	Valor (€)

7) Que tipo de respostas/estruturas (**órgãos e sessões informais**) sugere para gerar maior envolvimento dos cidadãos na vida das Freguesias?


Notas: Considerações sobre a forma de avaliar as questões acima colocadas:

1	2	3	4
Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito bom

**Obrigado pela disponibilidade!**

José Fidalgo (Tlm: 968691397); E-mail: josefidalgo54@gmail.com

## Questionário de Satisfação a Funcionários e Colaboradores

**Identificação da Área / Sector:** \_\_\_\_\_

A Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira tem vindo a desenvolver um processo de modernização, com vista à Certificação de Qualidade.

Neste âmbito, pretende-se recolher toda a informação relativa ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a autarquia e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

Solicitamos o preenchimento e devolução deste inquérito que constituirá, certamente, uma oportunidade para prestarmos um serviço de qualidade.

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

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização							
Satisfação com...	Grau de Satisfação						Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	0	1	2	3	4	5	
Imagem da Junta							
Desempenho global da Junta							
Papel da Junta na sociedade							
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade							
Forma como a organização gere os conflitos de interesses							
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão.							
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão							
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria							
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores							

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

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão								
Satisfação com...		Grau de Satisfação						Registe aqui as suas sugestões de melhoria
		0	1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a organização <i>(estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos...)</i>	Gestão de topo							
	Gestão de nível intermédio							
Aptidão da gestão para comunicar	Gestão de topo							
	Gestão de nível intermédio							
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado								
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados								
Forma como a organização recompensa os esforços individuais								
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo								
Postura da organização face à mudança e à modernização								

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

3. Satisfação com as condições de trabalho								
Satisfação com...		Grau de Satisfação						Registe aqui as suas sugestões de melhoria
		0	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho								
Modo como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais								
Horário de trabalho								
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais								
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde								
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais								
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção								
Igualdade de tratamento na organização								

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

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira							
Satisfação com...	Grau de Satisfação						O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	0	1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente na organização							
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências							
Ações de formação que realizou até ao presente							
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização							
Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização							

0 = Nada motivado, 1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

5. Níveis de motivação							
Motivação para...	Grau de Motivação						O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	0	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho							
Desenvolver trabalho em equipa							
Participar em ações de formação							
Participar em projetos de mudança na organização							
Sugerir melhorias							

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

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços							
Satisfação com...	Grau de Satisfação						Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	0	1	2	3	4	5	
Equipamentos informáticos disponíveis							
Software disponível							
Equipamentos de comunicação disponíveis							
Condições de higiene							
Condições de segurança							
Serviços de refeitório e bar							
Serviços sociais							

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

<b>6. Satisfação com o estilo de liderança</b>									
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação						Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			0	1	2	3	4	5	
<b>O gestor de topo...</b>									
Lidera através do exemplo									
Demonstra empenho no processo de mudança									
Aceita críticas construtivas									
Aceita sugestões de melhoria									
Delega competências e responsabilidades									
Estimula a iniciativa das pessoas									
Encoraja a confiança mútua e o respeito									
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança									
Promove ações de formação									
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas									
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa									
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação						Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			0	1	2	3	4	5	
<b>O gestor de nível intermédio...</b>									
Lidera através do exemplo									
Demonstra empenho no processo de mudança									
Aceita críticas construtivas									
Aceita sugestões de melhoria									
Delega competências e responsabilidades									
Estimula a iniciativa das pessoas									
Encoraja a confiança mútua e o respeito									
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança									
Promove ações de formação									
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas									
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa									

**Muito obrigado pela sua colaboração**

## Questionário a Gestores Intermédios

**Identificação da Área / Sector:** \_\_\_\_\_

A Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira tem vindo a desenvolver um processo de modernização, com vista à Certificação de Qualidade.

Neste âmbito, pretende-se recolher toda a informação relativa ao modo como o Gestor Intermédio percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a autarquia e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

Solicitamos o preenchimento e devolução deste inquérito que constituirá, certamente, uma oportunidade para prestarmos um serviço de qualidade.

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

1. Satisfação global dos gestores intermédios com a organização							
Satisfação com...	Grau de Satisfação						Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	0	1	2	3	4	5	
Imagem da Junta							
Desempenho global da Junta							
Papel da Junta na sociedade							
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade							
Forma como a organização gere os conflitos de interesses							
Nível de envolvimento dos gestores na organização e na respetiva missão.							
Envolvimento dos gestores nos processos de tomada de decisão							
Envolvimento dos gestores em atividades de melhoria							
Mecanismos de consulta e diálogo entre gestores e a gestão de topo							

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

2. Satisfação com a gestão de topo e sistemas de gestão							
Satisfação com...	Grau de Satisfação						Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	0	1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a organização <i>(estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos...)</i>							
Aptidão da gestão de topo para comunicar							
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado							
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados							
Forma como a organização recompensa os esforços individuais							
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo							
Postura da organização face à mudança e à modernização							

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

3. Satisfação com as condições de trabalho							
Satisfação com...	Grau de Satisfação						Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	0	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho							
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais							
Horário de trabalho							
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais							
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde							
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais							
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção							
Igualdade de tratamento na organização							

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

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira							
Satisfação com...	Grau de Satisfação						O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	0	1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente na organização							
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências							
Ações de formação que realizou até ao presente							
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização							
Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização							

0 = Nada motivado, 1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

5. Níveis de motivação							
Motivação para...	Grau de Motivação						O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	0	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho							
Desenvolver trabalho em equipa							
Participar em ações de formação							
Participar em projetos de mudança na organização							
Sugerir melhorias							

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

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços							
Satisfação com...	Grau de Satisfação						Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	0	1	2	3	4	5	
Equipamentos informáticos disponíveis							
Software disponível							
Equipamentos de comunicação disponíveis							
Condições de higiene							
Condições de segurança							
Serviços de refeitório e bar							
Serviços sociais							

C= Concordo; D= Discordo,

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

<b>6. Satisfação com o estilo de liderança</b>									
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação						Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			0	1	2	3	4	5	
<b>O gestor de topo...</b>									
Lidera através do exemplo									
Demonstra empenho no processo de mudança									
Aceita críticas construtivas									
Aceita sugestões de melhoria									
Delega competências e responsabilidades									
Estimula a iniciativa das pessoas									
Encoraja a confiança mútua e o respeito									
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança									
Promove ações de formação									
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas									
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa									

**Muito obrigado pela sua colaboração**

## INQUÉRITO AO CIDADÃO

A Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira tem vindo a desenvolver um processo de modernização, com vista à Certificação de Qualidade.

Neste âmbito, pretende-se recolher toda a informação relativa ao nível de satisfação da população, sobre os aspetos da qualidade dos serviços desta autarquia.

Solicitamos o preenchimento e devolução deste inquérito que constituirá, certamente, uma oportunidade para prestarmos um serviço de qualidade.

Ao preencher o questionário tenha em conta o seu grau de satisfação

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito,

4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Nº	Área Administrativa	Grau de satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
		1	2	3	4	5	
1.	Horários de abertura da Junta						
2.	Tempos de espera no atendimento (fila)						
3.	Atendimento telefónico da Junta						
4.	Modo de prestação do serviço						
5.	Tempo de resposta às solicitações						
6.	Cortesia e igualdade no atendimento						
7.	Recetividade no atendimento						
8.	Formulários fáceis de interpretar e preencher						
9.	Clareza nas informações prestadas						
10.	Acesso à informação						
11.	Tempo de resposta a reclamações						
12.	Tempo de resposta a solicitações						
13.	Envolvimento dos cidadãos na conceção dos produtos e serviços e no processamento de tomada de decisão						
14.	Localização do serviço (proximidade de transportes públicos, estacionamento, etc.).						
15.	Acesso descentralizado aos serviços (PAC's, Delegações de Povos e Bom Retiro, Serviço móvel, etc.)						

(Volte, se fizer o favor)

**(Continuação)**

Nº	Área Fomento	Grau de satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
		1	2	3	4	5	
16.	Conservação dos equipamentos escolares						
17.	Limpeza e manutenção de bermas e passeios						
18.	Limpeza e manutenção de caminhos						
19.	Limpeza de sumidouros (com grelha)						
20.	Varrição de ruas						
21.	Lavagem das ruas						
22.	Limpeza e manutenção de espaços verdes						
23.	Colocação e manutenção de sinais de informação vertical e horizontal						
24.	Arranjo de passeios						
25.	Colocação de mobiliário urbano (abrigos de passageiros, pilaretes, corrimões, placas de informação pedonais, bancos, floreiras)						
26.	Manutenção de parques infantis						
27.	Tempo de resposta às solicitações						
28.	Resposta das oficinas em trabalhos de serralharia e carpintaria						
29.	Imagem dos funcionários do fomento						

Nº	Área Sócio-Educativa	Grau de satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
		1	2	3	4	5	
30.	Informação recebida sobre as atividades e iniciativas realizadas						
31.	Desenvolvimento do projeto da associação das Vilas Francas da Europa						
32.	Comemorações do Dia da Cidade (mês de Junho)						
33.	Comemorações do 25 de Abril						
34.	Romaria ao Senhor da Boa Morte						
35.	Romaria a Nossa Senhora de Alcamé						
36.	Dinamização do espaço da Galeria						
37.	Atendimento e encaminhamento de situações do foro social						
38.	Desenvolvimento de iniciativas destinadas aos idosos						
39.	Desenvolvimento de iniciativas destinadas aos jovens						
40.	Desenvolvimento de iniciativas destinadas à infância						
41.	Estabelecimento de parcerias como economia de recursos						
42.	Ações de sensibilização para o Ambiente						

**Obrigado pela sua colaboração.**

Idade: \_\_\_\_\_ Profissão: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Habilitações: \_\_\_\_\_

### CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

#### SUBCRITÉRIO 1.1

A avaliação deve procurar evidenciar o que a liderança da organização faz para dar uma orientação à organização, desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores.

**Exemplos:**

- a. Formular e desenvolver a missão (qual a nossa razão de ser) e a visão (para onde queremos ir) da organização envolvendo as partes interessadas relevantes e os colaboradores;
- b. Transformar a visão e a missão em objetivos estratégicos (longo e médio prazo) e objetivos e ações operacionais (concretos e de curto prazo);
- c. Estabelecer um quadro de valores, nele incluindo a transparência, a ética, o princípio do serviço público, bem como, um código de conduta da organização, envolvendo as partes interessadas;
- d. Reforçar a confiança mútua e o respeito entre os líderes/gestores/colaboradores (ex. definindo normas de boa liderança);
- e. Criar condições para uma comunicação eficaz. Assegurar uma comunicação alargada da missão, visão, valores, objetivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da organização bem como às outras partes interessadas;
- f. Rever periodicamente a missão, visão e valores, ajustando-os às mudanças no ambiente externo;
- g. Gerir “conflitos de interesse” identificando as áreas de conflito potenciais e transmitindo linhas de orientação aos colaboradores.

Presente	Presente	Futuro
<b>Pontos fortes e evidências</b>	<b>Áreas de melhoria e evidências</b>	<b>Tópicos/sugestões de melhoria</b>
- Divulgação da missão no <i>site</i> da organização	Divulgação interna da missão, Visão e valores	Colocar no site e em quadros de divulgação interna, a visão e os valores

**Pontuação do subcritério e justificação**

**(40)**

Embora haja divulgação da Missão no “site” da Junta, a divulgação interna é insuficiente.

Não existe um quadro de valores e código de conduta da organização, envolvendo as partes interessadas. Além da Missão, não estão divulgados a Visão, valores, objetivos estratégicos e operacionais, a todos os colaboradores e partes interessadas.

Também não existe processo para a revisão periódica da missão, visão e valores, ajustando-os às mudanças no ambiente externo.

**SUB CRITÉRIO 1.2**

A avaliação deve procurar evidenciar o que a liderança da organização faz para desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança.

**Exemplos:**

- a. Desenvolver processos e promover a criação de estruturas organizacionais em conformidade com a estratégia, planeamento, necessidades e expectativas das partes interessadas, utilizando as tecnologias disponíveis;
- b. Definir formas de gestão apropriadas (níveis, funções, responsabilidades e competências) e assegurar um sistema de gestão dos processos;
- c. Desenvolver e acordar objetivos e metas mensuráveis para todos os níveis da organização;
- d. Orientar os resultados e o impacto da atividade para a satisfação das necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas;
- e. Formular e alinhar a estratégia de governo eletrónico com os objetivos estratégicos e operacionais da organização;
- f. Estabelecer um sistema de informação para a gestão, incluindo auditorias internas;
- g. Promover a utilização de ferramentas apropriadas para a gestão de projetos e para o trabalho em equipa;
- h. Aplicação permanente dos princípios da Gestão da Qualidade Total, como são exemplos o Modelo CAF ou o Modelo de Excelência da EFQM;
- i. Desenvolver um sistema de medição do desempenho estratégico e operacional da organização);
- j. Implementar sistemas de gestão da Qualidade, tal como a ISO 9001:2000, Service Legal Agreements (SLA) ou outro tipo de certificações;
- k. Identificar e estabelecer prioridades para as mudanças necessárias tendo em conta o desenho organizacional e o tipo de serviço;
- l. Comunicar as iniciativas de mudança e as razões para a mudança aos colaboradores e às partes interessadas relevantes.

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
- Existência do balcão virtual	-Definição de objetivos mensuráveis	- Criar rácios organização (balanced scorecard)

**Pontuação do subcritério e justificação**

(45)

Apesar de estar a ser implementado um Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000, de estarem disponibilizados meios de recolha da informação, não existe, formalizado, um sistema de rácios, nem foram estabelecidos objetivos mensuráveis para a organização.

**SUBCRITÉRIO 1.3**

A avaliação deve procurar evidenciar o que a liderança da organização faz para motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo.

**Exemplos:**

- a. Liderar através do exemplo, atuando de acordo com os objetivos e valores estabelecidos;
- b. Demonstrar vontade pessoal para a mudança, solicitando críticas construtivas;
- c. Informar os colaboradores com regularidade sobre assuntos importantes relacionados com a organização;
- d. Ajudar os colaboradores a realizarem os seus deveres, planos e objetivos na prossecução dos objetivos globais da organização;
- e. Estimular, encorajar e criar condições para a delegação de poderes, responsabilidades e competências, incluindo a prestação de contas (*empowerment*).
- f. Promover uma cultura de inovação e melhoria, encorajando e apoiando os colaboradores a apresentarem sugestões para a inovação e melhoria e a serem proativos no dia-a-dia de trabalho;
- g. Reconhecer e premiar os esforços individuais e das equipas;
- h. Respeitar e gerir as necessidades individuais e as situações pessoais dos colaboradores.

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
	-Falta Formalizar em processo, a cultura da organização	Organizar e criar forma de comunicar -Aplicação do SIADAP

**Pontuação do subcritério e justificação****(35)**

Apesar das respostas aos inquéritos valorizarem positivamente a liderança pelo exemplo, existente na junta, avaliam de forma menos positiva o *Empowerment*, o premiar dos esforços individuais e das equipas, a falta de comunicação.

**SUBCRITÉRIO 1.4**

A avaliação deve procurar evidenciar o que a liderança da organização faz para gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas, de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.

**Exemplos:**

- a. Identificar as políticas públicas que afetam a organização;
- b. Interagir regular e proativamente com os responsáveis políticos das áreas executiva e legislativa correspondentes;
- c. Assegurar que os objetivos e metas da organização estão alinhados com as políticas públicas;
- d. Desenvolver e manter parcerias e redes de trabalho com as partes interessadas relevantes (cidadãos, organizações não governamentais, grupos de interesse, outros organismos públicos, etc.);
- e. Promover o envolvimento dos políticos e de outras partes interessadas na fixação de resultados e impactos a atingir e no desenvolvimento do sistema de gestão da organização;
- f. Procurar a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços;
- g. Desenvolver o conceito de marketing (produtos e serviços-chave) e divulgá-lo junto das partes interessadas;
- h. Participar em atividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
- Existem diversos protocolos estabelecidos com outras organizações da Freguesia	- Existe a necessidade da divulgação dos protocolos estabelecidos	- Falta comunicar o trabalho desenvolvido junto dos grupos de cidadãos, organizações ou associativismo no geral  - Fomentar a divulgação dos protocolos estabelecidos e grau de concretização dos resultados alcançados

**Pontuação do subcritério e justificação**

(55)

É positiva a existência de protocolos com outras organizações da freguesia, mas verifica-se falta de comunicação do trabalho desenvolvido e do grau de concretização dos resultados alcançados.

**CRITÉRIO 2: PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA****SUB-CRITÉRIO 2.1**

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas.

**Exemplos:**

- a. Identificar todas as partes interessadas relevantes;
- b. Recolher e analisar de forma sistemática informação sobre as partes interessadas, respetivas necessidades e expectativas;
- c. Recolher e analisar regularmente a informação, as fontes, o rigor e a qualidade da mesma. Pode incluir informação sobre variáveis importantes tais como alterações sociais, ecológicas, económicas, jurídicas e demográficas.
- d. Analisar de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (ex. diagnósticos TQM com os modelos CAF ou EFQM)

Presente	Presente	Futuro
<b>Pontos fortes e evidências</b>	<b>Áreas de melhoria e evidências</b>	<b>Tópicos/sugestões de melhoria</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- São realizados inquéritos de avaliação de satisfação a algumas das partes interessadas:</li><li>- Cidadãos</li><li>- Colaboradores</li> <li>- Existe a recolha de informação e tratamento</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar essa mesma avaliação a outras organizações: (associativismo)</li></ul>

**Pontuação do subcritério e justificação****(45)**

São analisados os pontos fortes e fracos através do modelo CAF envolvendo cidadãos e colaboradores, mas esta análise não é ainda extensiva às outras partes interessadas.

**A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia, tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis.**

**Exemplos:**

- a. Desenvolver e utilizar metodologias para monitorar, medir e/ou avaliar o desempenho da organização a todos os níveis, assegurando o acompanhamento da implementação da estratégia;
- b. Analisar sistematicamente os riscos e as oportunidades (ex. análises SWOT) e identificar os fatores críticos de sucesso através da avaliação regular destes fatores no ambiente da organização (incluindo mudanças políticas);
- c. Avaliar as atividades existentes em termos de saídas (resultados) e efeitos (impactos) e a qualidade dos planos estratégicos e operacionais;
- d. Articular atividades e recursos, pressões de curto e longo prazo e exigências das partes interessadas;
- e. Avaliar a necessidade de reorganizar e melhorar as metodologias e estratégias de planeamento.

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
		<p><b>Efetuar avaliações e atualizar o planeamento e a estratégia.</b></p> <p><b>Falta o estabelecimento de rácios mensuráveis.</b></p>

**Pontuação do subcritério e justificação**

**(35)**

**Apesar de estarem desenvolvidas algumas metodologias para monitorização, por exemplo inquéritos, falta estabelecer rácios mensuráveis para permitir avaliações para atualização do planeamento e da estratégia.**

**SUBCRITÉRIO 2.3**

**A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.**

**Exemplos:**

- a. Implementar o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso, da fixação de prioridades, estabelecimento de calendários, processos e estrutura organizacional adequada;
- b. Envolver as partes interessadas no processo de implementação do planeamento e estratégia e dar prioridade às necessidades e expectativas das partes interessadas;
- c. Materializar os objetivos estratégicos e operacionais da organização em planos e atividades relevantes para as unidades orgânicas e pessoas da organização.

<b>Presente</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
<b>Pontos fortes e evidências</b>	<b>Áreas de melhoria e evidências</b>	<b>Tópicos/sugestões de melhoria</b>
<b>- Existe planeamento e estratégia para as atividades</b>		<b>- Falta calendarizar as mesmas atividades</b>

**Pontuação do subcritério e justificação****(45)**

**Existem linhas de orientação estabelecidas pelo executivo da Junta para o planeamento e estratégia, mas para que possam ser efetivamente estabelecidos falta calendarizar e controlar a execução.**

**SUBCRITÉRIO 2.4**

**A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para planejar, implementar e rever a modernização e a inovação.**

- Exemplos:**
- a.** Criar e desenvolver uma nova cultura - aberta à inovação - através de formação, *benchmarking*, *bench learning*, criação de laboratórios de aprendizagem, focalização no papel do planeamento e do pensamento estratégico;
  - b.** Monitorizar de forma sistemática os indicadores/condutores internos da mudança e as exigências externas para a modernização e inovação;
  - c.** Planear as mudanças conducentes ao processo de modernização e inovação (ex. criação de serviços *online* com base no diálogo com as partes interessadas);
  - d.** Utilização de ferramentas de gestão e indicadores (ex. utilização dos princípios da Gestão da Qualidade Total);
  - e.** Assegurar o desenvolvimento de um sistema de gestão da mudança eficiente, que inclua a monitorização do progresso ao nível da inovação;
  - f.** Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários para implementar as mudanças planeadas.

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe uma cultura de inovação tendo como exemplos:</li> <li>- Abertura de delegações</li> <li>- Carro oficina</li> <li>- Carro estafeta</li> <li>- Balcão virtual</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorizar os resultados alcançados face aos recursos alocados na execução</li> </ul>

**Pontuação do subcritério e justificação**

**(80)**  
**Existe uma cultura de inovação, mas falta monitorizar os resultados alcançados face aos recursos alocados.**

**CRITÉRIO 3: PESSOAS****SUB-CRITÉRIO 3.1**

**A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e estratégia.**

**Exemplos:**

- a. Analisar regularmente as carências, atuais e futuras, de recursos humanos tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas;
- b. Desenvolver e difundir a política de gestão de recursos humanos baseada no planeamento e estratégia da organização;
- c. Assegurar que a gestão previsional dos recursos humanos (seleção, recrutamento, integração, desenvolvimento de carreiras) seja adequada para a realização das atividades, e caracterizada pelo equilíbrio entre as atividades e respetivas responsabilidades;
- d. Monitorizar os recursos humanos responsáveis pela conceção e desenvolvimento de serviços *online*;
- e. Desenvolver e acordar uma política clara que contenha critérios objetivos nos domínios do recrutamento, promoção, remuneração, avaliação e delegação de competências;
- f. Assegurar boas condições de trabalho em toda a organização, incluindo o respeito pelas exigências ao nível da saúde e da segurança;
- g. Gerir o recrutamento e o desenvolvimento das carreiras com respeito pela equidade no emprego, igualdade de oportunidades e diversidade (género, orientação sexual, deficiências, idade, raça e religião);
- h. Assegurar que as condições existentes permitem aos colaboradores conciliar a vida profissional e familiar;
- i. Prestar particular atenção às necessidades dos colaboradores desfavorecidos e com deficiências ou incapacidades.

Presente	Presente	Futuro
<b>Pontos fortes e evidências</b>	<b>Áreas de melhoria e evidências</b>	<b>Tópicos/sugestões de melhoria</b>
- Estão a ser desenvolvidos inquéritos aos colaboradores		- Verificar junto do Dep. Jurídico se os concursos são realizados respeitando a alínea G

**Pontuação do subcritério e justificação****(35)**

São recolhidas as necessidades e expectativas dos colaboradores através de inquéritos de satisfação.

São asseguradas boas condições de trabalho ao nível da segurança e saúde.

Falta monitorizar a gestão previsional do pessoal.

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais.

**Exemplos:**

- a. Identificar as competências atuais das pessoas, no plano individual e organizacional, em termos de conhecimento, habilitações e atitudes;
- b. Debater, estabelecer e comunicar a estratégia para o desenvolvimento de competências. Isto inclui um plano de formação aceite por todos, baseado nas necessidades individuais e organizacionais, atuais e futuras (pode incluir, por exemplo, programas de formação obrigatórios e opcionais);
- c. Desenvolver e acordar planos de desenvolvimento e de formação pessoal para todos os colaboradores, com especial enfoque nas capacidades de gestão e liderança para lidar com a diversidade de cidadãos/clientes e parceiros. Esta formação também pode incluir o desenvolvimento de competências para prestar serviços *online*;
- d. Desenvolver as competências de gestão e de liderança, bem como as competências comportamentais dos gestores da organização para melhorar as relações com os colaboradores, clientes e parceiros;
- e. Apoiar e acompanhar os novos trabalhadores (ex. através de orientação, formação individual, tutoria);
- f. Promover a mobilidade interna e externa dos trabalhadores;
- g. Desenvolver e promover métodos de formação modernos (ex. abordagem multimédia, formação profissional no posto de trabalho, *e-learning*);
- h. Planear ações de formação e desenvolver técnicas de comunicação sobre o risco e a gestão de conflitos de interesse;
- i. Avaliar os impactos dos programas de formação e desenvolvimento relativamente ao custo das ações, através de análises custo/benefício.

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
- Existem já inscrições em cursos E-Learning por sugestão da organização		- Recolha sistematizada de necessidades de formação

**Pontuação do subcritério e justificação**

**(35)**

**Falta a recolha sistemática das necessidades de formação.**

**Falta a elaboração de um plano anual de formação, tendo em conta as necessidades de formação detetadas.**

**Falta avaliar os impactos da formação e desenvolvimento relativamente ao custo das ações, através de análises custo/benefício.**

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

**Exemplos:**

- a. Promover uma cultura de diálogo e de comunicação aberta e incentivar o trabalho de equipa;
- b. Criar de forma proativa um ambiente propício para obter ideias e sugestões dos colaboradores e desenvolver os mecanismos apropriados para acolher os contributos (sistemas de sugestões, grupos de trabalho, *brainstorming*...);
- c. Envolver os colaboradores e os seus representantes no desenvolvimento de planos, estratégias, objetivos, no desenho de processos e na identificação e implementação de ações de melhoria;
- d. Procurar o consenso entre os gestores e os colaboradores sobre os objetivos a atingir e as formas de medir a execução dos mesmos;
- e. Realizar periodicamente questionários de pessoal, incluindo a publicação dos resultados/resumos/conclusões;
- f. Assegurar que os colaboradores tenham oportunidade de dar informação de retorno sobre os respetivos gestores objetivos/ dirigentes de primeiro nível;
- g. Consultar os representantes dos trabalhadores (ex. sindicatos).

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
<p>- Existem já consultas aos representantes dos colaboradores</p> <p>- Para além das exigências da Lei, são disponibilizadas instalações para reuniões</p>		<p>- Incrementar reuniões sectoriais para obtenção de ideias de melhoria contínua</p>

**Pontuação do subcritério e justificação**

(45)

São efetuadas consultas aos trabalhadores através de questionários de satisfação e consultas aos representantes dos trabalhadores.

Apesar de haver uma cultura de diálogo e de comunicação aberta, é necessário incentivar o trabalho de equipa e criar, de forma proativa, um ambiente propício para obter ideias e sugestões dos colaboradores e desenvolver os mecanismos apropriados para acolher os contributos, como, por exemplo, sistemas de sugestões, grupos de trabalho, *brainstorming*...).

Apesar dos colaboradores serem envolvidos no desenho dos processos e na identificação e implementação de ações de melhoria, é necessário maior envolvimento dos colaboradores e os seus representantes no desenvolvimento de planos, estratégias e objetivos da organização.

**CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS**  
**SUBCRITÉRIO 4.1**

<p>A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para desenvolver e implementar relações de parceria relevantes.</p>		
<p><b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identificar potenciais parceiros estratégicos e a natureza das relações (ex. fornecedor-comprador, coprodução, serviços <i>online</i>);</li> <li>b. Estabelecer acordos de parceria apropriados, tendo em conta a natureza das relações (ex. fornecedor-comprador, colaborador/co-fornecedor/co-produtor de produtos/serviços, serviços <i>online</i>);</li> <li>c. Definir as responsabilidades de cada parte na gestão das parcerias, incluindo os controlos;</li> <li>d. Monitorizar e avaliar regularmente os processos, os resultados e o tipo de parceria;</li> <li>e. Promover e organizar parcerias para tarefas específicas, bem como desenvolver e implementar projetos conjuntos com outras organizações públicas;</li> <li>f. Criar condições para o intercâmbio de colaboradores com os parceiros;</li> <li>g. Estimular atividades na área da responsabilidade social corporativa.</li> </ul>		
<b>Presente</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
<b>Pontos fortes e evidências</b>	<b>Áreas de melhoria e evidências</b>	<b>Tópicos/sugestões de melhoria</b>
<p>- Existem parceiros e protocolos estabelecidos</p>	<p>- Está a ser criada uma associação de desenvolvimento local</p>	<p>- Monitorizar os resultados obtidos nas ações desenvolvidas</p>
<b>Pontuação do subcritério e justificação</b>		
<p>(55)</p> <p>Existem parceiros e protocolos estabelecidos, especialmente para atividades na área da responsabilidade social corporativa.</p> <p>Foram Identificados potenciais parceiros estratégicos e está a ser criada uma associação de desenvolvimento local.</p> <p>A organização está a desenvolver atividades na área da responsabilidade social corporativa, principalmente através da área Socioeducativa.</p> <p>Falta monitorizar e avaliar regularmente os processos, os resultados e o tipo de parceria;</p>		

**A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes.**

**Exemplos:**

- a.** Incentivar o envolvimento dos cidadãos/clientes em questões públicas e nos processos de tomada de decisão política (ex. comissões de utentes, inquéritos, sondagens de opiniões, círculos de qualidade);
- b.** Demonstrar abertura a ideias, sugestões e reclamações dos cidadãos/clientes e desenvolver e utilizar os mecanismos apropriados para as recolher (ex. por meio de caixa de sugestões, caixa de reclamações, inquéritos, comissões de utentes, etc.);
- c.** Assegurar uma política de informação proativa (ex. sobre as competências dos diversos organismos públicos, sobre os processos da organização, etc.);
- d.** Assegurar a transparência da organização, bem como das suas decisões e ações (ex. publicação de relatórios anuais, realização de conferências de imprensa, disponibilização de informação na *Internet*);
- e.** Incentivar os cidadãos/clientes a organizarem-se, a expressarem as suas necessidades e exigências e apoiar a constituição de comissões de utentes.

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Já foram realizados inquéritos de satisfação</li> <li>- Existe 1 sessão pública mensal da Junta de Freguesia</li> <li>- Existem formas de recolha de sugestões ou reclamações</li> <li>- São publicadas no <i>site</i> os resultados obtidos pela organização</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar os clientes a apresentarem mais sugestões e aumentarem a sua colaboração mesmo crítica com a organização</li> <li>- Aumentar a divulgação dos resultados obtidos nos protocolos estabelecidos</li> </ul>
<b>Pontuação do subcritério e justificação</b>		

**(60)**

São realizados inquéritos aos cidadãos/Clientes.

Existem formas diversificadas de recolha de sugestões e de reclamações.

Está assegurada a transparência da organização, bem como das suas decisões e ações, pois existe uma sessão pública mensal da Junta de Freguesia, além de várias conferências de imprensa ao longo do ano para publicitar acontecimentos relevantes.

É necessário incentivar os clientes a apresentarem mais sugestões e aumentarem a sua colaboração, mesmo crítica, com a organização.

É necessário incrementar a divulgação dos resultados obtidos.

**SUBCRITÉRIO 4.3**

**A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para gerir recursos financeiros.**

- Exemplos:**
- a.** Articular a gestão financeira com os objetivos estratégicos da organização;
  - b.** Assegurar a transparência financeira e orçamental;
  - c.** Assegurar a eficiência na afetação dos recursos financeiros;
  - d.** Introduzir sistemas inovadores de planeamento orçamental e de custos (ex. orçamentos plurianuais, orçamentos-programa);
  - e.** Monitorizar sistematicamente o custo padrão dos produtos e serviços prestados pela organização, incluindo as despesas com recursos materiais e humanos envolvidos;
  - f.** Delegar e descentralizar as responsabilidades financeiras de forma equilibrada com o controlo centralizado;
  - g.** Basear as decisões de investimento e o controlo financeiro em análises de custo-benefício;
  - h.** Desenvolver e introduzir um controlo financeiro moderno (ex. através de auditorias financeiras internas, etc.) e divulgar junto dos colaboradores a informação relativa ao controlo financeiro;
  - i.** Criar em simultâneo sistemas de contabilidade financeira e orçamental incluindo balancetes orçamentais (contas de capital);
  - j.** Assegurar a gestão flexível de verbas orçamentais (ex. transferência de rubricas excedentárias para dotação de rubricas deficitárias);
  - k.** Incluir nos documentos orçamentais dados sobre o desempenho não financeiro da organização;
  - l.** Introduzir análises comparativas (ex. *benchmarking*) entre diferentes unidades da organização e entre diferentes organizações.

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
<p>- Existe já diferenciação e controlo contabilístico</p> <p>- Existem orçamentos flexíveis</p>	<p>- Adequar sempre os orçamentos e a sua gestão, as ferramentas de controlo mais adequadas (software)</p>	

**Pontuação do subcritério e justificação**

**(60)**

A organização tenta articular a gestão financeira com os objetivos estratégicos da organização, assegurar a transparência financeira e orçamental, bem como a eficiência na afetação dos recursos financeiros e a gestão flexível de verbas orçamentais.

A organização presta regularmente contas à Assembleia de Freguesia e ao Tribunal de Contas.

É necessário passar a monitorizar sistematicamente o custo padrão dos produtos e serviços prestados pela organização, incluindo as despesas com recursos materiais e humanos envolvidos.

**A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para gerir o conhecimento e a informação.**

**Exemplos:**

- a.** Desenvolver sistemas para gerir, armazenar e avaliar a informação e o conhecimento na organização em conformidade com os objetivos estratégicos e operacionais;
- b.** Assegurar que a informação relevante disponível no exterior seja obtida, processada e utilizada eficazmente;
- c.** Monitorizar regularmente a informação e o conhecimento da organização, assegurando a relevância, exatidão, fiabilidade e segurança dos mesmos. Articulá-los ainda com o planeamento estratégico, bem como com as necessidades atuais e futuras das partes interessadas;
- d.** Desenvolver canais internos para a divulgação em cascata da informação no seio da organização de forma a assegurar que todos os colaboradores tenham acesso à informação e ao conhecimento necessários para o cumprimento das suas tarefas e objetivos;
- e.** Assegurar o acesso e a permuta de informação relevante com todas as partes interessadas e apresentar a informação e os dados de forma amigável;
- f.** Assegurar, na medida do possível, que a informação e os conhecimentos-chave dos colaboradores permaneçam na organização na eventualidade destes deixarem a organização.

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
- Já existe gestão da informação coletada		- Divulgação interna das informações - Fomentar a permuta de informação entre os colaboradores

**Pontuação do subcritério e justificação**

**(45)**

Existem múltiplos canais de recolha da informação interna e externa e esta já é gerida.

Falta a divulgação interna, de forma a assegurar que todos os colaboradores tenham acesso à informação e ao conhecimento necessários para o cumprimento das suas tarefas e objetivos.

Falta monitorizar regularmente a informação e o conhecimento da organização, assegurando a relevância, exatidão, fiabilidade e segurança dos mesmos e, também, articulá-los com o planeamento estratégico, bem como com as necessidades atuais e futuras das partes interessadas.

Falta fomentar a permuta de informação entre colaboradores, de modo a assegurar que a informação e os conhecimentos-chave dos colaboradores permaneçam na organização na eventualidade destes a deixarem.

**SUBCRITÉRIO 4.5**

<p><b>A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para gerir os recursos tecnológicos.</b></p>		
<p><b>Exemplos:</b></p> <p><b>a.</b> Desenvolver uma política integrada de gestão das tecnologias em conformidade com os objetivos estratégicos e operacionais da organização;</p> <p><b>b.</b> Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerir tarefas;</li> <li>- Gerir o conhecimento;</li> <li>- Apoiar as atividades de aprendizagem e de melhoria;</li> <li>- Apoiar a interação com as partes interessadas e parceiros;</li> <li>- Apoiar o desenvolvimento e a manutenção de redes de trabalho internas e externas.</li> </ul>		
<b>Presente</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
<b>Pontos fortes e evidências</b>	<b>Áreas de melhoria e evidências</b>	<b>Tópicos/sugestões de melhoria</b>
<p>- <b>Existem melhorias visíveis em alguns departamentos:</b></p> <p>- <b><u>Fomento</u></b> (novo equipamento)</p> <p>- <b><u>Administrativo</u></b> boa capacidade informática</p>		<p>- <b>Melhorar a rede de comunicação com os parceiros externos através do Website</b></p>
<b>Pontuação do subcritério e justificação</b>		
<p><b>(70)</b></p> <p>Existem melhorias visíveis em alguns departamentos, nomeadamente no <b><u>Fomento</u></b> com introdução de novo equipamento, e no <b><u>Administrativo</u></b>, em que existe boa capacidade informática.</p> <p>Como área de melhoria falta utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para gerir o conhecimento, apoiar as atividades de aprendizagem e de melhoria, bem como apoiar a interação com as partes interessadas e parceiros.</p> <p>É necessário, também, melhorar a rede de comunicação com os parceiros externos através do Website.</p>		

**A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para gerir os recursos materiais.**

**Exemplos:**

- a.** Gerir de forma eficaz e eficiente os espaços físicos, tendo em conta as necessidades e expectativas dos utilizadores (ex. centralização vs. descentralização dos edifícios/serviços);
- b.** Assegurar a utilização segura, eficiente e ergonómica dos materiais e equipamentos, tendo em conta: os objetivos estratégicos e operacionais da organização; as necessidades pessoais dos colaboradores; a cultura local; os constrangimentos do espaço físico (ex. espaços abertos com múltiplas secretárias vs gabinetes individuais) e os equipamentos técnicos necessários (ex. nº de computadores pessoais e fotocopiadoras por serviço);
- c.** Assegurar uma eficiente, eficaz, planeada e sustentável manutenção dos edifícios, escritórios e equipamentos;
- d.** Assegurar uma eficiente, eficaz e sustentável utilização dos recursos energéticos e dos meios de transporte;
- e.** Assegurar a existência de acessos adequados aos edifícios, tendo em conta as necessidades e expectativas dos colaboradores e cidadãos/clientes (ex. acesso de deficientes a parques de estacionamento ou a transportes públicos);
- f.** Desenvolver uma política integrada para a gestão dos recursos materiais, incluindo a reciclagem/tratamento de resíduos, por exemplo através de gestão direta ou subcontratação.

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
<p><b>- Foram descentralizados os serviços da organização, atualmente conta com 3 delegações</b></p> <p>- Há uma utilização segura, eficiente e ergonómica dos materiais e equipamentos, tendo em conta os objetivos estratégicos e operacionais da organização.</p> <p>- Há acesso para deficientes.</p> <p>- Existe parque de estacionamento, mas o acesso para deficientes pode ser melhorado.</p>		<p><b>- Melhoria na utilização dos recursos energéticos:</b></p> <p>- <b>Água</b></p> <p>- <b>Luz</b></p> <p>- <b>Fomentar a reciclagem</b></p>

**Pontuação do subcritério e justificação**

**(60)**

**Foram descentralizados os serviços da organização; atualmente conta com 3 delegações**

**Há uma utilização segura, eficiente e ergonómica dos materiais e equipamentos, tendo em conta os objetivos estratégicos e operacionais da organização.**

**Há acesso para deficientes e, apesar de existir parque de estacionamento, o acesso para deficientes pode ser melhorado.**

**É necessário melhorar na utilização dos recursos energéticos e fomentar a reciclagem.**

**CRITÉRIO 5: PROCESSOS****SUBCRITÉRIO 5.1**

**A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática.**

- a.** Identificar, descrever e documentar os processos-chave de forma regular;
- b.** Identificar os “donos” dos processos e atribuir-lhes responsabilidades;
- c.** Envolver os colaboradores e as outras partes interessadas externas no desenho e desenvolvimento dos processos-chave;
- d.** Afetar recursos aos processos com base na importância relativa do seu contributo para os objetivos estratégicos da organização;
- e.** Recolher, registar e compreender os requisitos legais e outros mecanismos de regulação relevantes para os processos da organização, analisá-los e elaborar propostas para agilizar os procedimentos legais integrados nos processos com o objetivo de eliminar as barreiras administrativas desnecessárias e a burocracia;
- f.** Definir indicadores para os processos e estabelecer objetivos de desempenho orientados para os cidadãos/clientes;
- g.** Coordenar e sincronizar os processos da organização;
- h.** Monitorizar e avaliar os impactos dos serviços *online* nos processos da organização (ex. eficiência, qualidade, eficácia);
- i.** Juntamente com as partes interessadas relevantes, melhorar os processos de acordo com a eficiência, eficácia e resultados avaliados (*outputs* e *outcomes*);
- j.** Analisar e avaliar os processos-chave, os riscos e os fatores críticos de sucesso, tendo em consideração os objetivos da organização e o respetivo ambiente de mudança;
- k.** Identificar, desenhar e implementar mudanças nos processos que conduzam os serviços para a filosofia do “quiosque único” (*one-stop-principle services*);
- l.** Medir e rever a eficácia das mudanças introduzidas nos processos e desenvolver processos de *benchmarking* e *bench learning* para conduzir as melhorias.

Presente	Presente	Futuro
<b>Pontos fortes e evidências</b>	<b>Áreas de melhoria e evidências</b>	<b>Tópicos/sugestões de melhoria</b>
<p>- Os processos estão identificados, descritos e documentados.</p> <p>- Foi feito levantamento exaustivo dos processos da organização com a participação de todos os colaboradores</p>	<p>- Identificação clara dos donos dos processos</p>	<p>- Medir a eficácia das alterações introduzidas na organização</p>

**Pontuação do subcritério e justificação**

**(55)**

**Os processos estão Identificados, descritos e documentados e o seu levantamento exaustivo foi feito com a participação de todos os colaboradores.**

**Falta a identificação clara dos donos dos processos e medir a eficácia das alterações introduzidas na organização, isto é, definir indicadores para os processos e estabelecer objetivos de desempenho orientados para os cidadãos/clientes.**

**A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes.**

**Exemplos:**

- a.** Envolver os cidadãos/clientes na concepção e melhoria dos serviços e produtos (ex. através de sondagens; informação de retorno; grupos de controlo; inquéritos para averiguar a conformidade dos serviços e produtos e para averiguar se os mesmos têm em conta aspetos relacionados com o género e a diversidade);
- b.** Envolver os cidadãos/clientes e outras partes interessadas, no desenvolvimento de padrões de qualidade para os serviços, produtos e informação disponibilizada aos mesmos;
- c.** Elaborar orientações e legislação simples e clara utilizando linguagem acessível;
- d.** Envolver os cidadãos/clientes na concepção e desenvolvimento de canais e fontes de informação;
- e.** Assegurar a existência de informação adequada e rigorosa, com o objetivo de responder às necessidades dos cidadãos/clientes;
- f.** Promover mecanismos de acessibilidade na organização: horários de abertura flexíveis e documentos em diversos formatos e suportes (ex. diferentes línguas, disponíveis na Internet, cartazes, brochuras, Braille);
- g.** Promover a comunicação eletrónica e a interação com os cidadãos/clientes;
- h.** Desenvolver mecanismos de resposta automática a dúvidas e procedimentos e sistemas de gestão das reclamações.

<b>Presente</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
<b>Pontos fortes e evidências</b>	<b>Áreas de melhoria e evidências</b>	<b>Tópicos/sugestões de melhoria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foram realizados inquéritos de satisfação ao cidadão</li> <li>- Existem horários de encerramento diferenciados e alargados</li> <li>- Existe carro estafeta</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colocar visivelmente as competências da organização</li> <li>- Comentários em Voz no site da organização para invisuais</li> </ul>

**Pontuação do subcritério e justificação**

(55)

**SUBCRITÉRIO 5.3**

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.

**Exemplos:**

- a. Disponibilidade e iniciativa para aprender com as inovações de outras organizações nacionais e internacionais;
- b. Envolver as partes interessadas na inovação dos processos, por exemplo através da avaliação de novos serviços e soluções de Administração Pública eletrónica;
- c. Envolver os cidadãos/clientes na inovação dos processos;
- d. Afetar os recursos necessários para a inovação dos processos;
- e. Identificar, analisar e superar constantemente os obstáculos para a inovação.

<b>Presente</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
<b>Pontos fortes e evidências</b>	<b>Áreas de melhoria e evidências</b>	<b>Tópicos/sugestões de melhoria</b>
- Adesão à CAF - Adesão a Associação Vilas Francas da Europa e os intercâmbios já realizados em programas específicos (Grundtvig) - Existência de postos públicos de Internet		
<b>Pontuação do subcritério e justificação</b>		
<b>(50)</b>		

**CRITÉRIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES****SUBCRITÉRIO 6.1**

A avaliação deve considerar os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes através de resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes.

**Exemplos:**

- a. Resultados relativos à imagem global da organização (ex. cortesia e igualdade no tratamento; flexibilidade e autonomia para resolver problemas extraordinários/ situações invulgares);
- b. Resultados relativos ao envolvimento e participação;
- c. Resultados relativos à acessibilidade (ex. horários de abertura e tempos de espera; quiosque único);
- d. Resultados relativos aos produtos e serviços (ex. qualidade, fiabilidade, conformidade com padrões de qualidade, tempo de resposta às solicitações, qualidade dos esclarecimentos prestados aos cidadãos/clientes).

<b>Presente</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
<b>Pontos fortes e evidências</b>	<b>Áreas de melhoria e evidências</b>	<b>Tópicos/sugestões de melhoria</b>
<b>- Foram realizados inquéritos de satisfação dos clientes utilizadores</b>	<b>- Envolvimento dos cidadãos na resposta aos inquéritos</b>	<b>- Apesar dos resultados serem positivos, incrementar maior eficácia nos serviços, em todas as áreas que seja possível melhorar</b> <b>- Adequar e melhorar as grelhas de respostas para mais fácil preenchimentos pelos interessados</b>

**Pontuação do subcritério e justificação****(70)**

**SUB-CRITÉRIO 6.2**

**A avaliação deve considerar os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes através de indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.**

**Exemplos:**

Indicadores relativos à imagem global da organização:

- a. Número e tempo de tratamento das reclamações (ex. resolução de casos de conflitos de interesse);
- b. Grau de confiança dos cidadãos/clientes na organização e nos respetivos serviços e produtos;
- c. Tempos de espera;
- d. Tempo de tratamento/processamento dos produtos/serviços;
- e. Quantidade de ações de formação dos colaboradores para o tratamento eficaz das relações com os cidadãos/clientes (ex. comunicação cordial e profissionalismo no tratamento dos cidadãos/clientes).

Indicadores relativos ao envolvimento:

- f. Grau de envolvimento das partes interessadas na conceção e modo de prestação dos produtos e serviços e/ou na conceção dos processos de tomada de decisão;
- g. Sugestões recebidas e registadas;
- h. Implementação e grau de utilização de meios inovadores para lidar com os cidadãos/clientes.

Indicadores relativos aos produtos e serviços:

- i. Respeito pelos padrões de qualidade do serviço (ex. cartas do cidadão ou cartas da qualidade).
- j. Número de produtos devolvidos ou serviços prestados incorretamente e/ou situações que implicaram a repetição do processo ou a compensação pelos erros cometidos;
- k. Grau do esforço desenvolvido para melhorar a disponibilidade, o rigor e a transparência da informação.

<b>Presente</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
<b>Pontos fortes e evidências</b>	<b>Áreas de melhoria e evidências</b>	<b>Tópicos/sugestões de melhoria</b>
<b>-Foram efetuados inquéritos de avaliação</b>		<b>-Faltam os indicadores</b>

**Pontuação do subcritério e justificação**

**(30)**

**CRITÉRIO 7: RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS****SUBCRITÉRIO 7.1**

**A avaliação deve considerar os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através dos resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.**

**Exemplos:**

Resultados relativos à satisfação global:

- a. A imagem global e o desempenho global da organização (para a sociedade, cidadãos/clientes, outras partes interessadas);
- b. O nível de perceção dos colaboradores (no sentido de tomada de consciência) relativamente aos conflitos de interesse;
- c. O nível de envolvimento das pessoas na organização e na respetiva missão.

Resultados relativos à satisfação com a gestão e sistemas de gestão:

- d. A capacidade da gestão de topo e de nível intermédio para conduzir a organização (ex. estabelecer objetivos, afetar recursos, etc.) e para comunicar;
- e. Recompensa dos esforços individuais e de grupo;
- f. A postura da organização face à inovação.

Resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho:

- g. O clima organizacional e a cultura da organização (ex. como lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais);
- h. O tratamento de questões sociais (ex. flexibilidade do horário de trabalho, conjugação do trabalho com os assuntos pessoais e questões de saúde);
- i. A igualdade de oportunidades e o sentido de justiça no comportamento da organização.

Resultados ao nível da motivação e satisfação das pessoas com o desenvolvimento da carreira e das competências:

- j. A capacidade da gestão para promover uma estratégia de gestão de recursos humanos e o sistemático desenvolvimento de competências, bem como o conhecimento dos objetivos da organização pelos colaboradores;
- k. Resultados relativos à disponibilidade dos colaboradores para aceitar mudanças

<b>Presente</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
<b>Pontos fortes e evidências</b>	<b>Áreas de melhoria e evidências</b>	<b>Tópicos/sugestões de melhoria</b>
- Foram realizados inquéritos de avaliação	- Envolvimento dos colaboradores -gestão dos conflitos de interesses - Recompensas por mérito	- Motivar os colaboradores para ações de formação - Aumentar a participação dos colaboradores nos processos de monitorização

**Pontuação do subcritério e justificação**

(55)

**SUBCRITÉRIO 7.2**

<p><b>A avaliação deve considerar os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de indicadores de resultados relativos às pessoas.</b></p>		
<p><b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> Indicadores relativos à satisfação (ex. níveis de absentismo ou doença; rácios de rotação de pessoal; número de reclamações);</li> <li><b>b.</b> Indicadores relativos ao desempenho (ex. medidas de produtividade; resultados de avaliações);</li> <li><b>c.</b> Níveis de utilização das tecnologias de informação e comunicação pelos colaboradores;</li> <li><b>d.</b> Indicadores relativos ao desenvolvimento de competências (taxas de participação e de sucesso nas atividades de formação, eficácia da utilização dos orçamentos de formação);</li> <li><b>e.</b> Evidências da capacidade para lidar com os cidadãos/clientes e responder às suas necessidades;</li> <li><b>f.</b> Grau de mobilidade de pessoal dentro da organização;</li> <li><b>g.</b> Indicadores relativos à motivação e envolvimento (ex. taxas de resposta a inquéritos de pessoal, número de propostas para a inovação, participação em grupos internos de discussão);</li> <li><b>h.</b> Quantidade/frequência de reconhecimento individual e das equipas;</li> <li><b>i.</b> Número de casos de conflito de interesse registados.</li> </ul>		
<b>Presente</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
<b>Pontos fortes e evidências</b>	<b>Áreas de melhoria e evidências</b>	<b>Tópicos/sugestões de melhoria</b>
<p><b>- Foram realizados inquéritos de avaliação</b></p>		
<b>Pontuação do subcritério e justificação</b>		
<p><b>(30)</b></p>		

**A avaliação deve considerar os resultados que a organização atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a percepções das partes interessadas sobre os impactos sociais.**

**Exemplos:**

- a.** Perceção relativamente ao impacto de como o desempenho da organização afeta a qualidade de vida dos cidadãos/clientes;
- b.** Perceção relativamente à reputação da organização (ex. como empregadora/contribuinte para a sociedade local/global);
- c.** Impacto económico na sociedade a nível local, regional, nacional, e internacional;
- d.** Perceção quanto à conduta da organização no que respeita às questões ambientais (ex. proteção contra a poluição sonora e atmosférica);
- e.** Impacto ambiental na sociedade nos planos locais, regional, nacional, e internacional;
- f.** Impacto na sociedade tendo em conta a sustentabilidade a nível local, regional, nacional e internacional;
- g.** Impacto na sociedade, tendo em conta a qualidade da participação democrática a nível local, regional, nacional e internacional;
- h.** Perceção quanto à recetividade e transparência da organização;
- i.** Perceção quanto ao comportamento ético da organização;
- j.** Tendência dos artigos/comentários da imprensa/comunicação social

<b>Presente</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
<b>Pontos fortes e evidências</b>	<b>Áreas de melhoria e evidências</b>	<b>Tópicos/sugestões de melhoria</b>
<b>- Foram realizados inquéritos de avaliação</b>	<b>- Sistematização, recolha e tratamento da informação recolhida</b>	<b>- Melhoria na imagem da limpeza de algumas ruas</b>

**Pontuação do subcritério e justificação**

**(60)**

**SUBCRITÉRIO 8.2**

<p><b>A avaliação deve considerar os resultados que a organização atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização.</b></p>		
<p><b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> Relações com entidades relevantes, grupos e comunidades representativas;</li> <li><b>b.</b> Grau de cobertura dos meios de comunicação social;</li> <li><b>c.</b> Apoio destinado a cidadãos socialmente desfavorecidos/excluídos;</li> <li><b>d.</b> Apoio à integração e aceitação das minorias étnicas;</li> <li><b>e.</b> Apoio a projetos internacionais para o desenvolvimento;</li> <li><b>f.</b> Apoio à participação cívica dos cidadãos/clientes e colaboradores;</li> <li><b>g.</b> Intercâmbio profícuo de conhecimento e informação com outros;</li> <li><b>h.</b> Programas para prevenção de riscos de saúde e acidentes destinados aos cidadãos/clientes e colaboradores;</li> <li><b>i.</b> Ações da organização para preservar e sustentar os recursos (ex. grau de compromisso com padrões ambientais; utilização de materiais reciclados; utilização de meios de transporte amigos do ambiente; redução dos incómodos, danos e ruídos; redução do consumo dos recursos energéticos e naturais como por exemplo a água, o gás, e a eletricidade).</li> </ul>		
<b>Presente</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
<b>Pontos fortes e evidências</b>	<b>Áreas de melhoria e evidências</b>	<b>Tópicos/sugestões de melhoria</b>
<p><b>- A organização participou ativamente num projeto de nível europeu na troca de experiência e saberes (Grundtvig)</b></p>		<p><b>- Sensibilizar os colaboradores e parceiros na redução ou racionalização no consumo de recursos energéticos</b></p>
<b>Pontuação do subcritério e justificação</b>		
<p><b>(35)</b></p>		

**CRITÉRIO 9: RESULTADOS DE DESEMPENHO-CHAVE****SUBCRITÉRIO 9.1**

A Avaliação deve evidenciar o cumprimento dos objetivos definidos pela organização em relação aos resultados externos: resultados e impacto dos objetivos.

**Exemplos:**

- a. Grau de cumprimento dos objetivos em termos de resultados (fornecimento dos produtos ou prestação de serviços);
- b. Melhoria da qualidade do produto fornecido ou serviço prestado tendo em conta os resultados de avaliações;
- c. Eficiência (resultados conseguidos ao menor custo possível);
- d. Resultados de inspeções e auditorias;
- e. Resultados da participação em concursos, prémios de qualidade e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (Prémios de Excelência);
- f. Resultados de ações de *benchmarking/bench learning*.
- g. Custo-eficácia (resultado alcançado pelo menor custo possível).

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
- Foram realizados inquéritos de avaliação		- Participação em eventos de melhoria da Qualidade e Certificação

**Pontuação do subcritério e justificação**

(40)

**A avaliação deve evidenciar o cumprimento dos objetivos definidos pela organização em relação aos resultados internos.**

**Exemplos:**

Resultados na área da gestão e inovação:

- a. Evidências da participação de todas as partes interessadas na organização;
- b. Resultados das parcerias estabelecidas e resultados de ações conjuntas;
- c. Evidências da capacidade da organização em satisfazer e conciliar as necessidades de todas as partes interessadas;
- d. Evidências do sucesso das estratégias de melhoria e inovação organizacional, estruturas e/ou processos;
- e. Evidências da melhor utilização das tecnologias de informação (na gestão do conhecimento interno e/ou no trabalho em rede e comunicação interna e externa);
- f. Resultados de inspeções e auditorias;
- g. Desempenho dos processos.

Resultados financeiros:

- h. Grau de realização dos objetivos financeiros e/ou orçamentais;
- i. Número de sectores da organização financiados por recursos provenientes de: receitas fiscais; taxas; venda de produtos/serviços;
- j. Evidências da capacidade para satisfazer e conciliar os interesses financeiros de todas as partes interessadas;
- k. Medidas relacionadas com a utilização eficaz dos recursos financeiros/orçamentais;
- l. Resultados de inspeções e auditorias financeiras.

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
<p><b>- Participação em eventos de melhoria da gestão e inovação</b></p> <p><b>- Levantamento exaustivo dos processos da organização</b></p> <p><b>-Renovação das redes de comunicação internas</b></p>		<p><b>- Incrementar outras auditorias</b></p>
<b>Pontuação do subcritério e justificação</b>		
(45)		

## **FREGUESIA DE VILA FRANCA DE XIRA**

### **Relatório sobre a aplicação dos Inquéritos de satisfação**

Foi decidido efetuar a autoavaliação, por meio da CAF, na Freguesia de Vila Franca de Xira a toda a organização, de modo a conseguir-se um diagnóstico dos seus pontos fortes e áreas de melhoria, no seu todo. Assim sendo, foi decidido aplicar questionários aos cidadãos e aos funcionários/colaboradores da organização, distribuindo-os pela sede da Junta e pelas duas Delegações, a de Povos e a do Bom Retiro. Esta decisão de distribuir os questionários e de tratar os dados obtidos pela sede e pelas Delegações de Povos e do Bom Retiro, advém da necessidade e da preocupação da direção em aferir eventuais discrepâncias e melhorias que pudessem surgir entre os três postos de atendimento ao público.

Obstáculos encontrados na aplicação dos questionários: Dificuldades no envolvimento das pessoas no preenchimento dos questionários; Ceticismo das pessoas quanto à utilidade do trabalho; Dúvidas quanto ao anonimato e à confidencialidade dos questionários; Dúvidas no preenchimento dos questionários; Ausência de respostas a algumas das questões.

#### **1. Inquérito aos colaboradores**

Avaliação da organização - gestão e sistemas de gestão; condições de trabalho; desenvolvimento da carreira; níveis de motivação; estilo de liderança (Gestor topo/intermédio); condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços. Resultados expressos nos gráficos que representam o Grau de Satisfação Interno.

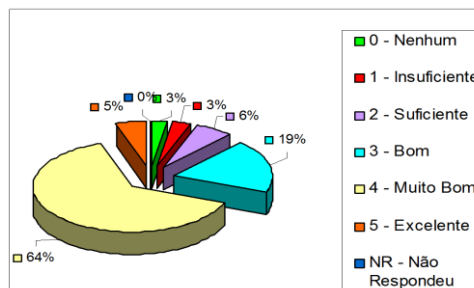
##### **1.1. Tratamento dos Questionários Aplicados aos Funcionários/Colaboradores**

Os questionários aplicados e recebidos pela Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira dos funcionários/colaboradores são 34 no total. Os 34 questionários estão estruturados em 65 questões que visam aferir a satisfação dos funcionários/colaboradores com aspetos relevantes da Junta como: a satisfação global dos colaboradores com a organização, com a gestão e sistemas de gestão, com as condições de trabalho, com o desenvolvimento da carreira, com os níveis de motivação, com o estilo de liderança (Gestão de topo e de nível intermédio) e com as condições de segurança, de higiene e dos equipamentos. A escala de satisfação escolhida é de 0 a 5, sendo: 0 – Nenhum; 1 – Insuficiente; 2 – Suficiente; 3 – Bom; 4 – Muito Bom; 5 – Excelente.

No total dos 34 questionários aplicados aos funcionários/colaboradores (Sede, Delegações de Povos e de Bom Retiro) foram obtidos os seguintes dados:

### **Gráfico 1 – Satisfação Global dos Colaboradores com a Organização**

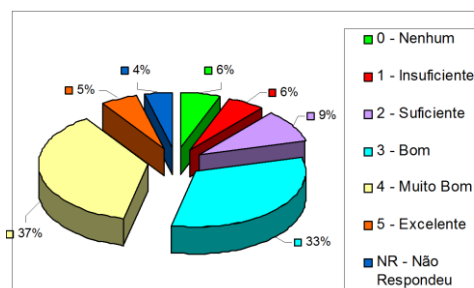
A satisfação global dos colaboradores com a organização permite aferir aspetos tão importantes como a imagem que os colaboradores têm da Junta, o papel da mesma na sociedade, como os colaboradores vêem o relacionamento da Junta com os cidadãos e a sociedade e ainda, a forma como a organização gere os conflitos de interesses e envolve os trabalhadores em atividades de melhoria e nos processos de tomada de decisão.



A partir do gráfico acima, verifica-se que a maioria dos colaboradores (64%) se encontra satisfeito com a organização já que o grau 4 (Muito Bom) é o mais indicado. Segue-se o grau de satisfação 3 (Bom) com 19 % de respostas. No grau 5 (Excelente) verifica-se 5 % de respostas.

### **Gráfico 2 – Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão**

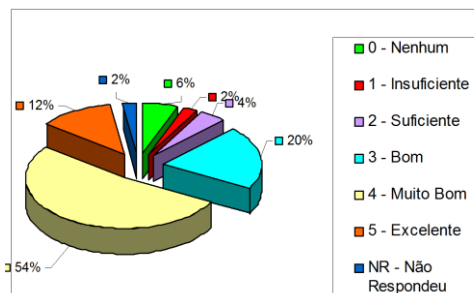
No apuramento da satisfação dos colaboradores com a gestão e os sistemas de gestão, pretende-se aferir a aptidão da liderança (gestão de topo e de nível intermédio) para conduzir a organização e para comunicar com os seus funcionários. Permite, ainda, saber a forma como os objetivos são fixados e partilhados e como a Junta recompensa os esforços individuais e de grupo e se posiciona face à mudança.



Em relação à satisfação dos funcionários/colaboradores da Junta com a gestão e os sistemas de gestão, aqueles mostram-se maioritariamente (37%) satisfeitos, indicando o grau 4 (Muito Bom). No entanto, este valor é menos positivo que o verificado no gráfico anterior já que se regista uma considerável percentagem (33%) de colaboradores que consideram aqueles como bons (Grau 3). Este é portanto um aspeto que necessita de ser melhorado pela Junta.

### **Gráfico 3 – Satisfação com as Condições de Trabalho**

Ao questionar os colaboradores sobre a sua satisfação com as condições de trabalho, a Junta pretende tomar conhecimento da sua satisfação com o ambiente vivido na organização, com os horários de trabalho e a possibilidade de os conciliar com a vida pessoal e com assuntos de saúde, e com a eventual igualdade de oportunidades no desenvolvimento de

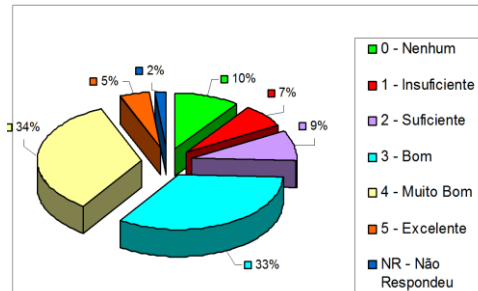


competências, no tratamento e na promoção.

Neste âmbito, mais de metade dos colaboradores (54%) aponta o grau de satisfação 4 (Muito Bom). No entanto, nota-se um valor considerável de colaboradores (20%) que indicam o grau de satisfação 3 (Bom). O grau de satisfação 5 (Excelente) atinge cerca de 12% das respostas.

**Gráfico 4 – Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira**

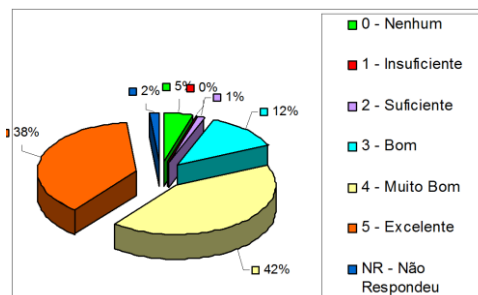
No gráfico acima pretende-se aferir a satisfação dos funcionários/colaboradores com a política de gestão de recursos humanos existente na Junta e com as oportunidades criadas pela mesma para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores e para a realização de ações de formação.



Verifica-se que cerca de 34 % dos colaboradores/funcionários da Junta consideram o desenvolvimento da carreira como muito bom (Grau 4). No entanto, regista-se um certo equilíbrio, uma vez que o grau de satisfação 3 (Bom) apresenta 33 % de respostas. Nota-se portanto, um número considerável de pessoas que não se encontra muito satisfeita com o desenvolvimento das carreiras proporcionado pela Junta.

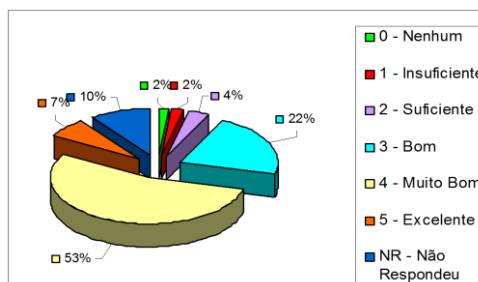
**Gráfico 5 – Níveis de Motivação**

Quando questionados sobre a sua motivação para aprender novos métodos de trabalho, para trabalhar em equipa e para participar em ações de formação e em projetos de mudança e de melhoria na Junta, 42% dos colaboradores afirma ter um nível de motivação muito bom (Grau 4). De salientar, que 38 % dos colaboradores asseguram ter um nível excelente de motivação (Grau 5) no desenvolvimento de novos processos de trabalho.



**Gráfico 6 – Satisfação com o Estilo de Liderança (Gestor de Topo)**

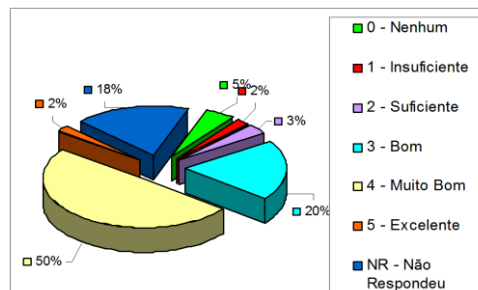
Aferir a satisfação dos colaboradores com o estilo de liderança do gestor de topo permite saber se este lidera através do exemplo, aceita críticas construtivas e sugestões de melhoria, delega competências e responsabilidades ou desenvolve uma cultura de mudança, de confiança e de respeito na organização.



Verifica-se que 53% dos colaboradores da Junta considera o estilo de liderança do gestor de topo de muito bom (Grau 4). De seguida, 22% aponta o grau de satisfação 3 (Bom). Cerca de 10% dos colaboradores não responderam à questão.

**Gráfico 7 – Satisfação com o Estilo de Liderança (Gestão Intermédia)**

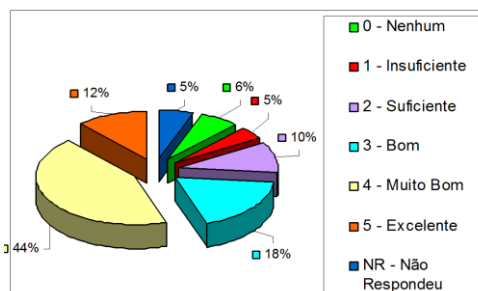
Na satisfação com o estilo de liderança da gestão de nível intermédio pretende-se, tal como no gráfico anterior, avaliar a satisfação dos colaboradores com a liderança daquela através do exemplo, com a delegação de competências e com o desenvolvimento de uma cultura de mudança e de confiança na Junta de Freguesia.



Sendo assim, metade dos colaboradores inquiridos (50%) afirma estar muito satisfeito (Grau 4) com o estilo de liderança conduzido pela gestão de nível intermédio. Cerca de 20% indicaram o grau de satisfação 3 (Bom). Regista-se uma ausência de respostas na ordem dos 18 %.

**Gráfico 8 – Satisfação com as Condições de Higiene, Segurança, Equipamentos e Serviços**

Relativamente à satisfação dos colaboradores com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços da Junta, 44 % dos colaboradores refere o grau 4 (Muito Bom). Representam 18 % os colaboradores que consideram aqueles como bons (Grau 3) e 10% como suficientes (Grau 2). Cerca de 12% afirma estar muito satisfeito (Grau 5 - Excelente) com as condições de higiene, de segurança, equipamentos e serviços da Junta.



Através da análise dos dados obtidos nos questionários aplicados aos funcionários/colaboradores, constatam-se como principais áreas a melhorar:

- A forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor é implementado;
- A fixação de objetivos individuais e partilhados;
- A recompensa dos esforços individuais e de grupo;
- As questões relativas ao desenvolvimento das carreiras, nomeadamente com as oportunidades criadas pela Junta para desenvolver novas competências.

## 2. Inquérito aos cidadãos

Avaliação da instituição através da sua perceção sobre o funcionamento das unidades orgânicas: Administração Geral (acesso à informação; tempo de resposta; envolvimento dos cidadãos); Administração do Território (limpeza e manutenção de espaço público); Ação Social e Comunitária (desenvolvimento de iniciativas sociais/ambientais). Resultados expressos nos gráficos que representam o Grau de Satisfação Externa.

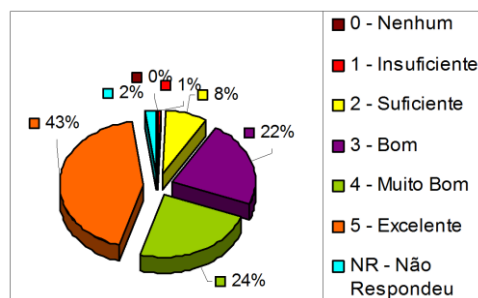
### 2.1. Tratamento dos Questionários Aplicados aos Cidadãos

Os questionários de satisfação distribuídos e recebidos dos cidadãos/clientes são 217 no total, sendo 102 da Sede da Junta de Freguesia, 72 da Delegação de Povos e 43 da Delegação de Bom Retiro. Os 217 questionários foram estruturados com 41 questões, divididas por três áreas de atuação relevantes: área administrativa, área de fomento e área socioeducativa. A escala de satisfação escolhida é de 0 a 5, sendo: 0 – Nenhum; 1 – Insuficiente; 2 – Suficiente; 3 – Bom; 4 – Muito Bom; 5 – Excelente.

#### 2.1.1 Unidade orgânica: Administração Geral

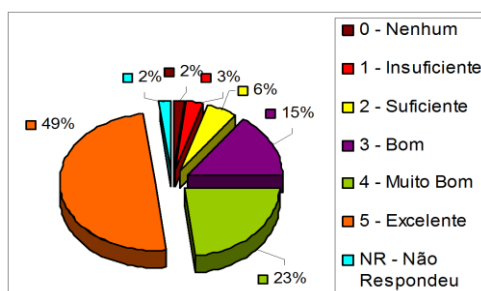
##### Gráfico 9 – Satisfação com os Horários de Abertura da Junta

Na primeira questão colocada aos cidadãos, em relação à área administrativa da Junta, 43% destes manifesta uma excelente satisfação com os horários de abertura da organização, ao indicarem o grau 5 (Excelente). Não se verifica nenhuma resposta que indique o grau 0 (Nenhum).



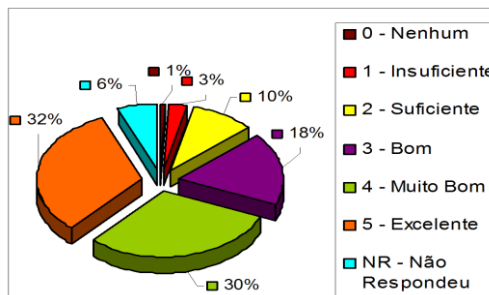
##### Gráfico 10 – Satisfação com o Tempo de Espera no Atendimento (fila)

Em relação ao tempo que os cidadãos têm que esperar para serem atendidos, estes mostram-se bastante satisfeitos já que o grau 5 (Excelente) é o mais indicado com 109 respostas (49%). Segue-se o grau de satisfação 4 (Muito Bom) como o segundo mais indicado pelos inquiridos com 23% das respostas. O grau 0 (Nenhum) é o menos indicado com 2 % das respostas.



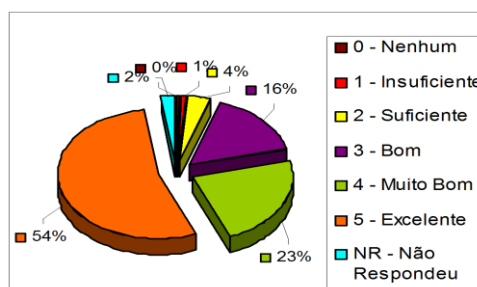
**Gráfico 11 – Satisfação com o Tempo de Resposta às Solicitações**

Na questão referente ao tempo de resposta às solicitações, o grau 5 (Excelente) é novamente o mais indicado pelos cidadãos com 32 %. No entanto, esta questão demonstra um certo equilíbrio já que o grau 4 (Muito Bom), o segundo mais indicado, apresenta um valor de 30 % no total das respostas.



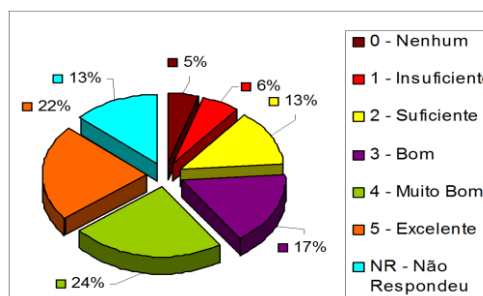
**Gráfico 12 – Satisfação com a Cortesia e Igualdade no Atendimento**

Das questões colocadas aos cidadãos em relação à área administrativa da Junta de Freguesia, a questão relacionada com a cortesia e a igualdade no atendimento é aquela em que a maioria dos cidadãos demonstra maior satisfação, já que apresenta a maior percentagem de respostas com o grau 5 (Excelente), com 54%. Mais de metade dos cidadãos inquiridos mostra-se bastante satisfeito com a cortesia e a igualdade prestadas no atendimento, sendo este o aspeto mais positivo da área administrativa da Junta.



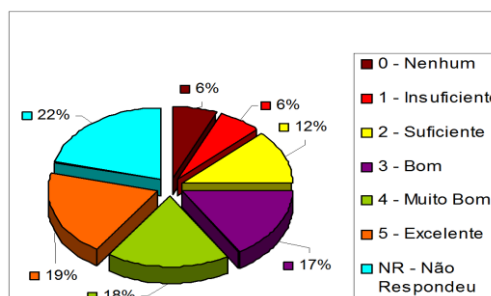
**Gráfico 13 – Satisfação com o Tempo de Resposta a Reclamações**

Em relação à satisfação com o tempo de resposta às reclamações, o grau 4 (Muito Bom) é o mais indicado pelos cidadãos com 24 % de respostas. Segue-se o grau de satisfação 5 (Excelente) com 22% de respostas indicadas. Esta é uma das questões da área administrativa a necessitar de ações de melhoria, para que atinja a excelência (grau 5).



**Gráfico 14 – Satisfação com o Envolvimento dos Cidadãos na Conceção dos Produtos e Serviços e no Processamento de Tomada de Decisão**

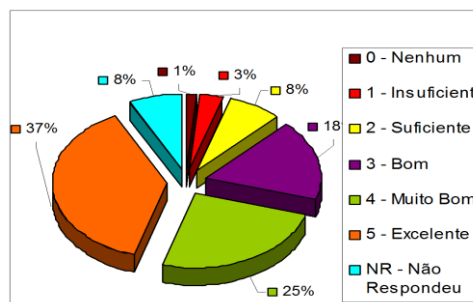
O envolvimento dos cidadãos na conceção dos produtos e serviços prestados pela Junta e na tomada de decisão é o aspeto mais negativo da área administrativa daquela, sendo a questão que apresenta menor número de respostas referentes ao



grau 5 (Excelente) e a que apresenta um maior valor de respostas relativas ao grau de satisfação 0 (Nenhum) com 6 %. De qualquer forma, mesmo sendo este um aspeto a melhorar na área administrativa da Junta, não deixa de apresentar um valor positivo, uma vez que o grau 5 continua a ser o mais indicado pelos cidadãos (19%). O grau de satisfação 4 (Muito Bom) encontra-se bastante equilibrado com o grau anterior com 18 % de respostas. É ainda de salientar, a considerável percentagem de questões não respondidas (22%) que é superior ao valor de respostas de quaisquer dos graus de satisfação.

**Gráfico 15 – Grau de Satisfação da Área Administrativa da Junta**

No total dos 217 questionários, a área administrativa apresenta um valor de 37 % referente ao grau de satisfação 5 (Excelente), sendo este o mais indicado pelos inquiridos, na maioria das questões colocadas. O grau de satisfação 4 (Muito Bom) é o segundo mais indicado com 25 % de respostas. O grau 0 (Nenhum) é o menos indicado pelos cidadãos (1 %).

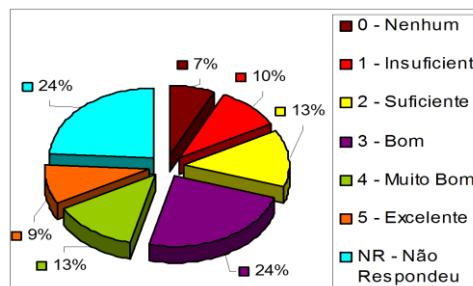


Pelos resultados apurados, é de concluir que a área administrativa da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira demonstra um desempenho bastante satisfatório e que o modo de prestação dos serviços agrada em geral à maioria dos cidadãos. Registam-se como aspetos mais significativos a melhorar: A interpretação e o preenchimento de formulários; O tempo de resposta a reclamações e a solicitações; O envolvimento dos cidadãos na conceção dos produtos e serviços e na tomada de decisão.

**2.1.2. Unidade orgânica: Administração do Território**

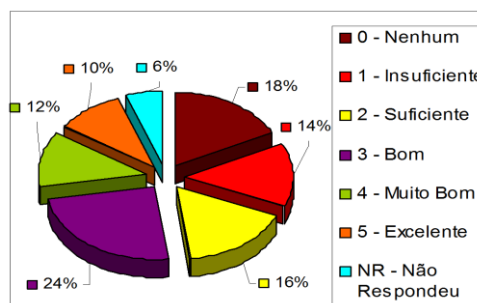
**Gráfico 16 – Satisfação com a Conservação de Equipamentos Escolares**

A primeira questão colocada aos cidadãos em relação à área de fomento da Junta, pretende aferir o grau de satisfação relativamente à conservação dos equipamentos escolares. Neste âmbito 24% dos cidadãos indicaram o grau 3 (Bom). No entanto, note-se a elevada percentagem de cidadãos que não respondeu a esta questão (24%), que iguala o valor do grau de satisfação anteriormente referido. Os graus 2 (Suficiente) e 4 (Muito Bom) são de seguida os mais referidos, ambos com 13%.



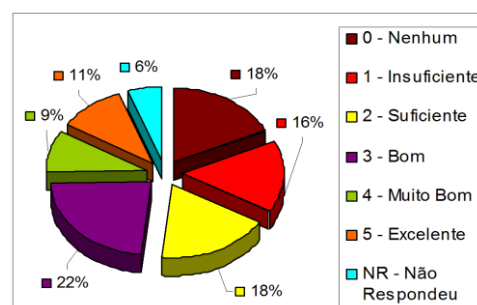
**Gráfico 17 – Satisfação com a Limpeza e Manutenção de Caminhos**

A limpeza e a manutenção de caminhos efetuadas pela Junta são consideradas boas pela maioria (24%) dos cidadãos. Nota-se no entanto, que uma considerável percentagem dos cidadãos manifesta um grau de satisfação 0 (Nenhum) em relação a esta questão com 18 % das respostas. O grau 5 (Excelente) é o menos indicado pelos inquiridos.



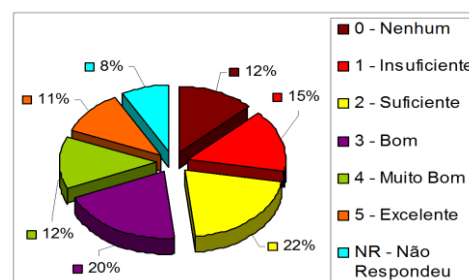
**Gráfico 18 – Satisfação com a Lavagem das Ruas**

Quando questionados acerca da sua satisfação com os serviços de lavagem das ruas, 22% dos cidadãos aponta o grau 3 (Bom). A tendência da satisfação dos cidadãos em relação à área de fomento da Junta, continua a mostrar-se negativa, com os graus 2 (Suficiente) e 0 (Nenhum) a serem os segundos mais indicados, ambos com 18% das respostas. Esta questão da lavagem das ruas, é mesmo aquela que apresenta resultados mais negativos em relação ao grau de satisfação dos cidadãos com a área de fomento.



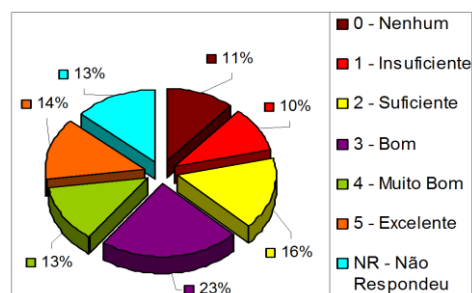
**Gráfico 19 – Satisfação com a Limpeza e Manutenção de Caminhos**

Em relação às questões anteriores, a limpeza e manutenção de espaços verdes, apresenta um resultado negativo, já que o grau de satisfação 2 (Suficiente) é o mais referido por 22 % dos cidadãos. O grau de satisfação 3 (Bom) é o segundo mais indicado – 20 %.



**Gráfico 20 – Satisfação com a Imagem dos Funcionários do Fomento**

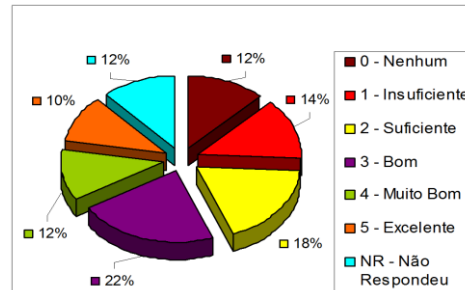
A satisfação dos cidadãos em relação à imagem dos funcionários do fomento é a questão que apresenta resultados mais satisfatórios nesta área, uma vez que, é a que regista uma percentagem mais elevada (14%), referente ao grau 5 (Excelente). Os graus de satisfação 4 (Muito Bom) e 5 (Excelente) totalizam 27 % das



respostas. No entanto, assim como as questões anteriores, a imagem dos funcionários do fomento necessita também de ações de melhoria.

**Gráfico 21 – Grau de Satisfação da Área de Fomento da Junta**

O Gráfico demonstra que o grau de satisfação 5 (Excelente) é o menos indicado pelos cidadãos com apenas 10 % das respostas. O grau de satisfação 3 (Bom) é o mais referido pelos cidadãos. Portanto, pela análise dos dados obtidos é de concluir que a área de fomento, em comparação com a área administrativa da Junta, não demonstra uma satisfação dos cidadãos tão

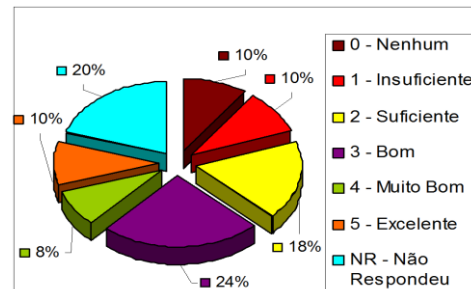


positiva como a anterior. Esta é uma área a ser melhorada pela Junta de Freguesia. Todos os aspetos, anteriormente referidos, relativos à área de fomento da Junta, necessitam de ser melhorados, com destaque para as questões da limpeza, manutenção e lavagem de ruas e caminhos.

**2.1.3. Unidade orgânica: Ação Social e Comunitária**

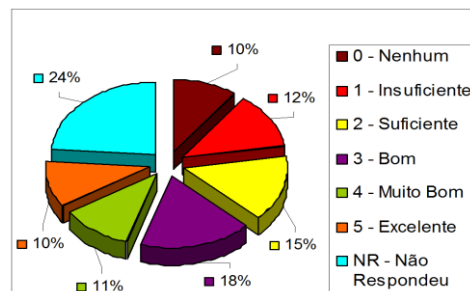
**Gráfico 22 – Satisfação com a Informação Recebida Sobre as Atividades e Iniciativas**

O gráfico acima mostra a satisfação dos cidadãos com a informação recebida sobre as atividades e iniciativas realizadas pela Junta na área socioeducativa. Assim, 24 % dos cidadãos indicam o grau 3 (Bom), sendo este o mais referido. Seguidamente, o grau 2 (suficiente) é o mais indicado com 18 % de respostas. Cerca de 20 % não responderam a esta questão.



**Gráfico 23 – Satisfação com o Desenvolvimento de Iniciativas Destinadas aos Idosos**

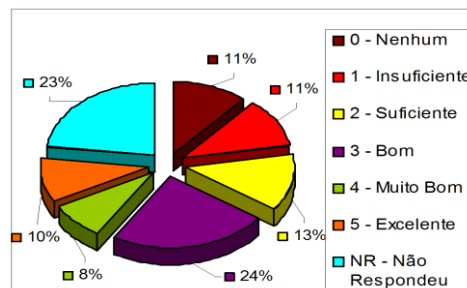
Em relação à satisfação dos cidadãos com as iniciativas destinadas aos idosos que são desenvolvidas pela Junta, a maioria (24 %) não respondeu à questão. Esta situação poderá demonstrar mais uma vez o fraco conhecimento dos cidadãos com as iniciativas deste âmbito. Quanto aos cidadãos



que responderam, 18 % considera bom (Grau 3) o desenvolvimento das iniciativas proporcionadas pela Junta e 15 % consideram-nas suficientes (Grau 2). Cerca de 10 % indicaram o Grau 0 (Nenhum).

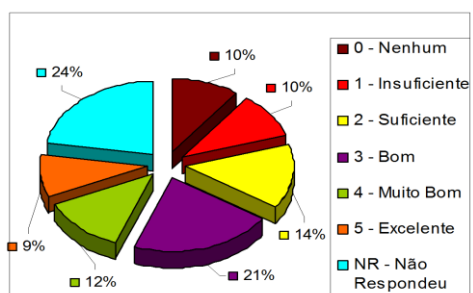
**Gráfico 24 – Satisfação com o Desenvolvimento de Iniciativas Destinadas aos Jovens**

No desenvolvimento de iniciativas destinadas aos jovens, 24 % dos cidadãos indicaram o grau de satisfação 3 (Bom). O grau de satisfação 5 (Excelente) registou 10 % de respostas, à semelhança do gráfico anterior. Verifica-se que 23 % dos inquiridos não responderam a esta questão.



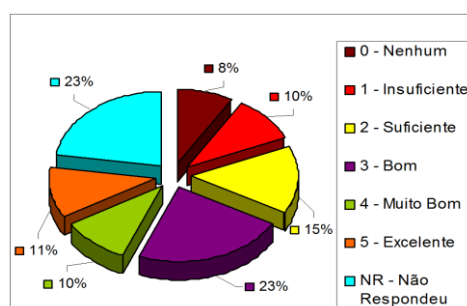
**Gráfico 25 – Satisfação com o Desenvolvimento de Iniciativas Destinadas à Infância**

A maioria dos cidadãos (24 %) inquiridos não respondeu à questão relacionada com o desenvolvimento de iniciativas destinadas à infância realizadas pela Junta. Embora esta questão apresente menor percentagem de cidadãos (21%), em relação à questão anterior, que consideram estas iniciativas como boas, verifica-se no entanto, uma maior quantidade de respostas relativas ao grau de satisfação 4 (Muito Bom), com 12%.



**Gráfico 26 – Grau de Satisfação da Área Sócio – Educativa da Junta**

Pelo gráfico acima constata-se que o grau de satisfação mais indicado pelos cidadãos na área socioeducativa da Junta é o grau de satisfação 3 (Bom) que totaliza 23 % de respostas em todas as questões. Segue-se o grau de satisfação 2 (Suficiente) como o segundo mais indicado pelos cidadãos com 15 % de respostas. O grau 5 (Excelente) regista 11 % de respostas. De salientar, que a área socioeducativa da Junta apresenta um valor bastante elevado (23%) de ausência de respostas, igualando até o grau de satisfação mais respondido pelos cidadãos (Grau 3). Esta situação poderá significar o eventual desconhecimento e falta de informação dos cidadãos em relação às iniciativas proporcionadas pela Junta nesta área. Assim, pelos dados obtidos nos questionários, conclui-se que a área socioeducativa da Junta de Freguesia de Vila



Franca de Xira necessita de ser alvo de intervenções de melhoria, com vista a alcançar níveis de excelência na satisfação dos seus cidadãos.

### **3. Plano de melhorias**

#### **3.1. A Atribuição da Pontuação**

A atribuição da pontuação aos critérios de meios e de resultados respeitou o sistema clássico de classificação da CAF 2006 numa escala de 0 a 100, seguindo o ciclo PDCA (*Plan – Do – Check – Act*). Suportada em evidências (questionários de satisfação a cidadãos e a colaboradores) e após ter sido alcançado o consenso entre os vários elementos da equipa de autoavaliação, a pontuação aos **critérios de meios** foi atribuída da seguinte forma:

**Quadro 1 – Classificação dos Critérios de Meios**

<b>Nº</b>	<b>Critérios</b>	<b>Pontuação</b>
1	Liderança	<b>43,75</b>
2	Planeamento e Estratégia	<b>51,25</b>
3	Pessoas	<b>38,30</b>
4	Parcerias e Recursos	<b>58,30</b>
5	Processos	<b>53,30</b>

Fonte: Própria

##### **3.1.1. Liderança (43,75):**

Em relação ao primeiro critério de meios (Liderança) verifica-se que a Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira apresenta um estilo de liderança relativamente positivo, pela obtenção de uma classificação de 43,75 pontos.

Com base nas evidências e na perceção quanto ao estilo de liderança da gestão de topo e de nível intermédio constata-se que, a missão, a visão e os valores estão desenvolvidos dentro da organização, mas que os mesmos não são divulgados internamente e de forma explícita entre colaboradores e gestores. A missão é aliás, a única daqueles que é divulgada via eletrónica, para que todos tomem conhecimento. Assim como, a visão, a missão e os valores, também os objetivos estratégicos e operacionais não são divulgados da forma mais eficaz a todos os colaboradores e partes interessadas na Junta. Nota-se portanto, uma comunicação e envolvimento das pessoas relativamente insuficiente, em todos os aspetos atrás citados. Aferiu-se também que a missão, a visão e os valores não são revistos periodicamente nem adequados às mutações da envolvente.

Relativamente ao empenho da liderança no desenvolvimento de um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança, verifica-se que são implementadas formas de gestão

da organização e é efetuada a recolha de informação relevante que auxilie na criação das estruturas organizacionais mais adequadas. No entanto, pelos dados obtidos nota-se a carência de objetivos e de metas mensuráveis, bem como, de um sistema de avaliação do cumprimento dos mesmos. Já na área da inovação e da mudança, verificam-se progressos consideráveis com novas soluções de Administração Pública eletrónica (existência de balcão virtual e implementação do SIG – Sistema de Informação Geográfico) e a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (CAF).

Verifica-se que a liderança da Junta promove uma cultura de respeito, de confiança e de transparência no seio da organização, motivando os seus colaboradores. Lidera através do exemplo, de acordo com os valores estabelecidos. No entanto, notam-se ainda algumas insuficiências ao nível do envolvimento e da comunicação com os colaboradores e no premiar dos esforços individuais e das equipas, que é sem dúvida um ponto a melhorar na Junta.

Um dos pontos fortes da liderança da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira é o facto de estabelecer parcerias /protocolos com as várias partes interessadas (Associação das Vilas Francas da Europa, ANAFRE, associações para a promoção do desenvolvimento local, entre outros). Verifica-se no entanto, a falta de comunicação dos trabalhos desenvolvidos e dos resultados alcançados.

#### Quadro 2 – Sugestões de Melhoria (Liderança)

<b>Subcritério 1.1 (40 pontos)</b>	- Garantir uma melhor comunicação interna e externa da missão, da visão, dos valores e dos objetivos estratégicos, através da colocação de quadros/painéis na organização com a divulgação daqueles e a difusão no site da Junta; - Rever periodicamente a missão, a visão, os valores e os objetivos envolvendo as partes interessadas.
<b>Subcritério 1.2 (45 pontos)</b>	- Definir objetivos e metas mensuráveis para toda a organização; - Criar um sistema de medição do desempenho estratégico e operacional.
<b>Subcritério 1.3 (35 pontos)</b>	- Criar formas de comunicação e de envolvimento das pessoas dando-lhes mais autonomia ( <i>empowerment</i> ); - Desenvolver um sistema de avaliação do desempenho das pessoas (SIADAP) e de incentivos de forma a premiar o mérito.
<b>Subcritério 1.4 (55 pontos)</b>	- Comunicar o trabalho desenvolvido pela Junta junto dos cidadãos, organizações e do associativismo; - Divulgar os protocolos/parcerias estabelecidos e o grau de concretização dos resultados alcançados.

Fonte: Própria

#### 3.1.2. Planeamento e Estratégia (51,25):

O critério do Planeamento e Estratégia na Junta regista uma classificação de 51,25 pontos o que significa que apresenta resultados mais positivos que o critério anteriormente analisado. Verifica-se, de facto, uma tendência positiva em relação a esta área da Junta.

Para analisar os pontos fortes e fracos da organização e efetuar um diagnóstico da mesma, a Junta está a implementar a ferramenta CAF, envolvendo os cidadãos e os colaboradores através da recolha da informação das suas necessidades e expectativas (questionários de satisfação, sistema de sugestões e de reclamações). No entanto, esta recolha de informação ainda não é extensiva a outras partes interessadas. Esta é uma área que se encontra em fase de implementação.

Verifica-se alguma ausência de planeamento e de estratégia com a falta de estabelecimento de objetivos e metas mensuráveis e a sua calendarização. Existem apenas linhas de orientação estratégica. Nota-se também a falta de atualização do planeamento e da estratégia.

Registam-se grandes progressos no que diz respeito ao planeamento, implementação e revisão da modernização e da mudança na organização. A Junta tem como pontos fortes nesta área, o desenvolvimento de serviços *online* (Balcão virtual, SIG, disponibilização de variada informação no site da organização), de serviços inovadores (Carro Oficina, Carro Estafeta), a abertura de serviços descentralizados (Delegações) e a implementação do modelo de gestão da qualidade CAF. Verifica-se alguma monitorização insuficiente nos resultados alcançados face aos recursos alocados na execução.

**Quadro 3 – Sugestões de Melhoria (Planeamento e Estratégia)**

<b>Subcritério 2.1 (45 pontos)</b>	- Realizar inquéritos de satisfação a outras partes interessadas (Associativismo)
<b>Subcritério 2.2 (35 pontos)</b>	- Efetuar a avaliação e a atualização periódica do planeamento e da estratégia; - Estabelecer medidas de desempenho do planeamento estratégico.
<b>Subcritério 2.3 (45 pontos)</b>	- Estabelecer objetivos mensuráveis, calendarizar atividades e criar um sistema de controlo da execução dos projetos.
<b>Subcritério 2.4 (80 pontos)</b>	- Monitorizar os resultados alcançados no processo de modernização e de inovação.

Fonte: Própria

### **3.1.3. Pessoas (38,30):**

O critério Pessoas é aquele que apresenta um valor menos positivo, dentre todos os critérios de meios, na Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira. É, portanto, nas áreas abrangidas por este critério, que a Junta deve concentrar grande parte das suas ações de melhoria.

A Junta assegura boas condições de trabalho, quer ao nível da higiene e da segurança, quer no bom ambiente de trabalho vivido. É ainda facilitado aos colaboradores a conciliação da vida familiar com a profissional e é difundida a igualdade de tratamento na organização. No entanto, nota-se a falta de igualdade de oportunidades no que se refere aos processos de promoção e de desenvolvimento das suas carreiras. Também não se verifica uma evidência clara de que a

gestão dos recursos humanos seja realizada em consonância com o planeamento, a estratégia e as necessidades presentes e futuras da organização.

A Junta promove e desenvolve métodos de formação modernos (existem cursos *e-learning*) para que os seus recursos humanos possam melhorar a prestação do seu serviço. Nota-se, contudo, a falta de recolha sistematizada de necessidades de formação.

A organização estimula uma cultura de trabalho em equipa e consulta os cidadãos (através de questionários, recolha de sugestões e reclamações) e os colaboradores (questionários de satisfação e consulta dos seus representantes – sindicatos). No entanto, regista-se insuficiência na delegação de poderes e responsabilidades.

#### Quadro 4 – Sugestões de Melhoria (Pessoas)

<b>Subcritério 3.1 (35 pontos)</b>	- Desenvolver uma política de gestão de recursos humanos baseada no planeamento e na estratégia; - Facilitar os processos de promoção.
<b>Subcritério 3.2 (35 pontos)</b>	- Efetuar a recolha sistemática das necessidades de formação.
<b>Subcritério 3.3 (45 pontos)</b>	- Incrementar reuniões sectoriais para a obtenção de ideias de melhoria contínua, envolvendo assim os colaboradores.

Fonte: Própria

#### **3.1.4. Parcerias e Recursos (58,30):**

O critério relativo às Parcerias e Recursos é sem dúvida um ponto forte da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira, já que é aquele que apresenta uma classificação mais satisfatória (58,3 pontos), entre os critérios de meios.

A Junta demonstra grande empenho em desenvolver relações de parceria relevantes (Associação das Vilas Francas da Europa, ANAFRE - está a ser criada uma associação de desenvolvimento local). Verifica-se no entanto, a fraca monitorização dos resultados obtidos nas ações desenvolvidas.

A organização tem vindo a desenvolver parcerias com os seus cidadãos/clientes. Foram aplicados questionários de satisfação aos cidadãos, têm sido recolhidas as sugestões e as reclamações, são publicados no *site* da Junta os resultados obtidos pela organização e existe uma sessão pública mensal para participação de todos os cidadãos na vida da freguesia.

Quanto aos recursos geridos pela Junta no âmbito da sua atividade, verificam-se alguns progressos no âmbito dos recursos financeiros com a adoção de orçamentos flexíveis, a diferenciação de contas e o controle contabilístico. Ao nível da gestão do conhecimento e da informação, nota-se a preocupação em recolher e gerir a informação coligida. Também ao nível dos recursos tecnológicos se verificam progressos substanciais, já que se nota a preocupação em

utilizar as novas tecnologias no apoio das atividades bem como uma boa capacidade tecnológica da Junta. Em relação aos equipamentos e instalações, estes também apresentam elevada qualidade (boas instalações e gabinetes com equipamentos informáticos para todos os colaboradores, acessos para deficientes, descentralização dos serviços da organização – Delegações de Povos e de Bom Retiro). Verifica-se contudo, a falta de racionalização dos recursos energéticos e de tratamento de resíduos.

**Quadro 5 – Sugestões de Melhoria (Parcerias e Recursos)**

<b>Subcritério 4.1 (55 pontos)</b>	- Monitorizar os resultados obtidos nas ações desenvolvidas
<b>Subcritério 4.2 (60 pontos)</b>	- Incentivar os cidadãos/clientes a apresentarem sugestões e a aumentarem a sua colaboração mesmo que crítica com a organização; - Fomentar a divulgação dos resultados obtidos nos protocolos/parcerias estabelecidos; - Informar os cidadãos das competências e processos da Junta (por exemplo através dum painel informativo nas instalações ou de folhetos).
<b>Subcritério 4.3 (60 pontos)</b>	- Adequar os orçamentos e a sua gestão às ferramentas de controlo mais adequadas (por exemplo, software apropriado).
<b>Subcritério 4.4 (45 pontos)</b>	- Criar mecanismos para facilitar a divulgação interna da informação; - Fomentar a permuta de informação entre os colaboradores.
<b>Subcritério 4.5 (70 pontos)</b>	- Melhorar a rede de comunicação com os parceiros externos através do Website.
<b>Subcritério 4.6 (60 pontos)</b>	- Racionalizar a utilização dos recursos energéticos, como a água e a luz (por exemplo, através da utilização de lâmpadas de baixo consumo); - Fomentar a reciclagem/tratamento de resíduos.

Fonte: Própria

### **3.1.5. Processos (53,30):**

O critério 5 (Processos) apresenta uma classificação de 53,3 pontos, o que significa que, seguidamente ao critério anteriormente mencionado (Parcerias e Recursos), é aquele que demonstra um resultado mais positivo.

Os processos da Junta foram alvo de um levantamento exaustivo com a participação de todos os colaboradores, para que assim se tomasse conhecimento de todos eles. Não estão, no entanto, claramente definidas as responsabilidades de cada um daqueles, nem existem evidências da medição da eficácia das alterações que são introduzidas na organização.

Para desenvolver produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes, a Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira, realizou inquéritos de satisfação para aferir as suas necessidades e expectativas. É desenvolvida a comunicação eletrónica e a interação com os cidadãos, através do site da Junta (sugestões, reclamações, disponibilização de informações úteis aos cidadãos). Existem horários de encerramento diferenciados e alargados, bem como Carro Estafeta e Carro Oficina. Estes são alguns dos pontos fortes da Junta nesta área. Verifica-se, no entanto, alguma

falta de comunicação da organização com os seus cidadãos no que diz respeito às competências da mesma.

A Junta procura inovar os seus serviços envolvendo os cidadãos: a adesão à CAF, o desenvolvimento de serviços de Administração Pública eletrónica (postos públicos de Internet) e o estabelecimento de intercâmbios (Associação Vilas Francas da Europa, programa Grundtvig) são exemplos disso. Contudo, ainda se nota a necessidade de envolver mais os cidadãos na conceção dos produtos ou serviços fornecidos.

**Quadro 6 – Sugestões de melhoria (Processos)**

<b>Subcritério 5.1 (55 pontos)</b>	- Definir e atribuir as responsabilidades dos colaboradores em cada processo; - Estabelecer medidas de eficácia das alterações introduzidas na organização.
<b>Subcritério 5.2 (55 pontos)</b>	- Divulgar visivelmente as competências da organização a todas as partes interessadas (por exemplo, através da colocação de painéis com as mesmas); - Colocação de comentários em voz no site da Junta para invisuais.
<b>Subcritério 5.3 (50 pontos)</b>	- Fomentar a participação e o envolvimento dos cidadãos na conceção dos serviços prestados.

Fonte: Própria

Relativamente aos **critérios de resultados** foi obtida a seguinte pontuação:

**Quadro 7 – Classificação dos Critérios de Resultados**

Nº	Critérios	Pontuação
6	Resultados orientados para Cidadãos/Clientes	<b>50,0</b>
7	Resultados relativos às Pessoas	<b>42,5</b>
8	Impacto na Sociedade	<b>47,5</b>
9	Resultados de Desempenho-Chave	<b>42,5</b>

Fonte: Própria

**3.1.6. Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes (50,00):**

Os resultados orientados para os cidadãos/clientes são, dos critérios de resultados, aqueles que apresentam uma classificação mais positiva (50 pontos). Demonstram portanto uma tendência estável ou de alguma melhoria com algumas metas relevantes alcançadas.

De facto, com base nos questionários de satisfação realizados aos cidadãos, verificam-se resultados bastante positivos (pontos fortes), no que se refere à satisfação com a imagem global da Junta (cortesia e igualdade no atendimento), com a acessibilidade (horários alargados e flexíveis no encerramento e tempos de espera) e com os serviços prestados pela área administrativa. Há que melhorar o envolvimento e a participação dos cidadãos, os tempos de resposta às reclamações, os formulários, e principalmente, os serviços prestados pelas áreas de fomento e socioeducativa.

Nota-se neste âmbito, a substancial falta de indicadores relativos às medidas orientadas para os cidadãos/clientes.

### Quadro 8 – Sugestões de Melhoria (Resultados Cidadãos)

<b>Subcritério 6.1 (70 pontos)</b>	-Incrementar maior eficácia nos serviços prestados em todas as áreas que seja possível, nomeadamente nas áreas de fomento e socioeducativa (privilegiar a limpeza das ruas e caminhos; divulgar as iniciativas sociais e culturais realizadas pela Junta); -Adequar e melhorar os formulários para mais fácil preenchimento; -Diminuir o tempo de resposta às reclamações.
<b>Subcritério 6.2 (30 pontos)</b>	-Estabelecer indicadores de medição (dos tempos de espera, de resposta, do tratamento de reclamações, do número de sugestões e de reclamações recebidas, entre outros).

172

Fonte: Própria

#### 3.1.7. Resultados Relativos às Pessoas (42,50):

Os resultados relativos às pessoas apresentam um valor menos positivo (42,5 pontos) que os referentes aos cidadãos. Os resultados relativos às pessoas apresentam uma tendência estável e algumas metas foram alcançadas.

Os questionários de satisfação aplicados aos funcionários/colaboradores demonstram resultados positivos quanto à satisfação com a imagem global da Junta, com as condições de trabalho e relativamente aos elevados níveis de motivação verificados. Registam-se algumas insuficiências no envolvimento das pessoas, na recompensa do mérito e na gestão dos conflitos de interesse. Verifica-se uma considerável falta de indicadores de medição dos resultados relativos às pessoas.

### Quadro 9 – Sugestões de Melhoria (Resultados Pessoas)

<b>Subcritério 7.1 (55 pontos)</b>	- Motivar os colaboradores para ações de formação; - Facilitar os processos de promoção; - Estabelecer um sistema de recompensa do mérito; - Aumentar a participação/envolvimento das pessoas.
<b>Subcritério 7.2 (30 pontos)</b>	- Estabelecer indicadores de medição (Níveis de absentismo, medidas de produtividade, entre outros).

Fonte: Própria

#### 3.1.8. Impacto na Sociedade (47,50):

Também nesta área, os resultados apresentam uma tendência estável ou de melhoria, com o alcance de metas relevantes.

Verifica-se uma perceção positiva com a imagem, a reputação e o papel desempenhado pela Junta na sociedade. No entanto, nota-se a falta e tratamento de informação relevante sobre estes aspetos e a insuficiente conduta da organização quanto a questões ambientais e de limpeza.

Existem alguns indicadores que medem as relações da Junta com diversas entidades relevantes. A organização participou ativamente num projeto de nível europeu para a troca de experiência e saberes (Grundtvig).

### Quadro 10 – Sugestões de Melhoria (Impacto na Sociedade)

<b>Subcritério 8.1 (60 pontos)</b>	- Recolher e tratar sistematicamente a informação sobre o impacto da junta na sociedade; - Melhorar a imagem e limpeza de algumas ruas; - Desenvolver ações para a proteção ambiental.
<b>Subcritério 8.2 (35 pontos)</b>	- Estabelecer indicadores de medição do desempenho social da Junta; - Realizar e participar em ações de sensibilização dos colaboradores e parceiros na redução e racionalização do consumo de recursos energéticos.

Fonte: Própria

#### 3.1.9. Resultados de Desempenho-chave (42,50):

Os resultados de desempenho-chave demonstram uma tendência estável com algumas metas alcançadas.

Quanto aos resultados externos da Junta, verifica-se um grau positivo de cumprimento dos objetivos, bem como na melhoria dos serviços prestados. Não existem indicadores relevantes que meçam a eficiência dos resultados alcançados.

Em relação aos resultados internos obtidos, a Junta apresenta resultados positivos, sobretudo no que diz respeito à gestão e inovação. De facto, registam-se fortes evidências na área da melhoria e inovação, como o estabelecimento de parcerias/protocolos, a participação em eventos de melhoria da gestão e da inovação, a renovação das tecnologias e das redes de comunicação interna e o levantamento dos processos da organização.

### Quadro 11 – Sugestões de Melhoria (Resultados Desempenho-Chave)

<b>Subcritério 9.1 (40 pontos)</b>	- Estabelecer indicadores de medição da eficiência dos resultados alcançados; - Participação da Junta em eventos de melhoria da Qualidade e de Certificação.
<b>Subcritério 9.2 (45 pontos)</b>	- Incrementar auditorias.

Fonte: Própria

Assim, pela soma da pontuação obtida nos critérios, a classificação final da Junta é de **427,40** pontos.

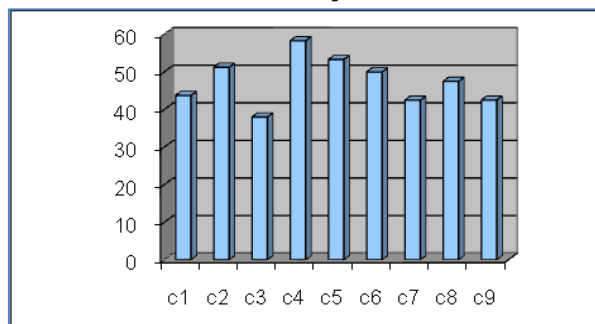
#### Quadro 12 – Classificação Final da Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira

Nº	Critérios	Total
1	Liderança	43,75
2	Planeamento e Estratégia	51,25
3	Pessoas	38,30
4	Parcerias e Recursos	58,30
5	Processos	53,30
6	Resultados Orientados Cidadãos/Clientes	50,00
7	Resultados relativos às Pessoas	42,50
8	Impacto na Sociedade	47,50
9	Resultados de Desempenho-Chave	42,50
	<b>Total</b>	<b>427,40</b>

Fonte: Própria

A pontuação de 427,40 pontos obtida pela Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira é positiva, mas manifesta que ainda há muito a melhorar pela organização no sentido de caminhar para a excelência.

**Gráfico 28 – Pontuação dos Critérios**



Fonte: Própria

#### **4. Benefícios e Constrangimentos da Aplicação da CAF na Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira**

A aplicação do modelo de autoavaliação CAF na Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira foi conduzida com o intuito de ser um investimento para a organização, para que assim se conseguisse melhorar a qualidade, a eficácia e a eficiência dos serviços prestados aos cidadãos/clientes. Não somente melhorar a qualidade dos serviços à população, mas também modernizar os seus processos internos que poderão constituir verdadeiros fatores críticos de sucesso, para a progressão da Junta.

Os resultados do processo de autoavaliação e da implementação do sistema de gestão da qualidade CAF na Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira são francamente positivos. No entanto, como todo o processo de mudança, na implementação da CAF também se revelaram algumas dificuldades que foi necessário ultrapassar:

**Quadro 356 – dificuldades detetadas**

1	Dificuldades no envolvimento dos colaboradores e dos cidadãos no preenchimento dos questionários (fraca adesão);
2	Devolução de alguns questionários incompletos ou por preencher. No entanto, os benefícios verificados com a implementação do projeto foram substancialmente superiores;
3	Permitiu à Junta de Freguesia de Vila Franca de Xira recolher diversa informação sobre as necessidades e expectativas das partes interessadas e sobre a perceção que as mesmas têm da organização;
4	Motivou colaboradores com o seu envolvimento num projeto de mudança e de melhoria na organização;
5	Permite à Junta elaborar um plano de ações de melhoria e depois efetuar a sua monitorização;
6	Constitui um primeiro passo para a implementação da melhoria da qualidade na organização e para a futura certificação.

Fonte própria

## Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)

Ano de 2010

**Quadro 1 - Objetivos operacionais da Administração Geral**

Eficácia	Nº	Ponderação	Objetivo	Nº	Indicador	Peso	Meta
	01	100%	Garantir a execução Orçamental	01	Valor da receita cobrada	40%	100 %
				02	Valor da despesa paga	40%	100 %
				03	Prazo médio de pagamento	20%	60 dias
Eficiência	Nº	Ponderação	Objetivo	Nº	Indicador	Peso	Meta
	02	25%	Melhorar o tempo de entrega de processos ao cidadão.	04	Número médio de processos entregues	100%	5dias
	03	25%	Melhorar o tempo de despacho dos pareceres	05	Número médio de pareceres despachados	100%	8 dias
	04	30%	Promover a interatividade do website	06	Tempo médio de resposta aos contributos rececionados	50%	8 dias
				07	Nº de serviços e impressos disponibilizados no balcão virtual	25%	20%
				07	Nº de serviços e impressos disponibilizados no balcão virtual	25%	20%
	08	Número de atualizações do website da Junta	25%	4 x mês			
05	20%	Reduzir o número de reclamações	09	Número de reclamações	100%	10%	
Qualidade	Nº	Ponderação	Objetivo	Nº	Indicador	Peso	Meta
	06	100%	Promover o desenvolvimento e a qualificação dos recursos humanos	10	Nº de médio de formandos que frequentam as ações de formação realizadas	100%	2

### Fórmulas de cálculo:

Ind 1	Somatório da receita planeada executada sobre o somatório da receita planeada
Ind 2	Somatório da despesa planeada executada sobre o somatório da despesa planeada
Ind 3	Somatório do nº de dias entre a data de entrada e a data de pagamento de cada fatura sobre o nº de faturas rececionadas e conferidas
Ind 4	Somatório do nº de dias entre a data de entrada e a data de saída de cada processo sobre o nº de processos entrados
Ind 5	Somatório do nº de dias entre a data de entrada e a data de saída de cada parecer sobre o nº de pareceres solicitados
Ind 6	Somatório do nº de dias entre a data de entrada e a data de resposta de cada contributo sobre o nº de contributos rececionados
Ind 7	Somatório do nº de serviços e impressos planeados executados sobre o somatório do nº de serviços e impressos planeados
Ind 8	Nº total de atualizações sobre 12 meses
Ind 9	Nº total de formandos nas ações de formação + nº total de ações de formação realizadas

**Quadro 2 - Objetivos operacionais da Administração do Território**

176

Eficácia	Nº	Ponderação	Objetivo	Nº	Indicador	Peso	Meta
	01	50%	Garantir o correto preenchimento da folha de obra	01	Número de folhas de obra corretamente preenchidas	100%	50%
02	50%	Registrar informaticamente a informação detetada pela fiscalização	02	Prazo para criação de uma base de dados para registo da informação	100%	31/05	
Eficiência	Nº	Ponderação	Objetivo	Nº	Indicador	Peso	Meta
	03	50%	Melhorar o tempo de resposta às reclamações	03	Prazo médio de resposta	100%	5dias
04	50%	Melhorar o tempo de despacho dos pareceres	04	Número médio de pareceres despachados	100%	8 dias	
Qualidade	Nº	Ponderação	Objetivo	Nº	Indicador	Peso	Meta
	05	100%	Reduzir o número de reclamações	05	Número de reclamações	100%	15%

**Fórmulas de cálculo:**

Ind 1	$N^{\circ}$ de folhas preenchidas corretamente: $n^{\circ}$ total de folhas x 100
Ind 2	Data de calendário para conclusão do regulamento
Ind 3	Somatório dos prazos: total de reclamações
Ind 4	Somatório do $n^{\circ}$ de dias em cada parecer: $n^{\circ}$ de pareceres solicitados
Ind 5	$[(n^{\circ}$ de reclamações 2009 - $n^{\circ}$ de reclamações 2010) : $n^{\circ}$ de reclamações 2009] x 100

**Quadro 3 - Objetivos operacionais da Ação Social e Comunitária:**

Eficácia	Nº	Ponderação	Objetivo	Nº	Indicador	Peso	Meta
	01	01	50%	Promover interação com a comunidade – fóruns temáticos – sinergias e recursos comuns	01	Número de encontros com os Agentes de Desenvolvimento Local	30%
02					Taxa de participação nos encontros	40%	30%
03					Taxa de satisfação nos encontros	30%	50%
02		50%	Procurar responder às necessidades sociais e educativas da comunidade	04	Número de situações solucionadas	50%	30%
				05	Nº de estágios escolares	50%	80%
Eficência	Nº	Ponderação	Objetivo	Nº	Indicador	Peso	Meta
	03	100%	Promover a comunicação entre e com a Comunidade	06	Número médio de atualizações mensais dos painéis de informação	25%	2
				07	Número de newsletters	25%	12/ano
				08	Número médio de atualizações do website da Junta	25%	6/mês
				09	Número de atualizações do portal da comunidade	25%	6/mês
Qualidade	Nº	Ponderação	Objetivo	Nº	Indicador	Peso	Meta
	04	100%	Promover regras de relacionamento com o Movimento Associativo	10	Prazo para a conclusão do regulamento de apoios ao movimento associativo	100%	15/12

177

**Fórmulas de cálculo:**

Ind 1	Nº de encontros realizados (1 por mês)
Ind 2	Somatório do nº de participantes de todos os encontros x a capacidade da sala x nº de encontros: 365 x nº de encontros
Ind 3	Nº de encontros x 100: somatório do nível Bom em todos os encontros
Ind 4	Nº de situações solucionadas: nº de atendimentos x 100
Ind 5	Nº de estágios realizados: nº de estágios solicitados x 100
Ind 6	Somatório do nº de atualizações: pelo nº de meses em causa
Ind 7	Somatório do nº de newsletter realizadas
Ind 8	Somatório do nº de atualizações: pelo nº de meses em causa
Ind 9	Somatório do nº de atualizações: pelo nº de meses em causa
Ind 10	Data de calendário para conclusão do regulamento de apoios ao movimento associativo