



MANUAL DE GESTÃO – maio 2018

Índice

1. Estrutura e Gestão do Manual	3
1.1 Promulgação	3
1.2 Objetivo do Manual	4
1.3 Estrutura e Gestão do Manual	4
2. O Município de Espinho	4
2.1 Identificação	4
2.2 Contextualização Histórica	5
2.3 Administração Municipal	6
2.4 Organograma	7
2.5 Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos	8
2.5.1 Missão	8
2.5.2 Visão	8
2.5.3 Valores	8
2.5.4 Orientações Estratégicas	8
2.5.5 Objetivos Estratégicos	9
2.6 Política de Gestão da Qualidade	9
2.6.1 Planeamento e controlo da Política de Gestão da Qualidade	10
3. Sistema de Gestão	10
3.1 Âmbito da Certificação	10
3.2 Exclusões	11
3.3 Modelo Integrado de Gestão	11
3.3.1 A Abordagem por Processos	13
3.3.2 A Rede de Processos	14
3.4 Comunicação interna e externa	15
3.5 Funções e Competências para o Sistema de Gestão	16
3.5.1 Organograma do Sistema de Gestão	16
3.5.2 Presidente da Câmara Municipal de Espinho	16
3.5.3 Representante pela Gestão	17
3.5.4 Gestor de Processo (Owner do processo)	17
3.5.5 Responsável Operacional pelo Sistema de Gestão da Qualidade	17
3.5.6 Dirigentes das Unidades Orgânicas	18
3.5.7 Responsável Operacional do Processo	18
3.5.8 Todos os trabalhadores	18
3.6 Sistema de Controlo Documental do Sistema de Gestão	19
3.6.1 Pasta Partilhada do Sistema de Gestão	20
3.6.2 Processos e Procedimentos transversais	21
3.7 Medição e Monitorização do Sistema de Gestão	22
3.8 Revisão pela Gestão	22
3.9 Matriz de Interligação entre Processos vs. Norma de Referência	24
3.10 Matriz Processo vs. Estrutura Orgânica	27
3.11 Siglas e Definições	28

1. Estrutura e Gestão do Manual

1.1 Promulgação

O presente **Manual de Gestão (MG)** descreve o Sistema de Gestão da Qualidade, aqui denominado por **SGQ**, da **Câmara Municipal de Espinho (CME)** de acordo com as disposições das normas **NP EN ISO 9001:2015** - Sistema de Gestão da Qualidade.

O **Sistema de Gestão** tem como principais objetivos definir a Política de Gestão, a estrutura organizacional, os processos, as metodologias e as responsabilidades de modo a assegurar, de uma forma sistemática e eficaz, o envolvimento de todos os Colaboradores, a satisfação dos Clientes/Municípios, incluindo os serviços da CME, bem como a melhoria da eficácia e da eficiência dos Processos.

O presidente da CME assume o compromisso de que o presente Manual reflete o Sistema de Gestão da Qualidade do Município, tendo como base os requisitos que a norma acima referida determina para as Organizações.

Propõe-se, ainda, assegurar condições de divulgação do presente Manual a todos os colaboradores, comprometendo-os no estrito cumprimento dos requisitos que lhes são aplicáveis e na elaboração e observância dos processos e procedimentos que lhes dizem respeito.

A promulgação do **Manual de Gestão** representa o compromisso do Presidente e Executivo de que a Política de Gestão é planeada, executada e avaliada de forma a garantir a sua contínua aplicabilidade e adequabilidade face às necessidades do Município e dos seus cidadãos.

É delegado na Chefe de Divisão da Divisão de Gestão Administrativa, Financeira e Turismo (DGAFT) a responsabilidade pela supervisão do SGQ da CME no âmbito do referencial ISO 9001, bem como a coordenação a todos os níveis das determinações do Manual de Gestão.

Cabe ao Executivo e a todos dirigentes o desdobramento desta política, de que este Manual representa o primeiro nível.

É responsabilidade de todos colaboradores da CME a implementação das disposições do Manual de Gestão, de forma a constituir uma base sólida para a melhoria contínua da Qualidade dos serviços prestados.

É, portanto, com base nos princípios acima referidos que é promulgado o presente **Manual de Gestão**, o qual entra de imediato em vigor.

Espinho, 11 maio de 2018

O Presidente da Câmara Municipal



(Dr. Joaquim José Pinto Moreira)

1.2 Objetivo do Manual

O MG tem por principal objetivo documentar e integrar o Sistema de Gestão do Município de Espinho, com vista a satisfazer os requisitos das Normas NP EN ISO 9001, definindo:

- A política adotada;
- A estrutura documental, os processos e procedimentos;
- A estrutura organizacional;
- A monitorização e controlo de desempenho do Sistema.

O Manual de Gestão procura ainda contribuir para a evidência do compromisso do Executivo relativamente à implementação do SGQ e constituir um documento de apresentação do município, da sua organização interna e da sua ligação com a sua envolvente externa, principalmente com os cidadãos.

1.3 Estrutura e Gestão do Manual

O Executivo constitui-se como o primeiro responsável por fazer cumprir as disposições do SGQ, delegando nos Dirigentes da CME as competências necessárias à sua implementação, manutenção e melhoria contínua nos respetivos Serviços.

O MG apresenta uma estrutura que pretende facilitar a sua utilização e proporcionar um entendimento claro e inequívoco do seu conteúdo.

Está organizado em 3 capítulos:

Capítulo 1. Estrutura e Gestão do Manual

Capítulo 2. O Município de Espinho

Capítulo 3. Sistema de Gestão

A gestão do presente Manual é feita de acordo com o estabelecido pelo procedimento de Controlo de Documentos e Registos, pertencente ao Processo **PG03 Sistemas de Gestão e Melhoria**, e os respetivos Procedimentos de Trabalho, estando a sua última versão disponível na pasta partilhada do SGQ.

Sempre que necessário, nomeadamente aquando da revisão do Sistema, os membros do Executivo, Dirigentes das UO's e a Divisão de Gestão Administrativa, Financeira e Turismo – Serviço de Modernização Administrativa podem desencadear a realização de uma revisão do MG de modo que este descreva, de forma atualizada e permanente, o SGQ da CME. A versão em vigor do MG fica disponível na pasta partilhada do SGQ.

2. O Município de Espinho

2.1 Identificação

Câmara Municipal de Espinho

Praça Dr. José Oliveira Salvador

Apartado 700

4500-901 Espinho

Tel: (+351) 22 733 58 00

Fax: (+351) 22 733 58 52

Email to: geral@cm-espinho.pt



Imagem 01 – Brasão da cidade de Espinho

2.2 Contextualização Histórica

"ÉS PIÑO"

Em tempos muito recuados, uma pequena embarcação que navegava junto à costa foi apanhada em muito mar (mar mau, encapelado, furioso) e naufragou.

Dois homens, espanhóis da Galiza, sobreviveram à tragédia, diz a lenda que mercê de uma promessa feita a Nossa Senhora de construírem uma Capelinha em Sua honra se Ela lhes possibilitasse a salvação.

Quando sentiram chão firme debaixo dos pés, os dois homens – Eugénio e Márcio Esteves, segundo a Monografia de Álvaro Pereira - tomaram o facto por milagre e construíram à beira praia uma pequena igreja (Capela dos Galegos).

Mas o que da lenda interessa fundamentalmente reter é o diálogo que os dois galegos tiveram quando, ainda mal refeitos do susto, detiveram a sua atenção na prancha de madeira em que se tinham posto a salvo: dizia um que ela era feita de castanho, mas o outro, perentório no seu falar galego, garantia: "No! És Piño!" E daí terá havido nome de Espinho.

Há, evidentemente, hipóteses mais credíveis do que esta. Nas memórias sobre os Forais das Terras Portuguesas pode ler-se (citado da Monografia de Álvaro Pereira): "(....) Espinho deve o seu nome a uma penedia espiniforme, a qualquer espinhaço da praia: há ali um lugar chamado Espinho de Terra, indicando um espinho de mar".

Por outro lado, há quem entenda que Espinho deve o nome a um lugar que pertence, hoje como há mais de 200 anos, à freguesia de S. Félix da Marinha-Villa de Spino.

O POVOAMENTO

Há mais de 200 anos, uma colónia formada por famílias de pescadores de Ovar, deslocou-se até este lugar com o objetivo de sondar a fauna marinha, principalmente sardinha, a um tempo de larga utilização na indústria e na adubagem das terras, para além do seu uso alimentar. Tratava-se de encontrar um lugar suficientemente próximo do Porto que permitisse colocar o pescado naquela cidade em boas condições de utilização, já que se desconheciam processos de conservação.

Nos primeiros tempos estes "ovareiros" (daí o nome vareiro) permaneciam na costa apenas durante a companhia, regressando à Terra Natal no inverno, quando o estado do mar impossibilitava a pesca em segurança.

Nómadas em certo sentido, estes primeiros colonos não construíram habitações. Abrigavam-se, à noite, sob os barcos voltados ao contrário. Para fazer compras, registar os filhos ou enterrar os mortos, era a Ovar que se dirigiam. E era ainda na vila-mãe que, no Inverno, época baixa de pesca, se dedicavam a uma agricultura de subsistência.

A fixação da população em Espinho começou a fazer-se por volta do ano de 1776, após a chegada ao Furadouro do Industrial Francês Jean Pierre Mijaule, que conhecia o "segredo" da salmoura da sardinha, que permitia a sua conservação e venda durante a época baixa da pesca. Era negócio lucrativo e, por isso, a todos quantos desejavam conhecer o "segredo", o senhor Mijaule respondia com um definitivo não.

Certo dia, porém, um pescador mais corajoso trepou ao telhado da fábrica do industrial francês e espreitando por uma frincha aberta reteve o método.

Acabado o "segredo" da salmoura os pescadores começam a fixar-se resolvendo o seu problema económico quando, no Inverno o mar se "fechava".

Surgem as primeiras habitações - os palheiros - dos pescadores já sedentarizados. Estas eram feitas em madeira com os telhados revestidos a terra, havendo uma total indisciplina na sua implementação.

A transição da madeira para a pedra foi um processo lento e teve uma fase intermédia em que os

	MANUAL OPERACIONAL		
	MANUAL DE GESTÃO	Codificação PG03-00-MG-01	Data 11/05/2018
			Revisão 08

palheiros passaram a ostentar fachada principal em pedra e cal.

Mais tarde, muitas destas habitações haveriam de ser adquiridas por famílias de posses e submetidas a melhorias, vindo assim a formar-se a colónia balnear de Espinho.

Em menos de meio século, Espinho tornar-se-ia uma das praias de primazia do Norte de Portugal.

2.3 Administração Municipal

A CME, Órgão Executivo do Município de Espinho, no âmbito das atribuições determinadas pelo enquadramento legislativo:

- Assegura a atividade no âmbito do planeamento e desenvolvimento municipal;
- Apoia atividades de interesse municipal;
- Procede à atuação em matéria de licenciamento e fiscalização;
- Apoia as relações com outros órgãos autárquicos;
- Desenvolve atividades consultivas, assegurando, para tal, a organização e funcionamento dos serviços bem como a sua gestão corrente, com o objetivo de ir ao encontro das necessidades e expectativas dos Clientes/Munícipes.

A CME integra um conjunto de Trabalhadores, distribuídos por diversos grupos profissionais e pelas diferentes Unidades Orgânicas (UO's) e que constituem o núcleo global de clientes internos do SGQ. Os clientes externos são os cidadãos em geral, os munícipes, as organizações públicas e privadas.

2.4 Organigrama

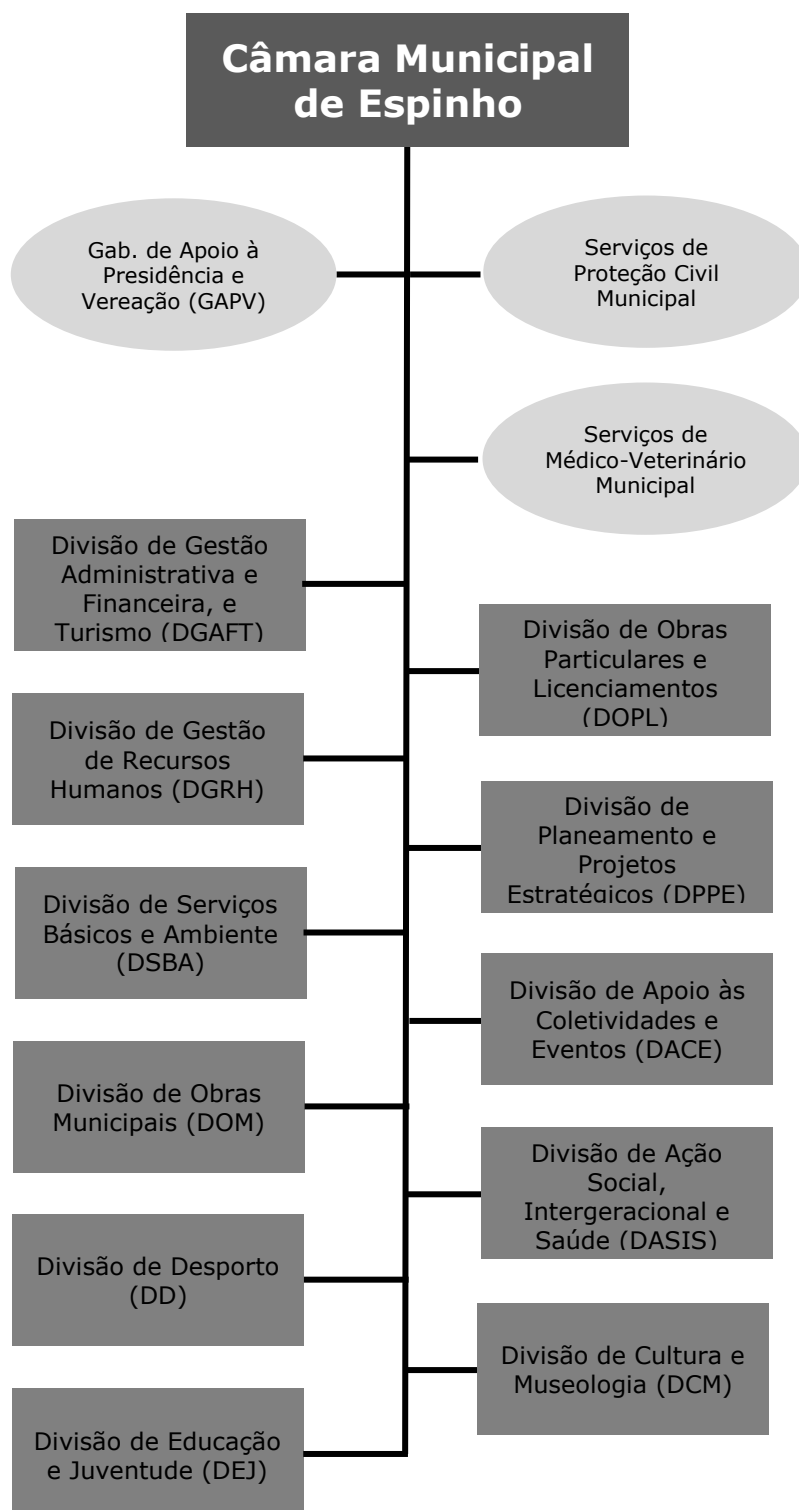


Imagem 02 - Organigrama

2.5 Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos

2.5.1 Missão

Promover o bem-estar dos cidadãos, o desenvolvimento económico, cultural e social integrado, fomentando a competitividade e sustentabilidade territorial e ambiental, tendo por base a aposta no conhecimento, nas tecnologias de informação e comunicação e qualidade dos serviços prestados.

2.5.2 Visão

Ser reconhecido como um Município inovador, atrativo, integrador e sustentável, que valorize e salvaguarde um serviço público regido por parâmetros de qualidade, credibilidade e transparência.

2.5.3 Valores

Liderança – Desenvolver e facilitar o alcançar da missão e visão, incrementando os valores requeridos para o sucesso a longo prazo, estabelecendo uma cultura de excelência para o serviço público;

Ética – Atuar em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito, servindo exclusivamente a comunidade e os cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo;

Justiça e Imparcialidade – Tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos;

Igualdade – Nenhum cidadão pode ser beneficiado ou prejudicado em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.

Proporcionalidade – Exigir aos cidadãos o indispensável para a realização da atividade administrativa.

Colaboração e Boa-fé – Colaborar com os cidadãos segundo o princípio da boa fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade;

Informação e Qualidade – Prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, e rápida;

Competência e Responsabilidade – Agir de forma responsável e competente, promovendo a valorização profissional;

Criatividade e Inovação – Transformar ideias em oportunidades de melhoria;

Lealdade – Agir de forma leal, solidária e cooperante.

2.5.4 Orientações Estratégicas

- Promover a eficácia dos serviços
- Assegurar a sustentabilidade Financeira
- Assegurar o desenvolvimento sustentável do concelho
- Promover os valores naturais, culturais e patrimoniais do concelho
- Promover e assegurar a qualidade ambiental
- Promover a qualidade de vida dos cidadãos
- Reabilitar o parque escolar e promover o sucesso educativo e qualidade do ensino

2.5.5 Objetivos Estratégicos

Perspetiva	Objetivo Estratégico
Cidadão/Cliente	Definir parcerias entre autarquia e outras entidades/agentes
	Rentabilizar os equipamentos existentes no concelho
	Promover o concelho como destino turístico
	Desenvolver a estratégia para a marca da cidade
	Promover eventos culturais, desportivos e de lazer
	Combater o desemprego
	Aumentar os níveis de qualificação da população
	Modernizar o parque escolar
	Combater o abandono escolar
	Resolver carências habitacionais
	Definir uma estratégia para atrair população
Financeira	Promover o equilíbrio nas contas municipais
	Promover o aumento da receita
	Assegurar a redução de custos de contexto
Processos	Otimizar a gestão dos processos internos
	Promover a utilização das tecnologias de informação e comunicação
Desenvolvimento Organizacional	Reforçar as competências dos trabalhadores
	Promover a satisfação e motivação dos trabalhadores

2.6 Política de Gestão da Qualidade

A CME, com a preocupação de proporcionar um serviço de elevada qualidade e de assegurar um melhor desempenho junto dos Municípios e de outras Partes Interessadas, assumiu um compromisso de excelência baseado na **Orientação para o Cliente**, na **Melhoria Contínua**, e no **Envolvimento e Desenvolvimento** dos trabalhadores, evidenciado através da sua Política de Gestão da Qualidade:

- Assegurar, de uma forma planeada, a resposta às **exigências e expectativas dos clientes e partes interessadas**, garantindo a **satisfação dos Clientes/Municípios**, respondendo às suas solicitações com competência e profissionalismo, dentro do quadro legal e regulamentar aplicável;
- **Assegurar e otimizar os recursos** necessários à efetiva implementação e melhoria do SGQ e desenvolver parcerias entre os Serviços e destes com as Partes Interessadas;
- **Medir e desenvolver a performance do Município** nos vários domínios das suas atividades;
- **Melhorar continuamente a eficácia do SGQ**, apostando na **modernização** dos serviços prestados, na melhoria contínua dos processos, nas práticas de trabalho e na simplificação dos

procedimentos, conducentes a resultados adequados aos requisitos, necessidades e expectativas dos clientes e partes interessadas, e em permanente “**Diálogo**” entre os serviços e Clientes.

2.6.1 Planeamento e controlo da Política de Gestão da Qualidade

A Política de Gestão é gerida da seguinte forma:

FASES	DESCRIÇÃO
1. Elaboração da Política de Gestão da Qualidade	A política de Gestão da Qualidade determina a estrutura para o estabelecimento e revisão dos objetivos do SGQ . A Política de Gestão da Qualidade foi definida pelo Presidente da CME, com base na natureza, propósito da atividade e serviços prestados.
2. Divulgação da Política de Gestão da Qualidade	A Política de Gestão da Qualidade é do conhecimento de todos os trabalhadores da CME e é divulgada da seguinte forma: <ul style="list-style-type: none">• MG disponível para consulta a todos os trabalhadores• Afixação da Política de Gestão da Qualidade em todas as UO's da CME• Pasta Partilhada do SGQ
3. Revisão da Política de Gestão da Qualidade	A Política de Gestão da Qualidade é revista anualmente, aquando da Revisão pelo Sistema, para garantir que se mantém adequada e atualizada, para avaliar a eventual necessidade de alterações e para garantir que vai de encontro à estratégia e objetivos da CME. A revisão é evidenciada no próprio documento.
4. Implementação da Política de Gestão da Qualidade	Compete a todos os trabalhadores da CME participar na implementação destes princípios e contribuir para a prossecução dos objetivos. O Presidente da CME garante o seu apoio na aplicação desta Política, através de reuniões com os Dirigentes /Owners dos processos, na divulgação da Política, no estabelecimento de Objetivos Estratégicos e suas metas.

3. Sistema de Gestão

A CME decidiu estrategicamente integrar e desenvolver o SG como elemento de motivação, aprendizagem, coerência e racionalização interna e como elemento central na uniformização dos padrões de resposta e respetivos níveis de serviço.

3.1 Âmbito da Certificação

A certificação da CME tem como referência os princípios e requisitos da norma mundial de Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015; e abrange a prestação de Serviços ao Cliente / Município e outras Partes interessadas fornecidos pela Câmara Municipal de Espinho e Serviços de Suporte, nomeadamente:

- Estratégia, Planeamento Estratégico e Ordenamento do Território, Atendimento Municipal, Educação e Juventude, Obras Municipais, Obras Particulares e Licenciamentos, Administrativo, Financeiro, Fiscalização, Recursos Humanos, Arquivo e Gestão Documental, Apoio Jurídico, Gestão de Imóveis, Aprovisionamento, Serviços Básicos e Ambiente e Sistemas de informação;
- Cultura (Biblioteca, Museu e FACE);

- Turismo (Loja Interativa de Turismo);
- Ação Social (FACE, Gabinete de Apoio Idoso);
- Apoio às Coletividades e Campismo;
- Desporto (Piscina Municipal, Nave Polivalente, Pavilhão Municipal Napoleão Guerra, Piscina Solário Atlântico e Balneário Marinho).

3.2 Exclusões

O SGQ da CME aplica a totalidade dos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015.

3.3 Modelo Integrado de Gestão

Introduz-se agora o **Modelo Integrado de Gestão** (enquadramento geral) e o papel chave que a arquitetura organizacional desempenha no alinhamento estratégico de todos os elementos constituintes da Organização. Assim, os Municípios e todas as outras Partes Interessadas são os elementos chave do período de Gestão, que vai do Programa Eleitoral até à prestação de contas (ciclo de gestão que é determinado pela decisão dos eleitores).

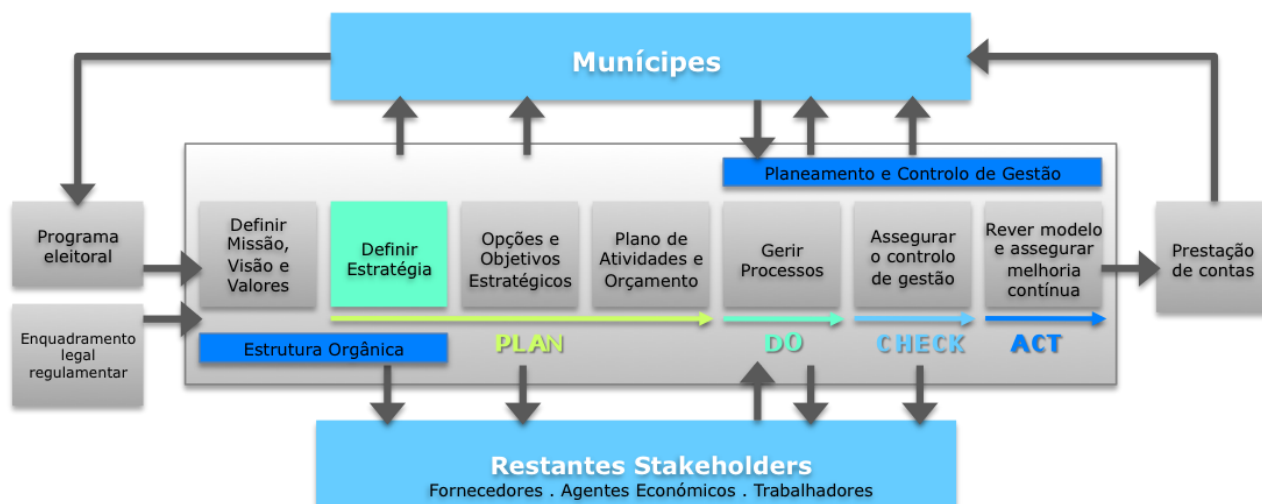


Imagem 03 – Modelo de Gestão Integrada

Neste modelo de gestão releva-se que as atividades e desempenho organizacional da CME se centram na prossecução das suas atribuições atendendo às **expectativas dos Municípios e outros stakeholders**, num ambiente e prática de **melhoria contínua, monitorização e controlo do cumprimento dos planos** e dos **objetivos estratégicos e operacionais**.

Através da ilustração expressa-se ainda o **desdobramento da Estratégia no modelo de gestão por processos** que permite a governação quantificada dos mesmos, captando e consolidando informação que permite a monitorização dos objetivos (estes, representam sequências e interligações entre atividades principais que transformam entradas/solicitações/exigências no cumprimento das mesmas).

O **Modelo de Gestão Integrada** que assenta no ciclo PDCA permite uma governação sustentada em informação quantificada e suscetível de monitorização.

Para orientar o município no sentido da visão traçada, é definida uma estratégia que fica expressa em documentos de planeamento anual, designadamente o **Plano de Atividades, o Orçamento** e as **Grandes Opções do Plano (GOP)**.

Com efeito e periodicamente, na fase de verificação, assegura-se o exercício do controlo de gestão. As conclusões do exercício periódico de controlo de gestão permitirão identificar as melhorias a introduzir no **modelo de gestão** que, em conjunto, alimentarão o **ciclo PDCA** sugerindo as adaptações aos instrumentos de planeamento, conforme esquema seguinte.

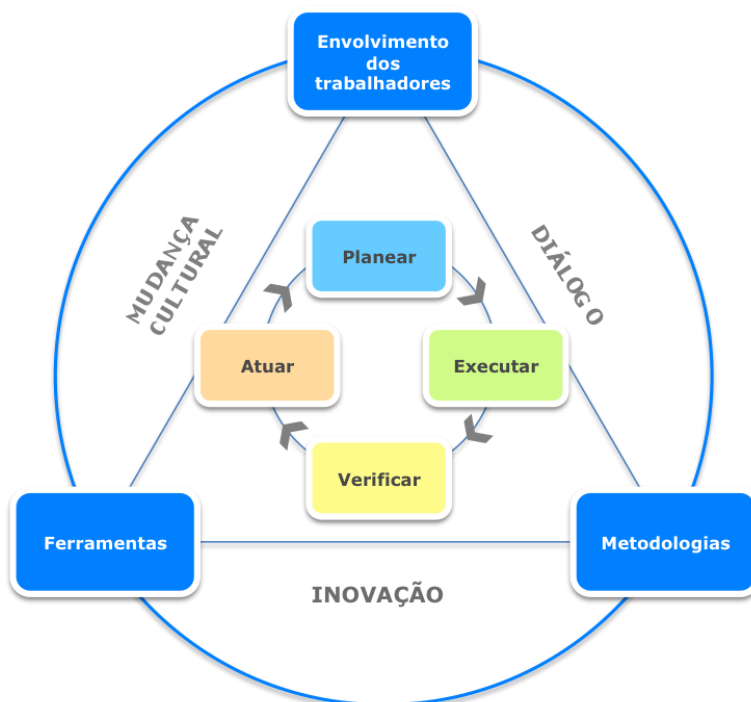


Imagem 04 – Modelo de Melhoria Contínua da CME

Na CME, o ciclo PDCA está orientado para fomentar a mudança cultural e a inovação sustentadas no diálogo entre as UO's. O envolvimento dos Trabalhadores e as ferramentas e metodologias de melhoria permitem executar o ciclo PDCA.

A nova estrutura ISO 9001:2015 deverá ter um alinhamento com a estratégia da organização, ser compatível com outros sistemas de gestão e incorporar a abordagem PDCA e o pensamento baseado em risco, conforme se pode constatar na tabela:

REQUISITO ISO 9001:2015	PDCA
<p>4. CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO</p> <p>4.1. Compreender a organização e o seu contexto</p> <p>4.2. Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas</p> <p>4.3. Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade</p> <p>4.4. Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos</p> <p>5. LIDERANÇA</p> <p>5.1. Liderança e compromisso</p> <p>5.2. Política</p> <p>6. PLANEAMENTO</p> <p>6.1. Ações para tratar riscos e oportunidades</p> <p>6.2. Objetivos da qualidade e planeamento para os</p>	<p style="text-align: center; font-size: 2em;">P</p> <p>Fixar os objetivos e construir processos e organização para endereçar resultados ao cliente e restantes Partes Interessadas</p>

atingir 6.3. Planeamento das alterações 7. SUPORTES 7.1. Recursos 7.2. Competências 7.3. Consciencialização 7.4. Comunicação 7.5. Informação documentada		
8. OPERAÇÃO 8.1. Planeamento e controlo operacional 8.2. Requisitos para produtos e serviços 8.3. Design e desenvolvimento de produtos e serviços 8.4. Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos 8.5. Produção e prestação do serviço 8.6. Libertação de produtos e serviços 8.7. Controlo de saídas não conformes	D	Implementar o planeado; Executar
9. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO 9.1. Monitorização, medição, análise e avaliação 9.2. Auditoria interna 9.3. Revisão pela Gestão	C	Monitorizar e medir os processos perante os objetivos, incluindo a eficácia, eficiência e risco
10. MELHORIA 10.1. Generalidades 10.2. Não conformidade e ação corretiva 10.3. Melhoria Contínua	A	Ações para incrementar resultados

Em cada ciclo eleitoral, o Executivo revê e expressa a **visão** e as **opções estratégicas** do Município que decorrem do programa eleitoral.

3.3.1 A Abordagem por Processos

A rede de processos da CME encontra-se adequada para contribuir para o êxito do desempenho das suas funções e também para satisfação das Partes Interessadas.

Deste modo, o **SGQ**, conjunto de elementos que interagem e se relacionam no sentido de planear, controlar e conduzir a CME, é composto por processos interrelacionados e não só na área da execução dos serviços diretamente prestados ao cidadão e outras partes ou entidades interessadas, mas também em áreas que permitem a gestão, usando o planeamento, a implementação, o acompanhamento e a possível correção dos desvios à linha de rumo traçada pelos objetivos pré-estabelecidos.

Este sistema foi estruturado tendo em conta a **Política de Gestão da Qualidade** e usando os princípios consagrados pela gestão por processos e a melhoria contínua.

Os critérios para a identificação de Processos foram os seguintes:

- Cumprimento Legal e Regulamentar
- Orientação para o Múncipe/Cidadão/Partes Interessadas

- Estratégia do Município
- Políticas do Executivo/Programa Eleitoral
- Grande Opções do Plano (GOP)
- Cumprimento da Missão e da Visão
- Interligação entre processos
- Mensurabilidade e repetibilidade
- Compatibilidade e Interação com a Estrutura Orgânica
- Afinidade Interna

3.3.2 A Rede de Processos

Na ilustração seguinte encontra-se definida a rede de processos da CME, a qual decorre das competências legais bem como dos critérios acima referidos.

Pretende espelhar a dinâmica organizacional do município, privilegiando o alinhamento e a orientação para as necessidades e expectativas do **Cliente/Município**.

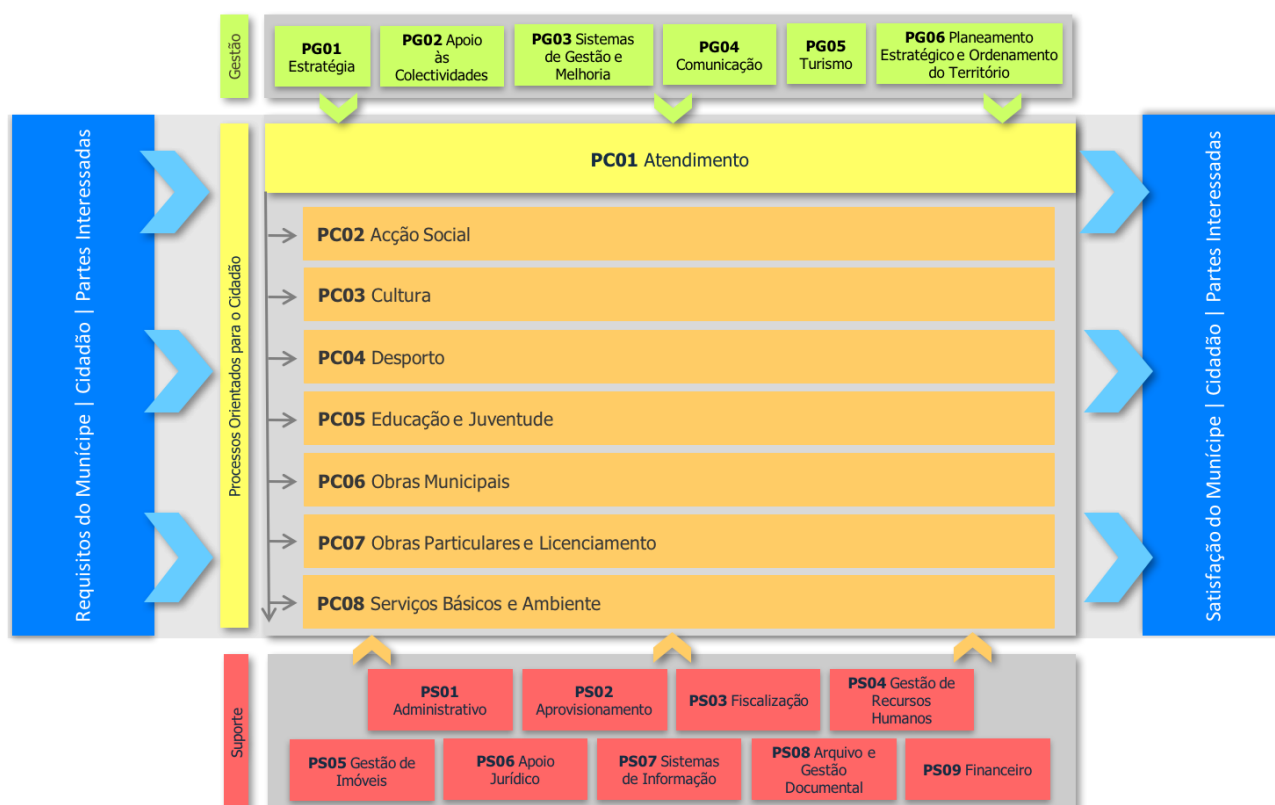


Imagem 05 – Rede de Processos da CME

A CME identificou os seguintes tipos de processos:

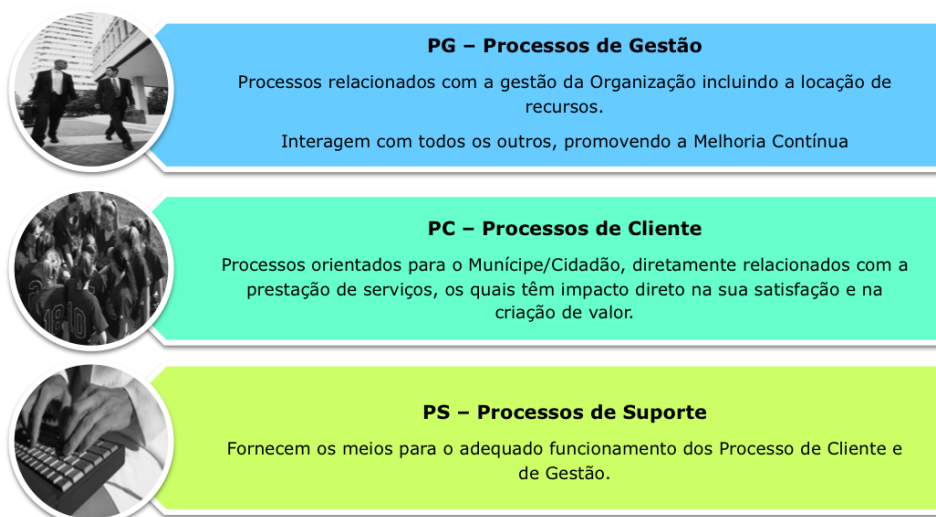


Imagem 06 – Tipos de Processos

Cada Processo encontra-se desenhado com a seguinte metodologia e estrutura:

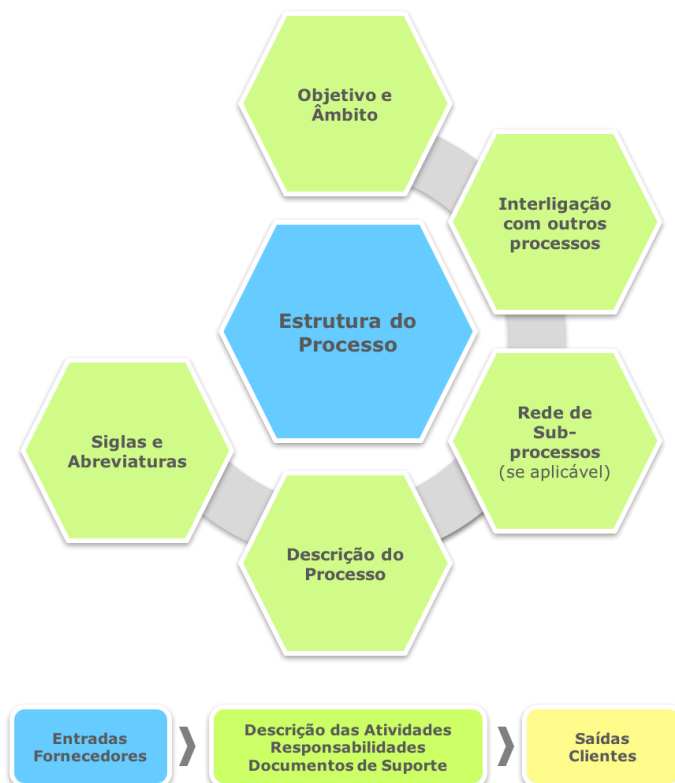


Imagem 07 – Estrutura tipo de um Processo

3.4 Comunicação interna e externa

A **comunicação interna** é efetuada entre todos os sentidos e trabalhadores dos diversos níveis da Organização.

Assenta fundamentalmente na divulgação de informações sobre a Política de Gestão da Qualidade, Não Conformidades, Indicadores de desempenho e respetivas Metas, Objetivos Estratégicos, eficácia dos Processos e outras informações consideradas relevantes para o cumprimento dos requisitos legais, regulamentares e das partes interessadas.

Elaborado: Juliana Silva

USO INTERNO

Cópias Impressas representam documentos não Controlados

Aprovado: Pinto Moreira

Página | 15/28

PG03-00-IMP-06|00

Os Trabalhadores podem emitir opiniões ou propor sugestões em matéria de organização, desempenho e condições que suportem a melhoria geral dos serviços e dos processos, no sentido de incrementar o nível de disponibilidade e de prestação ao Município. As mesmas são analisadas e, caso sejam consideradas pertinentes, são registadas como não conformidade ou oportunidade de melhoria, de acordo com o estipulado no processo **PG03 – Sistemas de Gestão e Melhoria**.

3.5 Funções e Competências para o Sistema de Gestão

3.5.1 Organigrama do Sistema de Gestão

As funções e responsabilidades necessárias à implementação, manutenção e melhoria do SGQ estão resumidas na ilustração seguinte, a que se segue a descrição mais pormenorizada dos principais intervenientes.

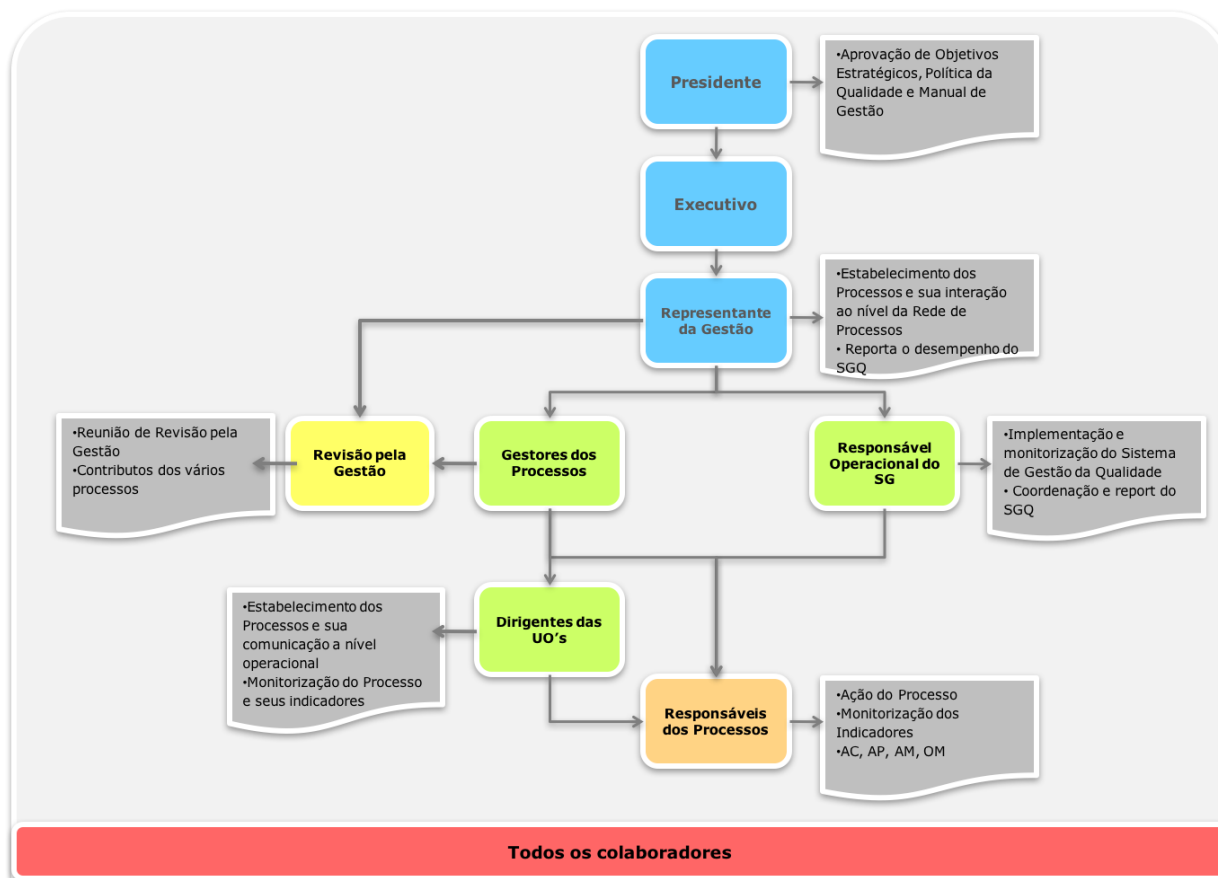


Imagem 08 – Organigrama do SGQ

3.5.2 Presidente da Câmara Municipal de Espinho

O Presidente da CME assume, perante o SGQ, as seguintes responsabilidades:

- Divulgação e acompanhamento da execução;
- Definir os vetores estratégicos da CME;
- Estabelecer os Objetivos Estratégicos da CME;
- Aprovar a Visão, Missão, Valores e Política de Gestão da Qualidade;
- Aprovar o MG.

3.5.3 Representante pela Gestão

De acordo com a nova Norma, este conceito deixou de existir, sendo que as responsabilidades e competências de

- Assegurar que os processos necessários para o SGQ são estabelecidos, implementados e mantidos;
- Reportar à gestão de topo o desempenho do SGQ e qualquer necessidade de melhoria;
- Convocar e presidir às reuniões do SGQ;
- Assegurar a promoção da consciencialização para com os requisitos do Cliente/Município em toda a Organização.

desdobram-se pela organização, em conformidade com o SGQ.

3.5.4 Gestor de Processo (*Owner* do processo)

Os Dirigentes são os principais gestores dos processos e assumem as seguintes responsabilidades:

- Verificar a Política de Gestão da Qualidade, os Objetivos e o MG antes de serem submetidos à aprovação do Presidente da CME;
- Estabelecer e captar eficazmente as necessidades e exigências dos Clientes;
- Aprovar os processos;
- Aprovar os respetivos Procedimentos de Trabalho;
- Aprovar os Objetivos Operacionais anuais;
- Analisar os relatórios das auditorias ao SGQ e respetivos Planos de Ação;
- Promover a Revisão do SGQ nas respetivas UO's;
- Nomear os Responsáveis dos Processos;
- Incutir e incentivar o pensamento baseado em risco, identificando os fatores que podem provocar desvios nos processos, no SGQ, nos produtos e serviços);
- Analisar o contexto da organização, isto é, compreender a nível interno e externo que são fundamentais e relevantes para o propósito da organização e para a sua orientação estratégica;
- Tratar riscos e oportunidades associados ao contexto e objetivos da organização, identificando a proporcionalidade dos respetivos impactos na conformidade dos produtos e serviços;
- Empenhar-se na sua melhoria, estabelecer e implementar os planos de ações corretivas ou assegurar a sua implementação de forma a atingir os resultados esperados e a melhoria contínua do processo e respetivos processos constituintes.

3.5.5 Responsável Operacional pelo Sistema de Gestão da Qualidade

A Divisão de Gestão Administrativa e Financeira e Turismo constitui o responsável operacional pelo SGQ, tendo como principais atribuições:

- Coadjuvar o representante do Presidente da CME para a gestão do SGQ;
- Coordenar as atividades de implementação, manutenção e melhoria do SGQ da CME;
- Coordenar as atividades dos Responsáveis dos processos;
- Verificar a Política, os Objetivos e o MG antes de os submeter à aprovação do Presidente da CME;
- Dinamizar a preparação do Manual e dos Processos Transversais;
- Preparar, em conjunto com os Dirigentes das UO's e respetivos Responsáveis dos Processos, o Programa de Auditorias, assegurar a sua execução e interface com a entidade certificadora;

- Analisar e reportar ao Representante da Gestão os relatórios relativos ao funcionamento e desempenho do SGQ;
- Propor ações de melhoria e dinamizar a respetiva implementação.

3.5.6 Dirigentes das Unidades Orgânicas

- Avaliar os dados relativos ao SGQ e aprovar o Relatório de Gestão da respetiva UO;
- Preparar o Plano de Atividades, incluindo as atividades no domínio da Qualidade;
- Participar na elaboração dos Processos, Procedimentos, Instruções de Trabalho, manuais e impressos;
- Analisar o Programa de Auditorias;
- Dinamizar a implementação e a melhoria do SGQ, promovendo o **envolvimento de todos os trabalhadores**;
- Dinamizar o tratamento das não conformidades e a tomada de ações corretivas que evitem a repetição de problemas e de ações preventivas que evitem a sua ocorrência (Tratamento de Não Conformidades, Ações Corretivas);
- Propor os Objetivos Operacionais anuais (que funcionam como operacionalização da Política de Gestão), realizar a sua monitorização e propor ajustes e correções, quando necessário;
- Analisar os resultados das auditorias ao SGQ e das auditorias aos processos e propor ações de correção e melhoria que entenderem adequadas;
- Coordenar os processos específicos de audição das necessidades e satisfação dos clientes da respetiva(o) UO, quando aplicável;
- Assegurar a recolha, o tratamento e a análise dos indicadores de performance da UO.

3.5.7 Responsável Operacional do Processo

- Colaborar com a DGAFT na implementação, manutenção e a melhoria contínua do SGQ;
- Colaborar com a DGAFT na preparação dos Procedimentos e Instruções Transversais;
- Dinamizar a elaboração, revisão, verificação e divulgação dos documentos do SGQ da respetiva UO;
- Tratar os dados relativos ao funcionamento do SGQ que suportem a análise a efetuar na Revisão pela Gestão;
- Preparar e dinamizar o sistema de auscultação da satisfação de Trabalhadores;
- Garantir o tratamento de não conformidades, ações corretivas e preventivas;
- Participar na elaboração e manutenção dos Planos de Manutenção Preventiva e de Calibração;
- Propor ações de melhoria e dinamizar a respetiva implementação;
- Elaborar os relatórios de gestão em articulação com os respetivos Dirigentes.

3.5.8 Todos os trabalhadores

Participar na implementação, na manutenção e na melhoria do SG cumprindo as várias atividades que lhes estão incumbidas nesse domínio e que estão descritas na documentação do SG.

3.6 Sistema de Controlo Documental do Sistema de Gestão

A estrutura documental é uma representação hierárquica e funcional dos documentos que integram o SG. A estrutura documental definida e utilizada pela CME no âmbito do SG é a seguinte:



Imagem 09 – Pirâmide Documental da CME

A estrutura, a hierarquia, as responsabilidades e a codificação dos diversos tipos de documentos do SG encontram-se definidas na ilustração seguinte.

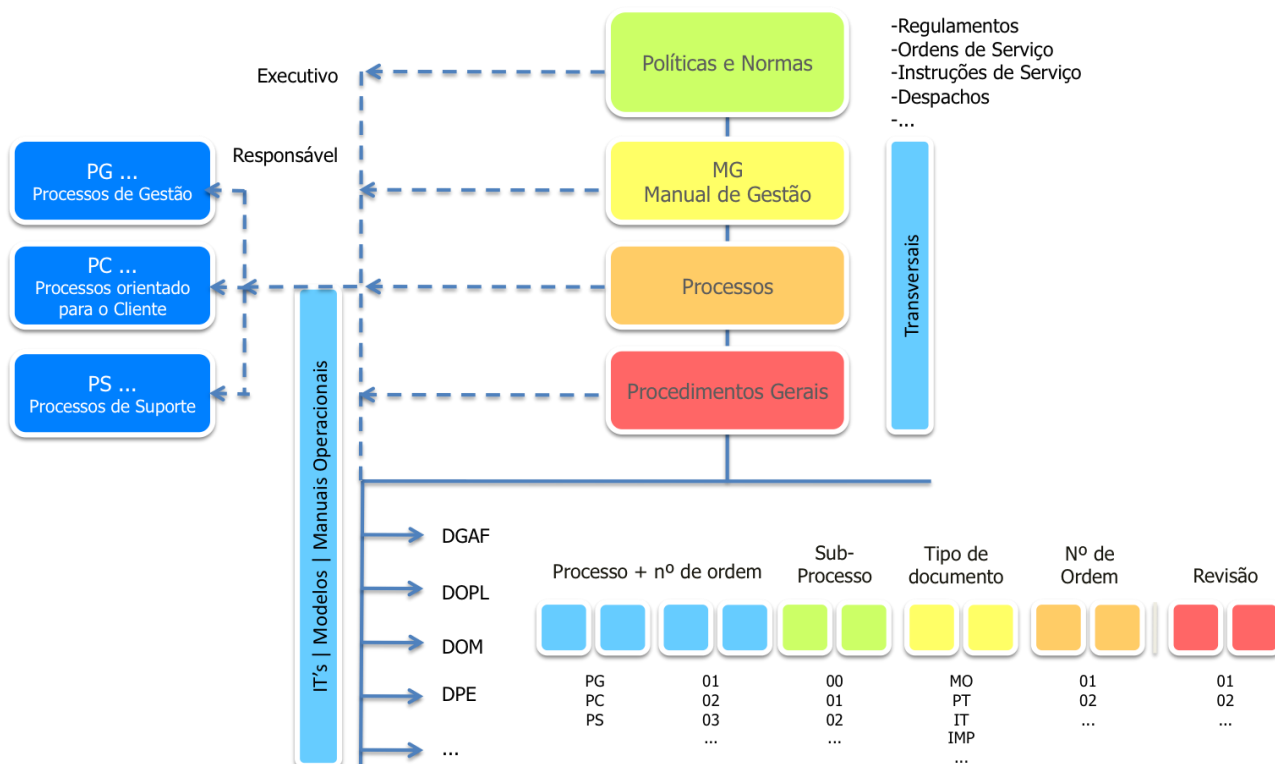


Imagem 10 – Estrutura e Hierarquia do Fluxo documental do SGQ

3.6.1 Pasta Partilhada do Sistema de Gestão

A pasta partilhada do SGQ encontra-se numa *cloud* com acessos iguais para todos os utilizadores do Sistema. A pasta chama-se “SGQ” e encontra-se dividida em 3 subpastas: P_Cliente, P_Gestão e P_Suporte, conforme o tipo de processo (Processos orientados para o Cliente, Processos de Gestão e Processos de Suporte).



Imagem 11 – SGQ: Cloud

Dentro de cada uma delas, encontram-se os seguintes processos. A saber:

P_Cliente	PC01_Atendimento
	PC02_Ação Social
	PC03_Cultura
	PC04_Desporto
	PC05_Educação e Juventude
	PC06_Obras Municipais
	PC07_Obras Particulares e Licenciamentos
	PC08_Serviços Básicos e Ambiente
P_Gestão	PG01_Estratégia
	PG02_Apoio às Coletividades
	PG03_Sistemas de Gestão e Melhoria
	PG04_Comunicação
	PG05_Turismo

	PG06_Planeamento Estratégico e Ordenamento do Território
--	--

P_Suporte	PS01_Administrativo
	PS02_Aprovisionamento
	PS03_Fiscalização
	PS04_Gestão de Recursos Humanos
	PS05_Gestão de Imóveis
	PS06_Apoio Jurídico
	PS07_Sistemas de Informação
	PS08_Arquivo e Gestão Documental
	PS09_Financeiro

Cada pasta de processo tem ainda (caso aplicável) mais 4 subpastas: PT (Procedimentos de Trabalho), IT (Instruções de Trabalho), IMP (Impressos) e Outros (Manuais Operacionais, Mapa de Indicadores, Tratamento de Ocorrências, etc.), com a documentação correspondente, conforme imagens abaixo:



Imagem 12 – Exemplo Pasta Processo e Sub-Pastas

3.6.2 Processos e Procedimentos transversais

O SGQ é constituído por um conjunto de Processos e Procedimentos transversais que definem as metodologias a adotar por todo o Município, os quais se resumem na tabela seguinte:

Processos	Sub-processos/Procedimentos/Instruções
PG01 – Estratégia	PG01-01 Planeamento e Gestão
PG03 – Sistemas de Gestão e	Design e Desenvolvimento (PG03-00-IMP-05 Ficha de Design e

Processos	Sub-processos/Procedimentos/Instruções
Melhoria	Desenvolvimento) PG03-00-PT-01 Controlo de informação documentada PG03-00-PT-02 Tratamento de NC e AC PG03-00-PT-03 Gestão de Reclamações PG03-00-PT-04 Auditorias Internas PG03-00-IT-01 Regras para a elaboração de documentos PG03-00-IT-02 Formatação de documentos externos PG03-00-IT-03 Formatação de documentos internos PG03-00-IT-04 Gestão de RMM's
PG04 - Comunicação	PG04-00-PT-01 Gestão de Eventos
PS02 - Aprovisionamentos	PS02-00-PT-01 Aquisição de Bens, Serviços e Empreitadas
PS06 – Apoio Jurídico	PS06-00-PT-01 Gestão de Reclamações do Livro Amarelo

3.7 Medição e Monitorização do Sistema de Gestão

Os métodos e ferramentas de monitorização e medição do SGQ estão definidos no sentido de compatibilizar o ambiente formal, legal e regulamentar em que se insere a administração pública e que contempla dados legais de planeamento e elementos de registo e análise de dados de execução e desempenho conforme o ilustrado de seguida.

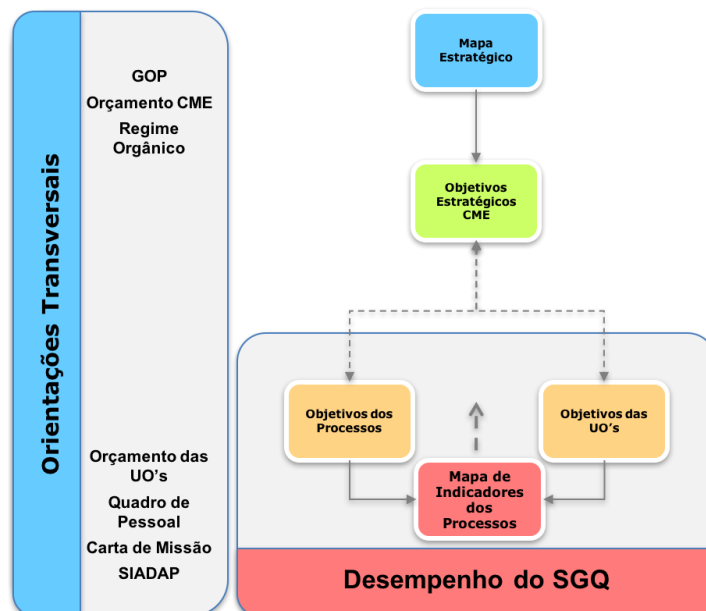


Imagem 13 – Monitorização e medição do SGQ

3.8 Revisão pela Gestão

Com uma frequência mínima anual é realizada a reunião de revisão do SGQ que envolve o Executivo, gestores dos processos e outros dirigentes.

As atividades principais e formas de execução da Revisão pela Gestão incluem, entre outras, a avaliação do nível de desempenho do sistema e sua análise relativamente a:

- Resultados das auditorias (interna e externa)
- Retorno da informação do cliente (reclamações, resultado de inquérito de satisfação do cliente)
- Desempenho do processo e conformidade do produto e do serviço (monitorização do processo através do cumprimento dos seus objetivos; estado do tratamento de ocorrências – ações preventivas e corretivas)
- Ponto de situação de ações resultantes de anteriores revisões pela gestão
- Alterações que possam afetar o SGQ (fatores externos e internos)
- Recomendações para melhoria;
- Eficácia das ações para tratar riscos e/ou oportunidades.

Da Revisão pela Gestão emanam decisões e ações relativamente, pelo menos, aos seguintes pontos:

- Análise da necessidade de recursos (humanos, infraestruturas, outros)
- Ações de melhoria da eficácia a implementar no processo e no SGQ
- Ações de melhoria do produto a implementar tendo em conta os requisitos do cliente
- Linhas de orientação para a definição de objetivos dos processos tendo em vista a Melhoria Contínua, a eficácia do Sistema e a satisfação das Partes Interessadas;
- Plano de Ações a desencadear para atingir os objetivos definidos;
- Caso seja adequado e decidido, alteração do SGQ e/ou da respetiva Política.

3.9 Matriz de Interligação entre Processos vs. Norma de Referência

Requisitos Normativos	PROCESSOS																						
	GESTÃO						CLIENTE								SUPORTE								
	PG01	PG02	PG03	PG04	PG05	PG06	PC01	PC02	PC03	PC04	PC05	PC06	PC07	PC08	PS01	PS02	PS03	PS04	PS05	PS06	PS07	PS08	PS09
4.1	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
4.2	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
4.3	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
4.4	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
5.1	•																						
5.2	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				•					
5.3	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
6.1	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
6.2	•																	•					
6.3	•																		•		•		
7.1	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
7.2	•																	•					

Requisitos Normativos	PROCESSOS																						
Norma de referência NP EN ISO 9001:2015	GESTÃO						CLIENTE								SUPORTE								
	PG01	PG02	PG03	PG04	PG05	PG06	PC01	PC02	PC03	PC04	PC05	PC06	PC07	PC08	PS01	PS02	PS03	PS04	PS05	PS06	PS07	PS08	PS09
7.3	•																		•				
7.4	•		•	•																			
7.5	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
8.1	•					•	•	•	•	•	•	•	•	•									
8.2	•					•	•	•	•	•	•	•	•	•									
8.3			•			•	•	•	•	•	•	•	•	•									
8.4	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
8.5	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•						
8.6	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
8.7	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
9.1	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
9.2	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
9.3	•		•																				
10.1	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
10.2	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Elaborado: Juliana Silva

USO INTERNO

Cópias Impressas representam documentos não Controlados

Aprovado: Pinto Moreira

Página | 25/28

PG03-00-IMP-06|00

Requisitos Normativos	PROCESSOS																						
Norma de referência NP EN ISO 9001:2015	GESTÃO						CLIENTE								SUPORTE								
	PG01	PG02	PG03	PG04	PG05	PG06	PC01	PC02	PC03	PC04	PC05	PC06	PC07	PC08	PS01	PS02	PS03	PS04	PS05	PS06	PS07	PS08	PS09
10.3	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

3.10 Matriz Processo vs. Estrutura Orgânica

Processos		Unidades Orgânicas / Serviços											
Tipo	Descrição	DASIS	DCM	DD	DEJ	DGAFT	DGRH	DOM	DOPL	DPPE	DSBA	Executivo	DACE
Gestão	PG01 Estratégia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	○
	PG02 Apoio às Coletividades					○						○	●
	PG03 Sistemas de Gestão e melhoria	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	●	○
	PG04 Comunicação	○	○	○	○	●						○	○
	PG05 Turismo		○	○		●		○			○	○	○
	PG06 Planeamento Estratégico e Ordenamento do Território							○	○	●	○	○	
Cliente	PC01 Atendimento	○	○	○	○	●		○	○	○	○	○	○
	PC02 Ação Social	●				○		○			○	○	
	PC03 Cultura		●			○						○	
	PC04 Desporto			●		○						○	○
	PC05 Educação e Juventude				●	○						○	
	PC06 Obras Municipais	○	○	○	○	○		●	○	○	○	○	
	PC07 Obras Particulares e Licenciamento					○		○	●	○	○	○	
	PC08 Serviços Básicos e Ambiente	○				○		○	○		●	○	○
Suporte	PS01 Administrativo	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○
	PS02 Aproveitamento	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○
	PS03 Fiscalização	○				●			○	○		○	
	PS04 Gestão de Recursos Humanos	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○
	PS05 Gestão de Imóveis		○	○		●		○			○	○	
	PS06 Apoio Jurídico	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○
	PS07 Sistemas de Informação	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○
	PS08 Arquivo e Gestão Documental	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○
	PS09 Financeiro	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○

Legenda: ● Responsável, ○ Participação

3.11 Siglas e Definições

Abreviaturas	
Siglas	Definições
AC	Ação Corretiva
AP	Ação Preventiva
CME	Câmara Municipal de Espinho
DACE	Divisão de Apoio às Coletividades e Eventos
DASIS	Divisão de Ação Social, Intergeracional e Saúde
DCM	Divisão de Cultura e Museologia
DD	Divisão de Desporto
DEJ	Divisão de Educação e Juventude
DGAFT	Divisão de Gestão Administrativa, Financeira e Turismo
DOM	Divisão de Obras Municipais
DOPL	Divisão de Obras Particulares e Licenciamento
DPPE	Divisão de Planeamento e Projetos Estratégicos
DSBA	Divisão de Serviços Básicos e Ambiente
GOP	Grandes Opções do Plano
IMP	Impresso
IT	Instrução de Trabalho
MG	Manual de Gestão
NC	Não Conformidade
PDCA	<i>Plan Do Check Act</i> (Ciclo da Melhoria Contínua)
PT	Procedimento de Trabalho
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
UO's	Unidades Orgânicas