



Manual da Qualidade

ÍNDICE

Promulgação.....	1
1. ESTRUTURA E GESTÃO DO MANUAL DA QUALIDADE	2
1.1 Objetivos do Manual da Qualidade	2
1.2 Estrutura e Acesso ao Manual da Qualidade	2
1.3 Alterações ao Manual da Qualidade	2
2. APRESENTAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ESTARREJA	3
2.1 Identificação da Organização.....	3
2.2 Breve História Local.....	3
2.3 Enquadramento Geográfico	5
2.4O Município de Estarreja.....	6
2.5 Estrutura Orgânica	6
3. MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE	7
3.1 Comprometimento da Gestão de Topo	7
3.2 Política da Qualidade	8
3.3 RESPONSABILIDADES.....	8
3.3.1 A Gestão de Topo:.....	8
3.3.2 O Gestor da Qualidade:	9
3.3.3 O Responsável de processo	10
3.3.4 O Gestor do Processo	10
4. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	11
4.1 Âmbito e Campo de Aplicação.....	11
4.2 Exclusões	11
4.3 Infraestruturas (Instalações e Equipamentos).....	11
4.4 Comunicação Interna e Externa.....	11
4.5 Correspondência dos Requisitos Normativos com os Processos.....	12
5. PLANEAMENTO	13
5.1 Introdução	13
5.2 Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade.....	13
5.2.1Modelo de Gestão por Processos	13
5.2.2 Hierarquia da Documentação do SGQ	15
5.3 Gestão do Risco.....	15

PROMULGAÇÃO

O Manual da Qualidade refere os meios adotados pelo **Município de Estarreja** para assegurar a qualidade adequada dos serviços fornecidos constituindo o suporte documental da organização geral da Autarquia, das competências, atribuições, funções e procedimentos, que asseguram o cumprimento do conjunto de requisitos estabelecidos para o sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

Este manual ajudará os colaboradores do **Município de Estarreja**, bem como os seus clientes/utentes e restantes partes interessadas, a agirem eficazmente para que os objetivos da Organização sejam alcançados.

A Presidência declara a sua aprovação e assume o seu total comprometimento em garantir os meios materiais e humanos para a satisfação da estratégia de gestão de qualidade prescrita neste manual.

Estarreja, 14 de fevereiro de 2018

O Presidente da Câmara Municipal de Estarreja,

(Diamantino Sabina, Dr.)

1. ESTRUTURA E GESTÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

1.1 Objetivos do Manual da Qualidade

O Manual da Qualidade é o suporte de toda a estrutura documental do Sistema de Gestão da Qualidade, sendo o documento através do qual são estabelecidas e comunicadas a todos os trabalhadores do município as metodologias relacionadas com o desenvolvimento dos processos identificados e as respetivas atividades. Desta forma, o presente Manual da Qualidade constitui-se como um veículo informativo, através do qual se pretende:

- Dar a conhecer a autarquia e a sua estrutura física e organizacional;
- Dar a conhecer a sua política e estratégia a todos os colaboradores, tendo em vista a motivação e o envolvimento de todos no seguimento dos objetivos municipais;
- Descrever o sistema de gestão da qualidade do Município de Estarreja.

1.2 Estrutura e Acesso ao Manual da Qualidade

Este Manual descreve o Sistema de Gestão da Qualidade, a Política da Qualidade e os Objetivos de concretização desta política, bem como os processos que foram identificados como essenciais na gestão da atividade desenvolvida no Município de Estarreja, tendo em vista a implementação das regras que garantem a Melhoria Contínua das práticas de Qualidade.

O Manual da Qualidade (MQ) é um documento de cumprimento obrigatório dentro da Instituição e é aplicável a todos os colaboradores, independentemente das funções, categorias ou vínculo contratual.

A publicação do MQ é realizada através da Intranet, na qual este se encontra disponível para consulta por todos os colaboradores, sendo a sua atualização garantida pelo Gestor da Qualidade sempre que verifiquem revisões ao mesmo.

1.3 Alterações ao Manual da Qualidade

O Manual da Qualidade é revisto sempre que ocorre qualquer alteração que considere relevante.

Qualquer alteração ao conteúdo do MQ implica a emissão de uma nova revisão do mesmo, sendo o respetivo número incrementado de uma revisão. À primeira emissão do MQ foi atribuída a revisão zero. As revisões são aprovadas pelo Representante da Gestão de Topo. As cópias do MQ emitidas em papel não são controladas.

2. APRESENTAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ESTARREJA

2.1 Identificação da Organização

Designação: **Município de Estarreja**

Atividade: Organismo da Administração Pública Local, Pessoa Coletiva de Direito Público

CAE principal: 75113 – Administração Local

N.º de Identificação Fiscal: 501 190 082

Endereço: Praça Francisco Barbosa, 3864-001 Estarreja

Contactos: 234 840 600; geral@cm-estarreja.pt; www.cm-estarreja.pt

Coordenadas GPS: 40º 45' 07" N | 08º 34' 18" W

N.º de Colaboradores que integram o mapa de pessoal da autarquia: 190

N.º de Prestadores de serviços contratados da autarquia: 21

Horário de Atendimento do Edifício Sede: 09:00-16:00

Feriado Municipal: 13 de junho

2.2 Breve História Local

A ocupação humana deste território - outrora junto ao mar e após à ria - remonta, de acordo com os estudos arqueológicos realizados, ao Neolítico (séculos V a III a.C.), existindo alguns artefactos deste período. Há provas também de comunidades ao longo do Megalitismo, da Idade do Ferro, da época Romana e da Idade Média.

Está comprovada a existência de pequenos povoados dedicados à agricultura e à pastorícia. Da Idade Média temos referências documentais desde o século X a Avanca, a Antuã, Canelas, Fermelã, Roxico, Beduído, Salreu e Veiros, pertencendo então todo este território às Terras de Santa Maria.

Em 1257, D. Afonso III fez doação das vilas de Antuã e Avanca ao Mosteiro de Arouca. Por esta época já a região estava polvilhada de pequenas aldeias, dedicando-se as suas comunidades também a outras atividades não agrícolas, como a salinífera e a piscatória.

Em 1334 surge a primeira menção a Estarreja, cuja origem do nome parece derivar do estuário que se formava fronteiro à povoação, já referenciada como Aestuarium pelo escritor romano Plínio, na margem dum rio e na costa marítima.

Em 15 de Novembro de 1519, D. Manuel I outorgou o foral à vila de Antuã, sendo que os territórios que hoje compõem o concelho tinham entre 1.650 e 2.050 habitantes.

Em meados do século XVII, o concelho de Antuã alterou a sua designação para Estarreja, o qual, já no século XIX, viria a sofrer grandes alterações em virtude da extinção dos foros do senhorio do Mosteiro de Arouca e dos concelhos de Angeja e Bemposta.

Em 1833, com o “Mappa da Divisão do Território de Portugal e Algarve” é criada a Província do Douro, que se dividia em 8 Comarcas, a saber:

Amarante, Aveiro, Coimbra, Feira, Figueira, Penafiel, Porto e Estarreja.

Por sua vez, a Comarca de Estarreja era composta por 9 Concelhos: Angeja, Cever, Estarreja, Estêvão, Macieira de Cambra, Oliveira de Azeméis, Paus, Pinheiro da Bemposta e Frossos.

Confirma-se essa importância administrativa em 1862 com a chegada do caminho-de-ferro, potenciando o comércio e alterando a importância da navegação na Ria, que havia transformado Estarreja no 2.º porto de sal, só ultrapassado por Aveiro.

Finalmente, em 1926, com a desanexação das freguesias de Bunheiro e Murtosa e subsequente criação do concelho da Murtosa, passou o concelho de Estarreja a ter a atual configuração, sendo na altura organizado em sete freguesias: Avanca, Beduído, Canelas, Fermelã, Pardilhó, Salreu e Veiros.

Com a aprovação do regime jurídico da reorganização administrativa territorial autárquica através da Lei n.º 22/2012, de 30 de maio, e posteriormente com a publicação da reorganização administrativa do território das freguesias através da Lei n.º 11-A/2013, de 28 de janeiro, o concelho de Estarreja passou a ser constituído por 5 freguesias: Avanca; Pardilhó; Salreu; União das freguesias de Beduído e Veiros; e União das freguesias de Canelas e Fermelã.

A era industrial, inicialmente ligada a pequenas fábricas locais – realce-se a Sociedade de Produtos Lácteos, cofundada por Egas Moniz em 1926 e adquirida pela Nestlé – identifica-se, a meio do século passado, com a gradual instalação do complexo químico, dos maiores do país.

Já será no início deste século e milénio que arranca e se consolida o Eco Parque Empresarial. Sinal do novo conceito de desenvolvimento sustentável, em 2003 é criado o BIORIA, o primeiro projeto de conservação da natureza na zona lagunar.

Estarreja é elevada a cidade em Janeiro de 2005, ano em se cria o Parque Municipal do Antuã e se reabre o Cine-Teatro, na afirmação de uma marca cultural que referencia o município a nível regional e nacional.

2.3 Enquadramento Geográfico

O concelho de Estarreja encontra-se situado na Região Centro do País, na Beira Litoral; e constitui parte integrante da Sub-região do Baixo Vouga, localizando-se na zona NW da NUT II – Região Centro, que é constituída por 12 concelhos, como se pode verificar na figura abaixo.

Divisão territorial da região : NUTS III e Municípios



Integra os 19 concelhos que pertencem ao Distrito de Aveiro, estando enquadrado pelos concelhos de Ovar (Norte-Noroeste), Aveiro (Sul), Murtoza (Oeste), Oliveira de Azeméis (Nordeste) e Albergaria-a-Velha (Este-Sudeste).

Coloca-se, geograficamente, a norte da sede de distrito (Aveiro), com a distância de 20 Km.

Do Porto dista 49 Km, de Coimbra 75 km, de Lisboa 270 km e de Vilar Formoso 220 km. Apoia-se num conjunto de eixos viários, que lhe confere uma boa acessibilidade aos principais centros urbanos da Região e do País:

Itinerário Principal 1/Autoestrada (IP 1/AE); Itinerário Principal 29 (A29); Itinerário Principal 5 (A25); Estrada Nacional 109 (EN 109); Estrada Nacional 224 (EN 224); Estrada Nacional 1-12 (EN 1-12); Estrada Nacional 109-5 (EN 109-5); Estrada Nacional 224-2 (EN 224-2); Estrada Nacional 224-3 (EN 224-3). É ainda servido a nível ferroviário pelo caminho-de-ferro da CP – Linha Norte.

Insera-se, ainda, na Área Territorial da Ria de Aveiro (fundamentalmente através de duas freguesias) conjuntamente com os municípios vizinhos de Ovar, Murtoza e Aveiro, bem como, Ílhavo, Vagos e Mira (já no Distrito de Coimbra), perfazendo uma extensão aproximada de 45 km e ocupando uma área líquida de 5000 hectares.

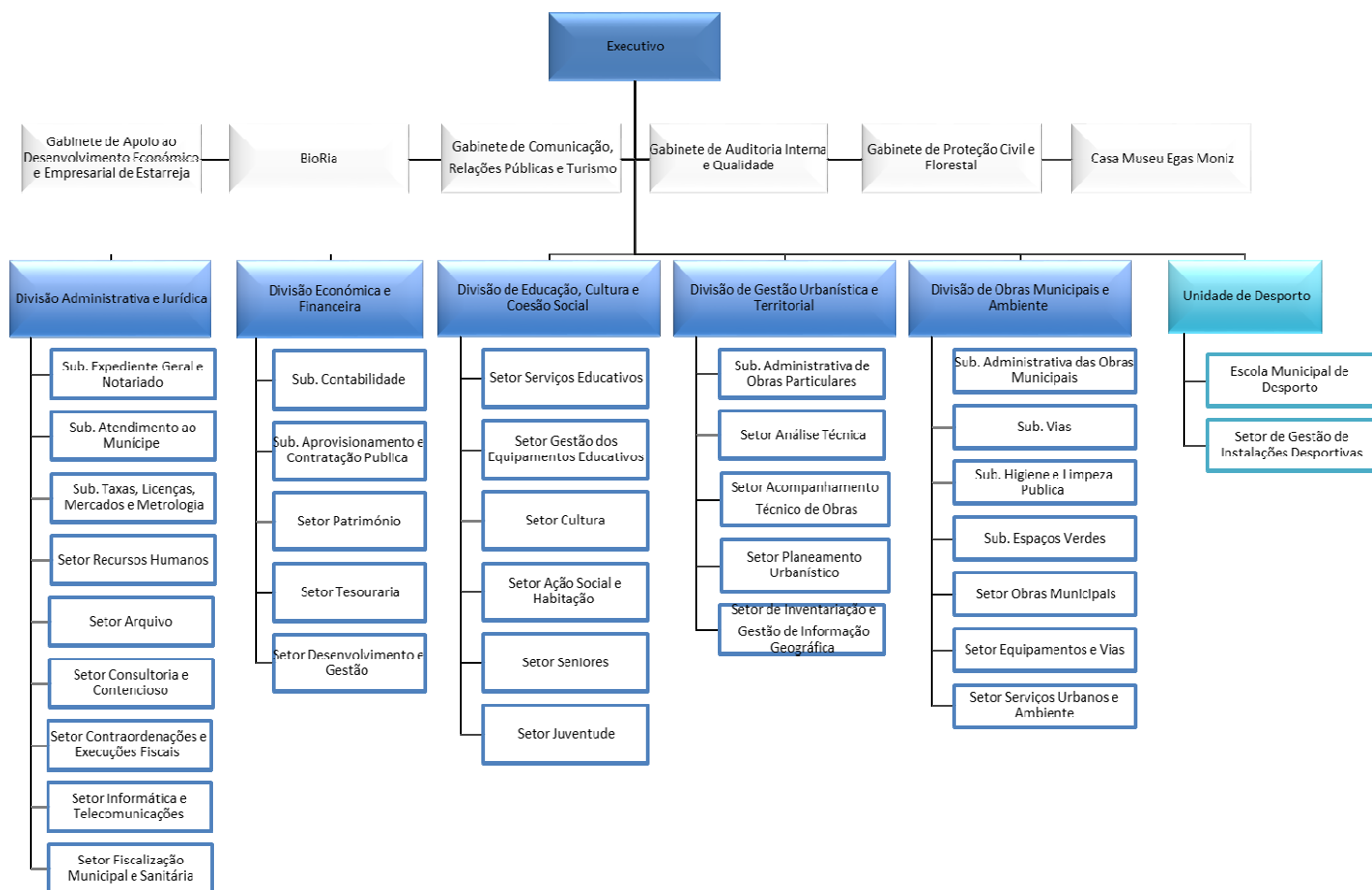
Com uma área aproximada de 108 Km², e uma população de 26.997 habitantes (Censos 2011), 26242 habitantes em 2016 (estimativa provisória da população residente, INE) Estarreja divide-se administrativamente em sete freguesias: Avanca e Pardilhó (Norte), Beduído – freguesia onde assenta a sede do município, e Veiros (Centro) e Salreu, Canelas e Fermelã.

2.40 Município de Estarreja

O Município, como expressão administrativa do poder local, é composto pela Assembleia Municipal (órgão deliberativo, composto por 21 membros eleitos diretamente e 5 presidentes das Juntas de Freguesia, num total de 30 membros) e pela Câmara Municipal (órgão executivo, composto pelo Presidente da Câmara e 4 vereadores).

2.5 Estrutura Orgânica

A CME está estruturada de acordo com o Organograma apresentado - Despacho n.º 2935/2016 Regulamento de Organização dos Serviços Municipais, publicado em DRE a 04/01/20 – ver Organograma abaixo.



3. MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE



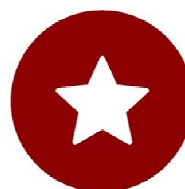
MISSÃO

Dinamização económica, valorização do património, promoção da sustentabilidade ambiental, reforço das respostas sociais e da animação cultural, estímulo ao exercício pleno da cidadania, colaboração ativa com todo o tecido económico local e com as associações empresariais. Gerir Eficazmente os Recursos e Serviços do Município de Estarreja no melhor interesse das Populações do Concelho.



VISÃO

Tornar o Concelho Estarreja uma terra mais agradável para viver e atrativa para as pessoas e investidores.



VALORES

Igualdade
Legalidade
Transparência
Inovação
Desburocratização
Eficiência

3.1 Comprometimento da Gestão de Topo

O Executivo Municipal assume o compromisso de desenvolver e implementar um Sistema de Gestão da Qualidade focado na satisfação de todas as partes interessadas e assegurar a melhoria contínua e eficácia do Sistema através de diretivas claras aos Colaboradores envolvidos nos Processos constantes no âmbito da Certificação.

Assim, a gestão de topo assume os seguintes princípios da Gestão da Qualidade:

- Foco no Cliente
- Liderança
- Comprometimento das Pessoas
- Abordagem por Processos
- Melhoria
- Tomada de decisão baseada em evidências
- Gestão das Relações

3.2 Política da Qualidade

O Município de Estarreja, com o intuito de assegurar a prestação de um serviço de qualidade e um desempenho elevado junto dos Municípes e das Restantes Partes Interessadas, assume um compromisso de excelência suportado na Orientação para o Cliente/Munícipe, no Envolvimento e Desenvolvimento dos seus Colaboradores e na Melhoria Contínua, o que se reflete na sua Política da Qualidade.

Assim, a **Política da Qualidade** traduz-se nos seguintes **fatores chave**:

- *Melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade;*
- *Satisfação explícita do Cidadão e de todas as Partes Interessadas;*
- *Cumprimento dos Requisitos Legais;*
- *Estabelecimento de relações de parceria com as Entidades Relevantes;*
- *Motivação e Especialização do quadro de Recursos Humanos.*

3.3 RESPONSABILIDADES

3.3.1 A GESTÃO DE TOPO:

Está comprometida no desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e na melhoria contínua da sua eficácia, nomeadamente ao:

- Assumir a responsabilidade pela eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Assegurar que a política da qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade e são compatíveis com o contexto e com a orientação estratégica da organização;
- Assegurar a integração dos requisitos do sistema de gestão da qualidade nos processos de atividade da organização;
- Promover a utilização da abordagem por processos e do pensamento baseado em risco;
- Assegurar a disponibilização dos recursos necessários para o sistema de gestão da qualidade;
- Comunicar a importância de uma gestão da qualidade eficaz e da sua conformidade com os requisitos do sistema de gestão da qualidade;
- Assegurar que o sistema de gestão da qualidade atinge os resultados pretendidos;
- Comprometer, orientar e apoiar as pessoas para contribuírem para a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- Promover a melhoria contínua;

- Apoiar outras funções de gestão relevantes a demonstrar a sua liderança, na medida aplicável às respetivas áreas de responsabilidade;
- Assegurar que tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis são determinados, compreendidos e satisfeitos de forma consistente;
- Assegurar que os riscos e as oportunidades que podem afetar a conformidade de produtos e serviços e a aptidão para aumentar a satisfação do cliente são determinados e tratados;
- Assegurar o estabelecimento de processos de comunicação interna e externa apropriados.

3.3.2 O GESTOR DA QUALIDADE:

O Presidente da Câmara Municipal, através do despacho 208/GAP/2017 datado de 19/10/2017, delegou no Vereador Carlos Valente as competências relacionadas com o Sistema de Gestão da Qualidade, assumindo o Sr. Vereador a representação da gestão a fim assegurar o estabelecimento, a implementação e manutenção dos processos necessários ao Sistema de Gestão da Qualidade.

Para a função de Gestor da Qualidade está designado o colaborador José Maria Cachide de Almeida, integrado na Divisão Económica e Financeira, que assume as seguintes funções:

- Verifica e salvaguarda todos os documentos em vigor no Sistema de Gestão da Qualidade;
- Recolhe as informações e as propostas relativas aos processos, procedimentos e outros documentos do SGQ, procede à formatação normalizada, revisão dos conteúdos propostos nesses documentos e procede à respetiva atualização nos locais adequados;
- Elabora a documentação relevante ao Sistema;
- Gere a documentação em vigor no SGQ, garantindo a remoção dos obsoletos e respetivo arquivo dos registos da Qualidade;
- Prepara iniciativas e documentos necessários para uma eficaz condução das reuniões de Revisão pela Gestão;
- Auxilia os responsáveis e gestores de processo na monitorização dos indicadores integrados no Sistema de Gestão da Qualidade, garantindo uma adequada gestão do progresso;
- Apoia os colaboradores na definição de processos, procedimentos ou outros documentos do Sistema;
- Apoia e envolve os colaboradores na preparação de auditorias internas ou externas, bem como na resposta às não conformidades ou oportunidades de melhoria decorrentes das auditorias;
- Motiva e sensibiliza todos para o cumprimento das regras e procedimentos do SGQ.
- Gere o procedimento de gestão das reclamações.

3.3.3 O RESPONSÁVEL DE PROCESSO

- Definir o (s) objetivo (s) do (s) processo (s), junto do seu superior hierárquico, em harmonia com os Objetivos Estratégicos, definidos pelo Executivo;
- Efetuar uma análise do contexto da organização, quer interno quer externo, que afete a capacidade da organização em atingir os resultados pretendidos para o Sistema de Gestão.
- Determinar as partes interessadas que sejam relevantes para o SGQ. Identificar as principais necessidades e expectativas relevantes (i.e. requisitos) dessas partes interessadas, mantendo evidências da realização deste processo;
- Identificar os riscos e oportunidades que possam afetar a capacidade da organização em atingir os resultados pretendidos;
- Planear as ações necessárias para se atingir os objetivos definidos em conjunto com o seu superior hierárquico. Efetuar acompanhamento ao planeado
- A avaliação do grau de cumprimento dos objetivos; fazer análise crítica aos resultados obtidos, definir eventuais ações corretivas e/ou preventivas em função da análise efetuada. O tratamento de não conformidades internas e externas, relativas as atividades que integram o Processo.
- O envolvimento dos intervenientes do Processo, para os assuntos do SGQ
- Participação nas auditorias do SGQ e nas Reuniões do Grupo da Qualidade;
- A manutenção da documentação suporte do processo (ex. elaboração/revisão, arquivo, eliminação de obsoletos).
- Facultar o acesso à informação ao GP para que este possa fazer o report dos indicadores de desempenho e relatório de atividades periodicamente ao Gabinete de Qualidade;

3.3.4 O GESTOR DO PROCESSO

- Identificar os riscos e oportunidades que possam afetar a capacidade da organização em atingir os resultados pretendidos;
- Planear as ações necessárias para se atingir os objetivos definidos em conjunto com o seu superior hierárquico. Efetuar acompanhamento ao planeado
- O envolvimento dos intervenientes do Processo, para os assuntos do SGQ
- Fazer sugestões de melhoria;
- Participação nas auditorias do SGQ e nas Reuniões do Grupo da Qualidade;
- A manutenção da documentação suporte do processo (ex. elaboração/revisão, arquivo, eliminação de obsoletos).
- Fazer o report periódico dos indicadores de desempenho e das atividades desenvolvidas.

4. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

4.1 Âmbito e Campo de Aplicação

O sistema de Gestão da Qualidade do **Município de Estarreja** aplica-se à prestação de serviços ao Cliente/Munícipe e outras partes interessadas, no âmbito de todas as atividades desenvolvidas pelo Município de Estarreja, nas diversas instalações que se encontram sob o seu controlo e gestão.

Este manual explicita os objetivos de gestão da Qualidade considerados necessários para responder aos requisitos de Gestão da Qualidade decorrentes da Norma NP EN ISO 9001:2015.

4.2 Requisitos não aplicáveis

Dada a natureza dos serviços prestados pelo Município de Estarreja, são consideradas como não aplicáveis os seguintes requisitos:

Ponto 8.5.1. al. f) da norma (validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço), dado que o Município de Estarreja não possui quaisquer processos de fornecimento de serviço em que a saída resultante não possa ser verificada por subsequente monitorização ou medição.

4.3 Infraestruturas

↳ Principais Edifícios:

- Paços do Concelho
- Complexo de Desporto e Lazer,
- Piscina Municipal de Avanca
- Casa Museu Egas Moniz
- Biblioteca Municipal de Estarreja
- Cine- Teatro de Estarreja

4.4 Comunicação Interna e Externa

Os meios de comunicação utilizados pelo **Município de Estarreja** para divulgação da informação relevante, nomeadamente no que respeita à qualidade, são:

- Informações Internas;
- Atas de Reunião de Câmara e da Assembleia Municipal;
- Documentos da Qualidade;
- E-mail (Correio eletrónico);
- Página Web (Internet) e Intranet da CME;
- Boletim Municipal;
- Panfletos informativos e promocionais
- Regulamentos Municipais.

4.5 Correspondência dos Requisitos Normativos com os Processos

REQUISITOS ISO 9001:2015	PROCESSOS											OUTROS
	1 - Gestão Estratégica	2 - Educação	3 - Cultura	4 - Ação Social	5 - Desporto	6 - Financeiro	7 - Urbanismo	8 - Obras Municipais e Manutenção	9 - Ambiente	10 - Recursos Humanos	11 - Administrativo	
4.1. Compreender a organização e o seu contexto	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
4.2. Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
4.3. Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade	•											•
4.4. Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos	•											•
5.1. Liderança e compromisso	•											•
5.2. Política	•											•
5.3. Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais	•											•
6.1. Ações para tratar riscos e oportunidades	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
6.2. Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir	•											•
6.3. Planeamento das alterações	•											•
7.1. Recursos	•						•		•			•
7.2. Competências	•											•
7.3. Consciencialização	•											•
7.4. Comunicação	•											•
7.5. Informação documentada	•											•
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	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
8.6. Libertação de produtos e serviços	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
8.7. Controlo de saídas não conformes	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
9.1. Monitorização, medição, análise e avaliação	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
9.2. Auditoria interna	•											•
9.3. Revisão pela gestão	•											•
10.1. Generalidades	•											•
10.2. Não conformidade e ação corretiva	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
10.3. Melhoria contínua	•											•

5. PLANEAMENTO

5.1 Introdução

O Sistema de Gestão da Qualidade é entendido como um conjunto de processos que interagem e se inter-relacionam entre si. É propósito desta metodologia de abordagem por processos proporcionar um enquadramento para poder determinar o seu desempenho através de indicadores/métricas adequadas. A sua determinação é efetuada regularmente com o objetivo de melhorar continuamente a eficiência e a eficácia dos processos e consequentemente da organização.

5.2 Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade

5.2.1 Modelo de Gestão por Processos

Os processos necessários para o sistema de gestão da Autarquia, sua sequência e interação estão definidos no modelo a seguir apresentado – **Mapeamento dos Processos**.

Com o presente modelo, pretende-se ainda reconhecer o Ciclo da Melhoria Contínua, que monitoriza e potencia as evoluções.

Para que seja possível a gestão sistemática de todos os processos identificados, a Autarquia suporta todas as suas atividades num modelo comum. Neste sentido, e de forma a se reduzir à expressão mais simples de gestão, foram identificados para cada um dos processos: As Entradas e Saídas, os Objetivos (indicadores de monitorização), as atividades e tarefas associadas, e os meios envolvidos; devidamente documentados em “Mapas de Processo”.

Processos de Gestão

- ↳ Estabelecem a estrutura, a estratégia e as linhas de orientação da gestão:
P01 - Gestão Estratégica

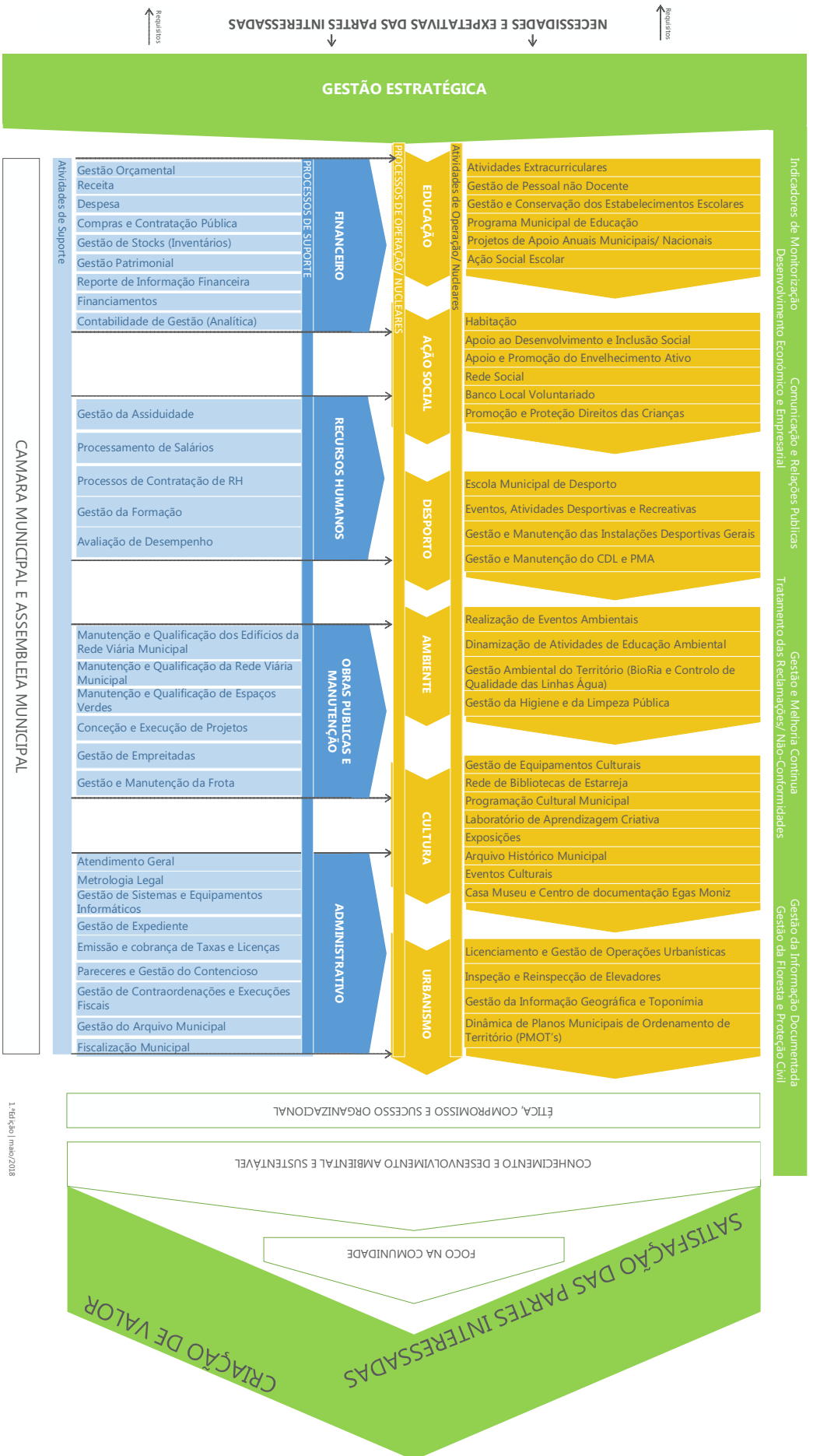
Processos de Operação/ Nucleares

- ↳ Orientados para os clientes/ utentes e diretamente relacionados com os serviços prestados:
P02 - Educação; P03 - Cultura; P04 - Ação Social; P05 - Desporto; P07 - Urbanismo; P09 - Ambiente

Processos de Suporte

- ↳ Apoiam os processos de gestão e os processos operacionais, estão orientados para a satisfação dos clientes internos:
P06 - Financeiro; P08 - Obras Municipais e Manutenção; P10 - Recursos Humanos; P11 - Administrativo

MAPEAMENTO DOS PROCESSOS MUNICÍPIO DE ESTARREJA



5.2.2 HIERARQUIA DA DOCUMENTAÇÃO DO SGQ



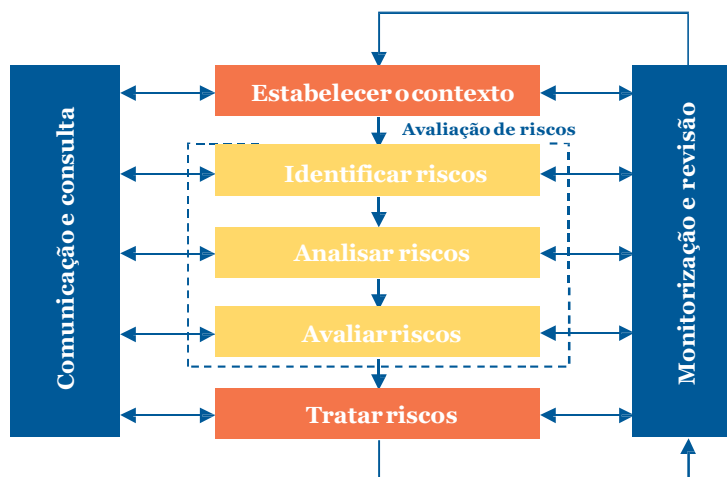
5.3 Gestão do Risco

Atualmente a Gestão de Risco é um processo chave em qualquer organização. O seu desenho e implementação são influenciados pelas variadas necessidades das organizações, pelos seus objetivos particulares, as suas unidades de negócio, os seus processos e pelas práticas desenvolvidas, optando-se por uma única metodologia.

A gestão de risco numa organização deverá:

- Criar valor;
- Ser parte integrante dos processos da organização;
- Fazer parte do processo de tomada de decisão;
- Ser sistemática, estruturada e atempada;
- Basear-se na melhor informação disponível;
- Adaptada à organização;
- Ter em consideração fatores humanos e culturais da organização;
- Ser transparente, abrangente, dinâmica, interativa e com capacidade de resposta à mudança; e
- Ser um elemento facilitador da melhoria contínua e valorização da organização.

A figura abaixo representa esquematicamente o fluxo do processo de gestão de risco.



A organização com o intuito de estabelecer o contexto no qual se insere define pelo menos uma vez ao ano uma análise *PESTAL*. A análise *PESTAL* é um acrónimo de análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal e consiste num enquadramento de fatores macroambientais usados como uma ferramenta na gestão estratégica da organização.

A análise *PESTAL* é uma ferramenta essencial para a análise da entrada de qualquer organização no mercado ou na reanálise do posicionamento do existente, e baseia-se na análise dos fatores externos à organização que a podem influenciar, direta ou indiretamente. Trata-se, pois, de uma investigação com alguma profundidade, que se divide nas categorias acima referidas.

Tais categorias ou fatores não se podem considerar como elementos estáticos, mas antes como forças dinâmicas, em contínua alteração, pelo que merecem igualmente um acompanhamento contínuo. O seu objetivo é fornecer um relatório relativo aos variados fatores macroambientais que devem ser tomados em consideração pela organização. Trata-se de uma ferramenta estratégica útil para compreender o crescimento ou queda de mercados, posição e potencial comercial e orientação para operações. É fundamental haver uma análise crítica na escolha dos fatores a analisar, de maneira a usar o tempo e os recursos de uma forma eficiente.

A análise *SWOT* é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenários, sendo usada como base para gestão e planeamento estratégico das organizações, mas pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. Análise *SWOT* é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da organização no ambiente em questão. O termo *SWOT* é um

acrónimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

No âmbito de cada Processo (em função da diversidade das diferentes áreas de atuação do Município), a organização determina o seu contexto analisando fatores internos e externos que influenciam o seu desempenho e sustentabilidade e identifica as partes interessadas (internas e externas) relevantes para o Sistema de Gestão implementado, as suas expectativas e requisitos.

Elaborado por: José Maria Cachide de Almeida	Aprovado por: Carlos Valente	Aprovado por: Diamantino Sabina
_____	_____	_____
Data: 14/02/2018	Data: 14/02/2018	Data: 14/02/2018